

45
11.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



ВОЗНІЮК Іван Віталійович
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

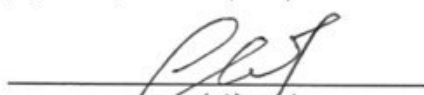
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Вознюк І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто суть та сучасний стан розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а також шляхи її покращення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю.

Abstract

Voznyuk I.V. Management of the competitiveness of the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the attainment of the bachelor's degree in the field of knowledge 07 «Management and Administration», specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the essence and current state of development of the enterprise competitiveness management system, as well as the ways of its improvement.

Keywords: competitiveness, the system of management of competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Зміст та види конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Особливості організації та управління конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	22
1.4. Нормативно-правове забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СПЕЦПРО» ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства...	46
2.3. Стан організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства	51
2.4. Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	70
Висновки до розділу 2	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Загострення конкуренції як на державному так і на міжнародному ринках служить чи не найважливішим фактором, що стимулює підвищення ефективності окремих підприємств так і національних економік. Так і підприємства України в умовах конкуренції щодалі гостріше відчують необхідність розв'язання таких завдань, як зменшення витрат виробництва, підвищення якості продукції, оновлення основних фондів, технологічне переозброєння тощо.

В умовах ринкової економіки перед кожним підприємством постає необхідність оцінки рівня конкурентоспроможності, що має стати результуючим для всієї системи управління виробництвом і збутом. Науково обґрунтовані методи визначення конкурентоспроможності виробів дають можливість кожному товаровиробнику визначити напрям економічного розвитку, стратегію і тактику досягнення найвищого ефекту діяльності. До того ж рівень конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання є узагальнюючим показником ефективності організації процесу виробництва, розробки та реалізації маркетингової політики та політики ціноутворення для завоювання певного сегменту ринку. Саме тому так важливо обрати правильну методику визначення початкового рівня конкурентоспроможності підприємства, щоб в подальшому розробити комплекс заходів, оптимальних та адекватних сьогоденному положенню організації. Зі сказаного вище можна зробити висновок про те, що проблема управління конкурентоспроможністю продукції підприємства є важливою та вимагає подальших теоретичних та практичних досліджень.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних аспектів системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, аналіз конкурентоспроможності продукції ТОВ «СПЕЦПРО» та розробка обґрунтованих пропозицій щодо

удосконалення управління нею. Досягнення вказаної мети передбачало вирішення *наступних завдань*:

- вивчити зміст, види та показники оцінки конкурентоспроможності;
- розкрити особливості організації та управління конкурентоспроможністю продукції підприємства;
- дослідити нормативно-правове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства та оцінити ефективність менеджменту підприємства;
- продіагностувати фінансово-економічний стан діяльності підприємства;
- проаналізувати сучасний стан управління конкурентоспроможністю підприємства та ефективності управління нею;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є сучасний стан системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «СПЕЦПРО».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних аспектів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно розвитку підприємства в конкурентних умовах. Узагальнення теоретичних основ організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства та формулювання висновків здійснено з використанням прийомів абстрактно-логічного методу, серед яких метод аналогії та співставлення, індукції та дедукції. При формулюванні шляхів вирішення проблеми використовувалися розрахунково-конструктивний та абстрактно-логічний методи.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме покращенню управління конкурентоспроможністю продукції на досліджуваному підприємстві та на інших підприємствах, подібних за сферою діяльності та розміром.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та підзаконні акти, правові нормативні акти Верховної ради та Уряду України, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, наукові публікації, матеріали ТОВ «СПЕЦПРО», інформація з всесвітньої комп'ютерної мережі Internet.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 89 сторінок. Крім цього, робота містить 22 таблиці, 18 рисунків. Список використаних джерел складається з 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та види конкурентоспроможності підприємства

В умовах інтеграції України в загальноєвропейські та світові структури і проникнення на вітчизняний ринок потужних іноземних компаній зростає необхідність більш глибокого наукового дослідження та обґрунтування категорії конкуренції.

Конкурентоспроможність є важливою категорією сучасної економічної науки і практики, оскільки являє собою складне багаторівневе поняття, методологія аналізу й оцінки якого визначаються зрізом конкурентних відносин на мікро-, мезо- і макрорівні. Між цими рівнями виміру конкуренції існує тісна внутрішня та зовнішня взаємозалежність, а конкурентоспроможність на кожному із зазначених рівнів може розглядатись як в національному, так і в глобальному масштабах.

Незважаючи на широке використання терміну «конкурентоспроможність» у науково-технічній, економічній літературі і нормативно-технічній документації, загальноприйняте поняття конкурентоспроможності не уніфіковано.

Основні визначення, які стосуються конкурентоспроможності з точки зору українських та зарубіжних дослідників можна систематизувати в табл. 1.1. Слід зазначити, що тлумачення є багатограними, як і сама «конкурентоспроможність» та враховують різні аспекти, які її характеризують.

На нашу думку, у найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність – це здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги у досягненні поставлених цілей. Разом з тим поняття

«конкурентоспроможність» має різні інтерпретації в залежності від об'єкта, до якого вони застосовуються.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності у наукових працях

№ з/п	Сутність поняття	Автор
Конкурентоспроможність		
1.	Здатність деякого класу об'єктів продуктивно займати ринкову нішу і ефективно утримувати свої позиції	Л.В. Балабанова, В.В. Холод
2.	Здатність конкретного предмета витримати конкуренцію (потенційну і/або реальну)	М.І. Белєвцев, Л.М. Іваненко
3.	Сукупність переваг і здібностей суб'єкта в порівнянні з йому подібним у боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи)	І.С. Благун
Конкурентоспроможність підприємства		
1.	Здатність підвищувати доходи організації принаймні так само швидко, як конкуренти, і забезпечувати необхідний рівень інвестицій	А.І. Акимович
2.	Здатність використовувати свої сильні сторони і концентрувати зусилля у тій області виробництва товарів або послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках	Л.В. Балабанова, В.В. Холод
3.	Вміння створювати конкурентоспроможний товар/послугу.	С.Ф. Покропивний
4.	Здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей	С.В. Позняк
Конкурентоспроможність продукції (товару)		
1.	Сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби	С.С. Гаркавенко
2.	Комплексна багатоаспектна характеристика товару, що визначає його переваги на ринку порівняно з аналогічними товарами – конкурентами як за ступенем відповідності конкретній потребі, так і за витратами на їх задоволення	В.Г. Васильков
3.	Конкурентоспроможною можна вважати однорідну продукцію з технічними параметрами і техніко-економічними показниками, ідентичними аналогічним показникам раніше проданого товару	В.Я. Кардаш
4.	Сукупність якісних та вартісних (цінових) характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби	О.С. Пономарьова

Джерело: [5; 8; 10; 2; 5; 52; 51; 15; 13; 33; 53]

Відповідно виділяють п'ять взаємопов'язаних рівнів конкурентоспроможності: глобальна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність конкурентної маркетингової політики підприємств, конкурентоспроможність товарів. Взаємозв'язок понять

конкурентоспроможності країни, підприємства, товару і факторів, що їх визначають, тобто детермінант, приведена на рисунку 1.1.

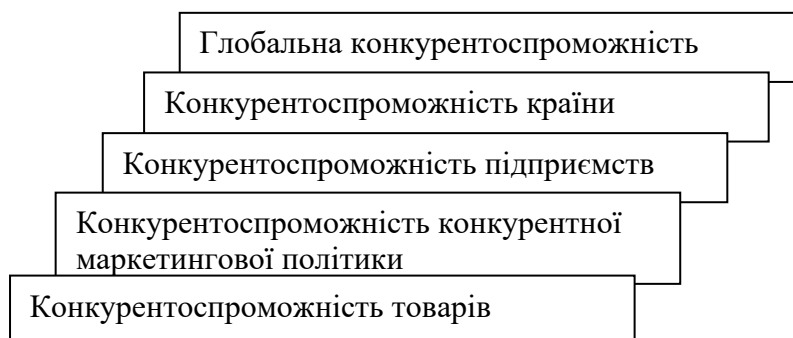


Рис. 1.1. Рівні конкурентоспроможності

Джерело: [46, с. 121]

До детермінантів глобальної конкурентоспроможності віднесені: міцність внутрішньої економіки; інтегрування у світову економіку; фінанси; науково-технічний прогрес; кадри; інфраструктура бізнесу; менеджмент; уряд.

Визначення глобальної конкурентоспроможності дещо ширше поняття конкурентоспроможності країни, тому що може бути застосоване щодо групи країн.

У залежності від рівня конкурентної боротьби об'єктами конкурентоспроможності можуть бути окремі товари підприємства, регіони, галузі та країни (рис. 1.2). Конкурентоспроможність країни – можливість держави пропонувати ринку вироби дешевше, ніж інші країни, конкурувати в конкретній товарній зоні за збільшення сегменту ринку та прибутку від реалізації товарів. Конкурентоспроможність країни визначається наступними детермінантами:

- ресурси: фізичні (доступність), людські (вартість, кількість, управління), інформаційні (обсяг і якість науково-технічної і ринкової інформації), грошові (вартість капіталу), інфраструктура (її якість і вартість);
- процеси (технологія, НТП, інновації);
- привабливість (оцінюється на базі макроекономічних показників);
- соціально-політичний клімат.

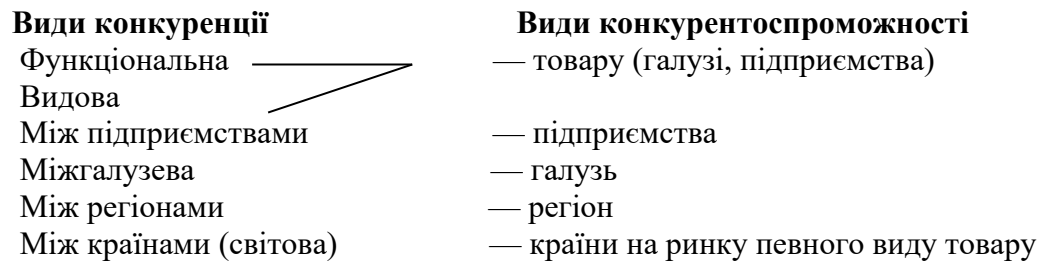


Рис. 1.2. Відповідність видів конкурентоспроможності
рівням конкурентної боротьби

Джерело: [59, с. 153]

До узагальнюючих факторів конкурентоспроможності підприємства відносять: переваги; положення підприємства на ринку; збут; просування товару; виробництво.

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми. У більш широкому розумінні для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність підприємства є результатом її конкурентних переваг у всьому спектрі проблем управління [37, с. 95].

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих

складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [46, с. 117].

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля у тій області виробництва товарів чи послуг, де воно може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках. До основних факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, відносять: стратегію фірми, наявність матеріальних, трудових, та фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту [37, с. 60].

Детермінанти конкурентоспроможності конкурентної маркетингової політики [39, с. 123]: стратегічне планування і прогнозування діяльності; організація діяльності на підприємстві; інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності; інноваційна політика підприємства; маркетинговий контроль діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність товару (продукції) – це ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо [46, с. 117]; це сукупність якісних та вартісних характеристик товару, які з точки зору покупця є суттєвими і забезпечують задоволення конкретних потреб [37, с. 65].

На конкурентоспроможність товару впливає сукупність параметрів: економічні; технічні; нормативні. Конкурентоспроможність товару характеризує його здатність відповідати запитам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, що визначаються продавцями товарів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги у гарантійному і післягарантійному обслуговуванні, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень

конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Однак конкурентоспроможність товару це не тільки висока якість і технічний рівень, вмiле маневрування в ринковому просторі та у часі, а й максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоспроможності може бути зроблена лише на основі критеріїв, якими оперує споживач і для якого цей товар призначений. Причини конкурентоспроможності товару слід шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективного управління процесом розробки, реалізації та експлуатації запропонованої продукції.

Під конкурентоспроможністю продукції розуміють сукупність її властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників [33, с. 150].

Конкурентоспроможність галузі – здатність певної галузі отримувати прибутки більші, ніж інші галузі народного господарства країни на одиницю витрачених ресурсів [36, с. 54].

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту продукції високої якості, що задовольняє вимоги конкретних груп споживачів. Вона припускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть зумовлюватися раціональною галузевою структурою; групи висококонкурентних фірм-лідерів, які підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської та прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва як всередині галузі, так і з іншими галузями у країні, за її межами.

Конкурентоспроможність галузі досягається за рахунок як конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії [56, с. 128].

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення і розглядається як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам на внутрішньому і на зовнішніх ринках. Але це лише один, найбільш видимий бік поняття. Інший бік – це переваги системи державного і суспільного устрою країни, політико-правової організації, регулювання всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, який не поступається світовим стандартам. Іншими словами, щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що має незаперечні переваги у різних сферах людської діяльності.

Конкурентоздатність країни чи регіону залежить від здатності створити ефективну, здатну до інновацій систему виробництва товарів та послуг, і тим самим забезпечувати високі стандарти життя. Конкурентоспроможність країни – це її здатність в умовах вільної та чесної конкуренції виробляти товари та надавати послуги, які відповідають запитам міжнародних ринків, одночасно зберігаючи на тому ж рівні або збільшуючи реальні прибутки своїх громадян [39, с. 36].

Отже, загальновизнаного поняття конкурентоспроможності не існує. Конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність підприємств відбиває конкурентоспроможність країни в цілому. Найчастіше термін «конкурентоспроможність» автори наукових публікацій застосовують стосовно товару, рідше – у відношенні підприємств і країни.

Таким чином, поняття конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу як порівняти з аналогічними об'єктами даного ринку. Конкурентоспроможність можна розглядати стосовно найрізноманітніших об'єктів: проектно-конструкторської документації, технології виробництва продукції, окремого товару, окремої фірми (підприємства, організації), галузі, регіону, країни в цілому.

1.2. Особливості організації та управління конкурентоспроможністю підприємства

Однією з головних причин сучасної низької конкурентоспроможності українських товарів та послуг є неспроможність вітчизняних підприємств відстоювати та розширювати частку ринку, просувати товари та задовольняти інтереси споживача у повній мірі. Крім того важливою проблемою стає кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності товару і управління нею, так як це досить трудомісткий, інтегрований процес, що складається із взаємопов'язаних складових і від якого залежить конкурентоспроможність всього підприємства. Складність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється у рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання [34]. Складові управління конкурентоспроможністю продукції представлені на

рисунку 1.3. Отже, як видно з рисунка 1.5, створення конкурентоспроможної продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

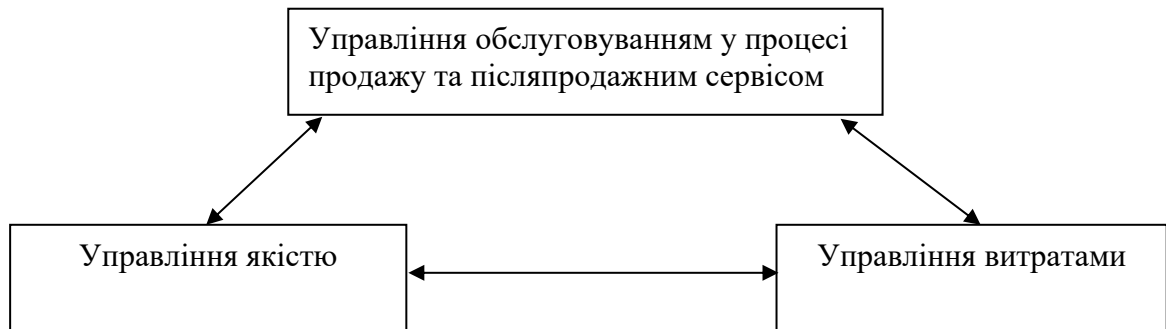


Рис. 1.3. Складові управління конкурентоспроможністю продукції

Джерело: [39]

Системний підхід один з найбільш сучасних і поширених методів дослідження різних об'єктів. Необхідність застосування системного підходу обумовлена наявністю наступних чинників: інтеграція наукових знань; комплексність проблем і необхідність їх вивчення в єдності; ускладнення вирішуваних проблем; зростання числа зв'язків між об'єктами; динамічність ситуацій, що змінюються; дефіцитність ресурсів; підвищення рівня виробничих і управлінських процесів; глобалізація економіки, конкуренції, виробництва. Крім того, застосування системного підходу може забезпечити якість управлінських рішень.

Необхідність системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю зумовлено такими причинами: 1) здійснюється на різних адміністративно-господарських рівнях; 2) управління конкурентоспроможності на різних рівнях скеровують на різні об'єкти; 3) передбачає різні види діяльності; 4) здійснюють на різних стадіях ЖЦТ, а отже – у різних підрозділах підприємства [19]. Схема функціонування системи управління конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу представлена на рисунку 1.4. Слід зауважити, що функціонування системи управління конкурентоспроможністю продукції

повинно відбуватися у взаємодії з загальною системою управління підприємством, так як міжнародні стандарти ISO не використовують поняття «управління конкурентоспроможністю», а тільки «управління якістю».

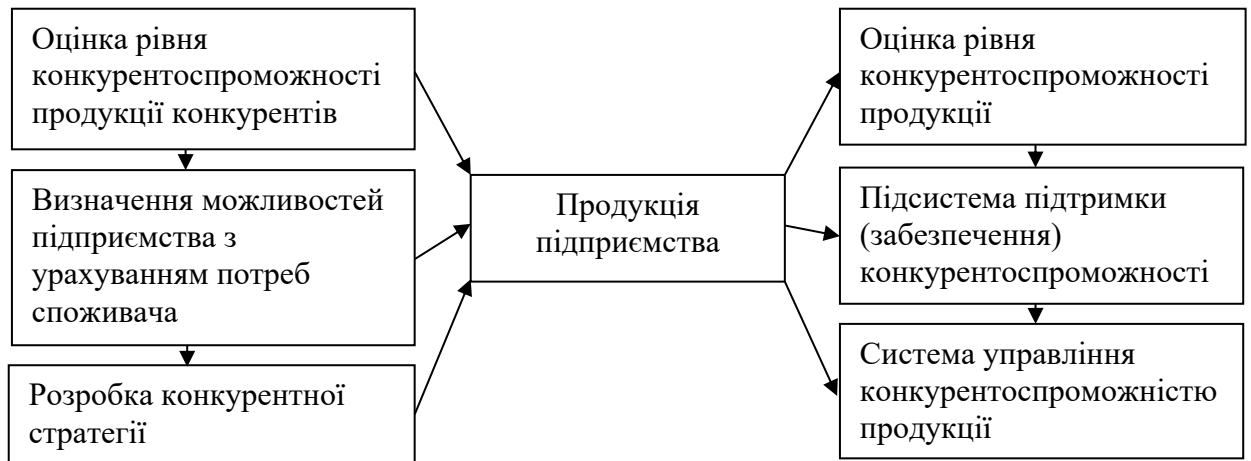


Рис. 1.4. Схема функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [39]

Саме тому система управління конкурентоспроможністю повинна доповняти систему управління якістю, а саме розробкою конкурентної стратегії, аналізом конкурентів, можливостями фірми, що в сукупності дає можливість спланувати діяльність та забезпечити конкурентоспроможність.

Для реалізації ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно вивчити вплив факторів конкурентоспроможності. Вся сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства може бути зведена до наступних груп (табл. 1.2).

О д н и м і з г о л о в н и х е л е м е н т і в у п р а в л і н н я к о н к у р е н т о с п р о м о ж н і с т ю п і д п р и є м с т в а є о ц і н к а її р і в н я. Т і л ь к и к і л ь к і с н а о ц і н к а д о з в о л я є в и м і р я т и р і в е н ь к о н к у р е н т о с п р о м о ж н о с т і й у п р а в л я т и н и м. Б у д ь - я к а о ц і н к а - ц е в с т а н о в л е н н я н а я в н о с т і і м і р и п р о я в у

тієї чи іншої характеристики. На оцінках побудовано аналіз, нормативне регулювання функціонування і розвитку, пошук і визначення тенденцій, вивчення особливостей та істотних рис окремого явища. Без оцінок рівня явища, що вивчається, неможливо управляти будь-яким процесом в економіці.

Таблиця 1.2

Система факторів конкурентоспроможності підприємства

Г р у п а	Ф а к т о р и
1. Техніко-технологічна	стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; ступінь використання засобів виробництва; умови проведення НДДКР і масштабність впровадження науково-технічних розробок
2. Організаційно-управлінська	форми організації виробництва; виробнича структура підприємства і ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю
3. Фінансово-	ефективність поточних

економічна	витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість підприємства; результативність (прибутковість) виробництва
4. Соціально-психологічна	стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання; стан соціальної інфраструктури
5. Природно-географічна і транспортна	умови видобутку й якості сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура; кліматичні умови
6. Екологічна	стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва
7. Галузева	ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління у галузі; доступ до якісної сировини й умов матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації галузевої продукції; науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів

8. Ринкова	доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність вироблюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту
------------	---

Джерело: [8]

Підприємство повинне знати, якою мірою воно конкурентоспроможне по відношенню до інших суб'єктів господарювання даного ринку, оскільки високий ступінь конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників і забезпечує йому виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Ключовим показником, що визначає успішність вирішення управлінським апаратом тактичних завдань та досягнення поставлених стратегічних цілей, є конкурентоспроможність підприємства.

Дослідження конкурентоспроможності засновується на теорії конкурентної переваги, що була розроблена М. Портером [59]. Конкурентна перевага

представляє собою властивості, характеристики товару або торгової марки, різноманітні відмінності розвитку та функціонування підприємства порівняно з іншими аналогічними підприємствами, що забезпечує досягнення успіху у конкурентній боротьбі. Формування певного набору конкурентних переваг підприємства повинно ґрунтуватися на принципі комплексності.

Усі конкурентні переваги підрозділяються на переваги нижчого та вищого порядку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види конкурентних переваг

Вид конкурентних переваг	Основа виду	Особливість виду
1. Переваги нижчого порядку	вартість чи доступність факторів виробництва та ресурсне забезпечення	можуть бути легко відтворені конкурентами при наявності відповідних умов з відносно невеликими витратами досить швидко і в цілому не гарантують стабільного стану на ринку
2. Переваги вищого порядку	наслідок цілеспрямованої діяльності підприємства, що пов'язаний з певними витратами, що не можуть бути відтворені за короткий термін часу	забезпечують підприємству збереження досягнутих конкурентних позицій на тривалий період часу

Джерело: [59]

Досліджуючи конкурентні переваги підприємства доцільно враховувати: унікальність конкурентної переваги; складність імітації її атрибутів; ступінь позитивного впливу конкурентного статусу на результати

діяльності підприємства; довготривалість досягнення переваг на ринку іншими суб'єктами господарської діяльності.

Схему діагностики підприємства з метою визначення основних підприємницьких конкурентних переваг представлено на рисунку 1.5.

Проведення діагностики підприємства дозволяє скласти обґрунтовану думку щодо перспектив розвитку подальшої діяльності економічного суб'єкта, допомагає розробити комплекс дієвих рекомендацій, профілактичних заходів та відповідно підвищити конкурентоспроможність підприємства.



Рис. 1.5. Блок-схема діагностики підприємства на основі виявлення його конкурентних переваг

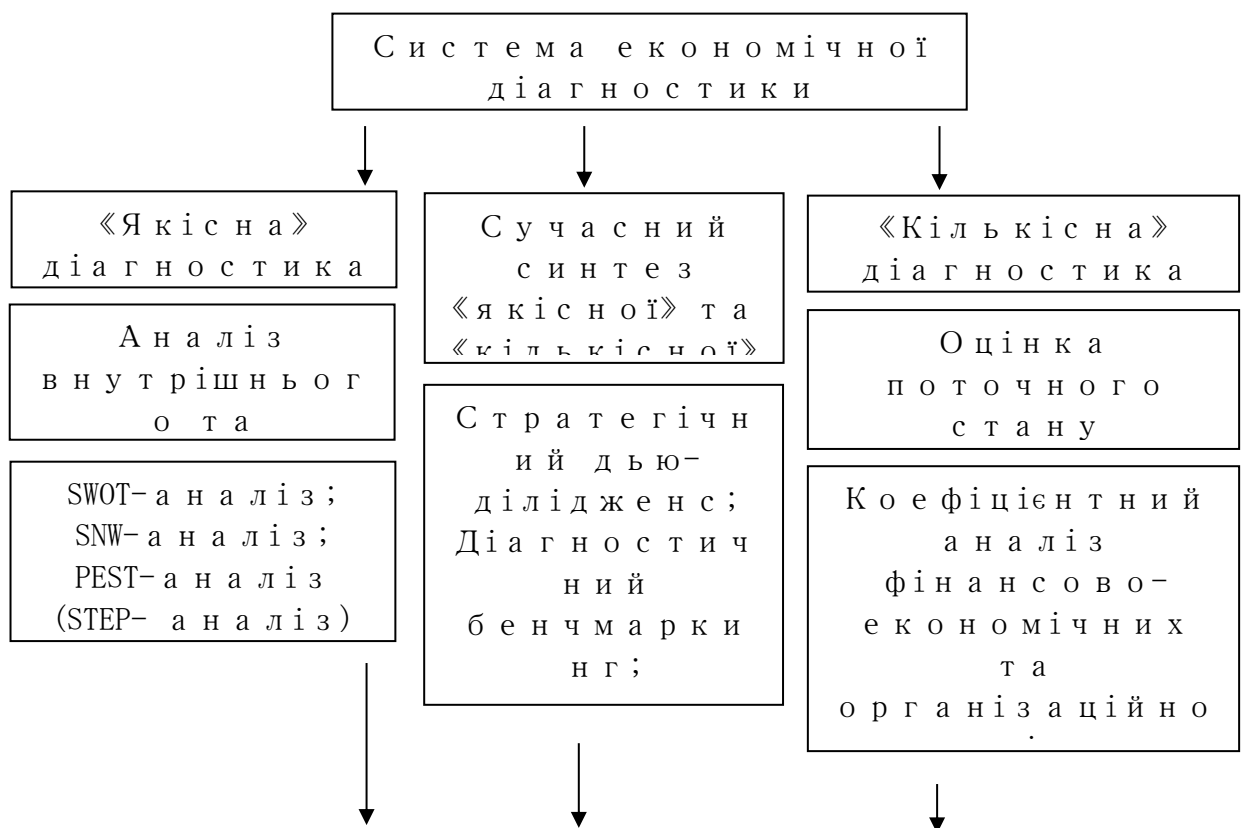
Джерело: [33]

Економічна діагностика представляє собою процес аналізу й оцінки економічних показників діяльності підприємства, підґрунтям для чого є дослідження фінансово-економічних результатів та наявної бізнес-інформації у встановленні можливостей подальшого розвитку підприємства, визначення його перспектив і сценаріїв розвитку подій [9]. Виокремлюються різні погляди вчених-економістів щодо змісту, задач, методик проведення та процесу здійснення економічної діагностики:

1) «вузький підхід» розуміння економічної діагностики, тобто напрямок економічного аналізу, який виявляє характер порушень операційної, фінансово-економічної та інвестиційної діяльності підприємства;

2) «системний підхід» розуміння економічної діагностики – комплексний процес, що враховує взаємопов’язане та взаємообумовлене застосування елементів аналізу, аудиту, регулювання та прогнозування.

Економічна діагностика підприємства здійснюється у «кількісній» та «якісній» формах. На рисунку 1.6 представлено схему системи економічної діагностики підприємств.



Висновок за результатами

Рис. 1.6. Система економічної
діагностики підприємств
Джерело: [33]

Завдяки методам «якісної діагностики» відбувається розуміння стратегічних позицій підприємства та його конкурентних переваг, що стає основою для формування набору майбутніх альтернативних стратегій суб'єкта підприємницької діяльності.

«Кількісна діагностика» під час здійснення процесу управління повинна містити:

- оцінку поточного стану підприємства (комплексна діагностика або експрес-діагностика);

- оцінку перспектив подальшого розвитку підприємства.

Експрес-діагностика застосовується з метою отримання оперативної інформації щодо виявлення показових відхилень економічної діяльності від норми шляхом розрахунку ключових

показників та відповідно здійснення швидкої допомоги підприємству.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності – це філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, що повинна бути орієнтованою на вирішення наступних завдань [37]: дослідження потреб споживачів та їх розвиток; оцінку поведінки та можливостей конкурентів; дослідження розвитку ринку; дослідження середовища; виготовлення товару більш конкурентоздатного в порівнянні з конкурентами. Система забезпечення високої конкурентоспроможності має охоплювати наступні напрями [38]: 1) заходи на підвищення технічного рівня і якості продукції, передбачають: перебудову системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, підвищення культури виробництва, поліпшення умов праці, зміцнення бази та покращення організації НДДКР; прискорену реалізацію структурних зрушень та інвестиційної політики відповідно до пріоритетів НТП і соціального розвитку; підвищення на цій основі ефективності капіталовкладень; організацію ефективної діяльності груп якості та цільового навчання керівного і робочого персоналу, створення соціальних умов якості праці, перебудову завдань і функцій управління якістю продукції; стандартизацію; 2) заходи, спрямовані на зниження ресурсоемності продукції, витрат виробництва; 3) заходи щодо удосконалення сервісного обслуговування, реклами, вивчення ринку збуту. На реалізацію цих заходів необхідно направити економічні та організаційні важелі управління.

Т о м у , у п р а в л і н н я
к о н к у р е н т о с п р о м о ж н і с т ю п р о д у к ц і ї є
п р о ц е с о м б а г а т о г р а н н и м т а
п е р е д б а ч а є і д е н т и ф і к а ц і ю , п л а н у в а н н я ,
ф о р м у в а н н я , у т р и м а н н я т а
н а г р о м а д ж е н н я к о н к у р е н т н и х п е р е в а г
п р о д у к ц і ї н а к о ж н о м у е т а п і с т в о р е н н я

доданої вартості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або утримання його на запланованому рівні.

1.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності підприємства на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної і продуктової політики а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найбільш актуальною процедурою при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на закордонні ринки. Але у межах внутрішнього ринку підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів, що обумовлений посиленням процесу глобалізації. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підвищуються [59, с. 154].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства розглядалася неодноразово як в окремих наукових публікаціях, так і в фундаментальних наукових працях. Послідовність оцінки конкурентоспроможності підприємства включає чотири етапи (рис. 1.7).

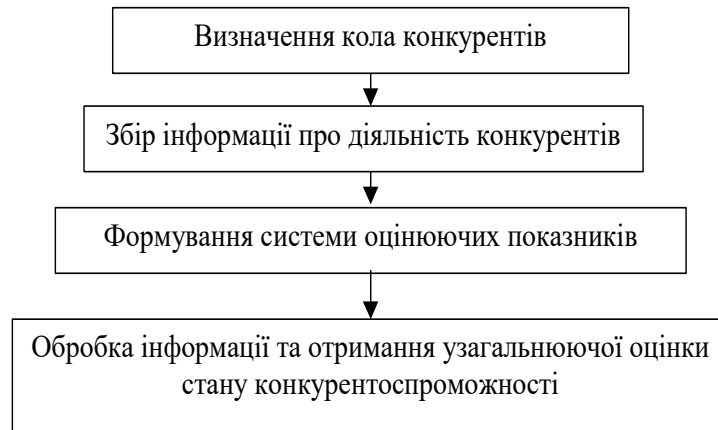


Рис. 1.7. Послідовність оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [59, с. 155].

I етап: визначення кола конкурентів. Підприємства, що визначаються конкурентами обраного підприємства, повинні відповідати наступним ознакам: єдиний регіональний ринок діяльності; відповідність асортиментної структури товарообороту, широта та глибина асортименту товарів та торговельних послуг, що надаються; співставляюваність фаз життєвого циклу підприємства, основних стратегічних цілей розвитку; застосування однакових каналів розповсюдження товарів; наявність доступу та рівність можливостей щодо формування потенціалу підприємства.

II етап: збір інформації про діяльність конкурентів. Інформація, необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства може бути отримана наступними шляхом:

- отримання об'єктивної кількісної інформації про основні результати діяльності конкурентів. Джерела: бухгалтерська, статистична, податкова звітність; кон'юнктурні огляди регіонального ринку, виконані маркетинговими фірмами; спеціально замовлені дослідження;
- збору якісної інформації про діяльність конкурентів, стратегію та тактику їх діяльності. Отримується така інформація проведенням опитувань, спостережень, залучення експертів тощо.

III етап: формування системи оцінюючих показників. Оцінюючі показники групуються за напрямками діяльності підприємства, у табл. 1.4 подано основний їх перелік.

Таблиця 1.4

Критерії та напрями оцінки конкурентоспроможності

№ з/п	Напрями діяльності	Критерії та напрями оцінки
1.	Торговельно-виробнича діяльність	Обсяг та склад товарообороту
		Перелік послуг, що надаються
		Виробнича потужність
		Стан торговельної мережі
		Обсяг, склад витрат обігу та їх рівень
		Організація торговельних процесів та обслуговування покупців
		Товарне забезпечення обороту та інше
2.	Фінансова діяльність	Обсяг, структура капіталу, його ціна
		Рентабельність діяльності
		Фінансовий стан та платоспроможність підприємства
		Обсяг та склад оборотного капіталу
		Тривалість операційного циклу
		Структура та напрями використання фінансових ресурсів
		Обсяг та склад інвестиційних вкладень та інше
3.	Кадрова робота	Забезпеченість робочою силою
		Продуктивність та ефективність праці
		Рівень заробітної плати, соціальних виплат
		Стабільність складу колективу та інше
4.	Комерційна діяльність	Асортиментна політика
		Цінова політика
		Рекламна діяльність
		Організація господарських зв'язків
		Характер комерційних угод, їх ефективність
		Політика формування торговельних надбавок
		Конкурентоспроможність продукції та інше
5.	Організаційна та управлінська діяльність	Система планування
		Оперативне управління
		Професійний рівень керівників та спеціалістів
		Раціональність організаційної структури
		Інформаційне забезпечення, технологія управління та інше

Джерело: [60]

Приведена система показників дає оцінку торговельно-виробничому, фінансовому, кадровому, комерційному, організаційному та управлінському напрямкам діяльності. Критерії та напрями оцінки мають перелік показників,

кількість яких можна збільшувати, підвищуючи якість оцінки конкурентоспроможності.

IV етап: обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш відомі сьогодні методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні методи. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства представлена на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Методи оцінки конкурентоспроможності

Джерело: [65]

Маємо констатувати, що уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності підприємств не існує. Це обумовлено неоднозначністю розуміння самого поняття «конкурентоспроможність», і, поза сумнівом, спричиняє неоднозначність підходів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємства. Тому існують і інші методики [65, с. 76]. Їх можна диференціювати і на наступні групи:

– матричні методи;

- методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою;
- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- методи, засновані на теорії фірми і галузі;
- методи, засновані на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу);
- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг.

Матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат [60, с. 92]: по горизонталі – темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Переваги методу: за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; модель використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їх довгострокових цілей; модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці і відповідно до аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин і ускладнює розробку управлінських рішень; надмірну увагу приділяє потокам готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій; націлений на суперзростання і залишає без уваги можливості оздоровлення бізнесу, покращання методів управління.

На даний час найбільш «привілейованими» методами у США (країні, де приділяється найбільша увага питанням конкурентоспроможності) є методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою:

чотирискладовий показник концентрації CR4 (використовувався з 1968 по 1984 р. Департаментом юстиції США) й індекс Херфіндала-Хершмана (з 1984 по теперішній час) [42].

Дана методика дозволяє за характером розподілу часток ринку виділити ряд стандартних станів його суб'єктів: аутсайдери; із слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Величина зміни ринкової частки дозволяє визначити певні групи господарюючих одиниць. Перехресна класифікація розміру часток і їх динаміки дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої легко встановити місце досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації. Критерієм конкурентоспроможності у рамках даної моделі є завоювання найбільшого конкурентного статусу на ринку у процесі конкурентного суперництва.

Широке використання ринкової частки в оцінці конкурентоспроможності стримується цілями оцінки, оскільки, керуючись часткою ринку, складно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності. Вона дозволяє лише об'єктивно зареєструвати ті або інші зміни в конкурентній позиції, але не дозволяє розглянути причини таких змін, тим більше виробити заходи реагування. Крім того, даний показник не відображає всіх вимог, що висуваються до оцінки різними групами користувачів [57, с. 249].

Метод, що використовує як основний підхід оцінку товару/послуги підприємства, послуговується тезою про те, що конкурентоспроможність виробника тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару/послуги, використовують співвідношення двох характеристик: ціни і якості. Найбільш конкурентоспроможним є товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик (1.1):

$$K_T = K / Ц \quad (1.1)$$

де: К – показник якості товару;

Ц – показник ціни товару;

Кт – показник конкурентоспроможності товару.

Чим вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вищий запас конкурентоспроможності товару, частка споживача. Перевага методу: він враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, – конкурентоспроможність товару. Недоліки методу: дозволяє отримати вельми обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності товару і не стосується інших аспектів.

Більш повну оцінку конкурентоспроможності підприємства дозволяють одержати методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано виробництво і збут продукції, ефективне управління фінансами.

Як уже зазначалося, якісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства мають низький ступінь математичної формалізації, трудомісткість реалізації і дають дискретні оцінки. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства при аналізі і визначенні напряду посилення конкурентних позицій підприємства. Відсутність ефективних методів оцінки, що дозволяють кількісно описати конкурентне становище промислового підприємства, ускладнює процес використання цієї важливої характеристики при ухваленні рішень у процесі управління підприємством [51].

Не зважаючи на те, що кожний з підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства використовує специфічний набір засобів, стратегій, прийомів, спрямованих на підвищення об'єктивності оцінки переваг промислового підприємства по відношенню до конкурентів, їх реалізація пов'язана з виконанням загальних для них процедур:

- 1) кількісної оцінки конкурентних позицій промислового підприємства у цільових сегментах ринку;

2) вибору конкурентної позиції підприємства, що оптимізує його результати;

3) управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Але можна виділити загальні рекомендації даних процедур, прив'язані до інформаційної бази підприємств будівельної сфери.

Таким чином, сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності підприємства на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати у таких напрямках: як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної і продуктової політики; при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій промислового підприємства на конкретному ринку.

1.4. Нормативно-правове забезпечення конкуренто-спроможності підприємства

Конкурентна боротьба між товаровиробниками увесь час тримає їх у стані активного пошуку, необхідності впровадження нових виробничо-технологічних досягнень, стимулює економію ресурсів, змушує розширювати й оновлювати товарний асортимент, підвищувати якість товарів і послуг.

І хоча головні засоби управління перебувають у руках саме виробників продукції, все ж таки істотні підйоми впливу на реалізацію конкурентних переваг даної країни суб'єктами ринку – саме в руках держави. Державна економічна політика здатна або пригнічувати, або стимулювати конкурентоспроможність.

Відомо, що на ринку діють одночасно, по-перше, виробники та постачальники продукції і послуг, які власне і створюють конкуренцію, по-друге, споживачі, які задовольняють свої потреби, по-третє, держава, яка вирішує соціально-економічні завдання та створює певні правила та норми діяльності на ринку, застосовуючи законодавче і нормативно-правове регулювання та розвиваючи добровільні механізми узгодження інтересів сторін і спонукаючи учасників ринку до їх застосування.

Аналіз і оцінка державної політики, що регулює конкуренцію на конкретному товарному ринку, здійснюється за такими напрямками:

1. Антимонопольна політика визначення способів і методів контролю та обмеження природних і державних монополій. Суб'єктом формування антимонопольної політики в Україні є Антимонопольний комітет України;

2. Фінансова політика. Фінансова політика стимулювання конкуренції здійснюється Міністерством фінансів України, Національним банком України, Міністерством економіки України. Ці органи регулюють обсяги та умови надання кредитів, депозитних ставок, систему оподаткування, динаміку і розподіл доходів суб'єктів ринку, норм рентабельності виробництва і реалізації продукції, товарів;

3. Регулювання експорту та імпорту на основі: ліцензування; квотування; змін у митній політиці, що здійснюється Державною митною службою України та іншими спеціальними відомствами;

4. Державна стандартизація продукції, товарів, технологій; умов безпеки та екологічності виробництва; охорони навколишнього середовища;

5. Державне регулювання видобутку корисних копалин, цін на сировину і матеріали, енергію, воду, землю;

6. Патентно-ліцензійна політика, що законодавче закріплює виключні права на відкриття; на винаходи; раціоналізаторські пропозиції; "ноу-хау"; іншу інтелектуальну власність.

Суб'єктами демонополізації, антимонопольного регулювання і застосування антимонопольного законодавства є державні органи, що

забезпечують процес демонополізації економіки і розвитку конкуренції: Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Антимонопольний комітет України, Фонд державного майна України, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, органи адміністративно-господарського управління та контролю.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства в Україні регулюють наступні законодавчі та нормативні акти.

Так в Конституції України (стаття 42) визначено, що держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються законом. Держава здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції.

Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами [17].

Як зазначено в Господарському кодексі, антимонопольно-конкурентна політика держави спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки [17].

В статтях 228, 229, 230 Кримінального кодексу України наводяться штрафні санкції за змову про зміну чи фіксування цін або примушування до їх зміни або фіксування, за незаконне використання товарного знаку, за порушення антимонопольного законодавства.

Антимонопольний комітет України є державним органом, який забезпечує відповідно до його компетенції державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, захист інтересів підприємців та споживачів від його порушень. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» визначає основні завдання Антимонопольного комітету України [44]:

- здійснення державного контролю за дотриманням антимонопольного законодавства;
- захист законних інтересів підприємців та споживачів шляхом застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень антимонопольного законодавства, накладання стягнень за порушення антимонопольного законодавства;
- сприяння розвитку добросовісної конкуренції у всіх сферах економіки.

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції», визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Недобросовісною ж конкуренцією є будь-які дії у конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям підприємництва [29].

Закон України «Про захист від економічної конкуренції» застосовується до відносин, які впливають або можуть вплинути на економічну конкуренцію на території України. Він визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [30].

Також даним законом регулюються відносини органів державної влади, органів місцевого самоврядування тощо із суб'єктами господарювання; суб'єктів господарювання з іншими суб'єктами господарювання, зі споживачами, іншими юридичними та фізичними особами у зв'язку з економічною конкуренцією.

Метою стандартизації в Україні є забезпечення раціонального використання природних ресурсів, відповідності об'єктів стандартизації їх функціональному призначенню, інформування споживачів про якість продукції, процесів та послуг, підтримка розвитку і міжнародної конкурентоспроможності продукції та торгівлі товарами і послугами. Державна політика у сфері стандартизації, викладена у Законі України «Про стандартизацію», базується на таких принципах: відкритості та прозорості процедур розроблення і прийняття стандартів з урахуванням інтересів усіх заінтересованих сторін, підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних виробників.

Безпосередньо на кожному підприємстві головними нормативними актами, що регулюють управління конкурентоспроможністю підприємства є статут та установчий договір.

Установчі документи господарського товариства повинні містити відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, склад і компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень.

Також на підприємствах розробляються положення про його окремі структурні підрозділи. Дані положення складаються із завдань та функцій, прав та відповідальності окремих відділів. Так, наприклад, планово-економічний відділ та фінансове бюро основними завданнями мають наступні: формування єдиної економічної політики на підприємстві; організація комплексного економічного аналізу діяльності підприємства; формування цінової політики тощо.

Кожен відділ на підприємстві причетний до управління конкурентоспроможністю, несучи відповідальність за окремі його аспекти.

Більш деталізовані завдання та обов'язки окремих категорій працівників підприємств знаходяться у їх посадових інструкціях.

Отже, дійсно, держава здійснює значний вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства усією сукупністю законодавчих актів, котрих керівництво будь-якого підприємства змушене дотримуватися. Але разом з тим розроблені на самих підприємствах нормативні акти мають не менш важливе значення для їх діяльності, оскільки слугують розподілом завдань з управління конкурентоспроможністю між окремими виконавцями.

Висновки до розділу 1

Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції досить актуальне питання для багатьох підприємств. Саме за допомогою управління конкурентоспроможністю продукції підприємства забезпечують власну економічну безпеку, виживають у складному і швидко мінливому середовищі, та мають передумови до ефективного функціонування у майбутньому. Можливість підприємств конкурувати на зовнішньому та внутрішньому ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності їх продукції і сукупності використання економічних методів діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання. Отже, управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «СПЕЦПРО» ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Сформована сьогодні критична обстановка в будівельному комплексі вимагає від менеджменту будівельної індустрії пошуку і негайного вжиття нестандартних рішень, спрямованих на забезпечення фінансово-економічної безпеки будівельних організацій в аспекті їх взаємодії з зовнішнім середовищем.

В цьому контексті є доцільним вивчення досвіду діяльності конкретних підприємств будівельної галузі, яким і є ТОВ «СПЕЦПРО» та працює на цьому ринку вже значний проміжок часу.

Для висвітлення лінійно-функціональної моделі управління ТОВ «СПЕЦПРО», необхідно описати його бізнес-процеси. Бізнес-процеси підприємства визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію усіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання. Опис бізнес-процесів ТОВ «СПЕЦПРО» подано в табл. 2.1.

Для виявлення й оцінки впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства ТОВ «СПЕЦПРО» здійсимо PEST-аналіз. PEST-аналіз – це методика стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, яка призначена для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію підприємства.

Таблиця 2.1

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «СПЕЦПРО»

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	1.1. Визначати потреби й побажання споживача 1.2. Прогнозування купівельну спроможність споживачів 1.3. Здійснювати моніторинг рівня задоволеності споживачів 1.4. Здійснювати моніторинг змін на ринку та очікувань споживачів 1.5. Визначати реакцію споживачів на конкуруючі пропозиції
2. Розроблення стратегічного бачення і місії підприємства	2.1. Здійснювати моніторинг зовнішнього середовища 2.2. Аналізувати рівень конкуренції 2.3. Ідентифікувати політичні й правові питання 2.4. Досліджувати технологічні інновації та визначати шляхи їх впровадження. 2.5. Визначати концепцію бізнесу й стратегію організації 2.6. Розробляти загальне формулювання місії 2.7. Удосконалити організаційну структуру й систему взаємин між організаційними одиницями
3. Розроблення нових видів продукції чи послуг	3.1. Розробляти концепцію й план розвитку продукту/послуги 3.2. Розробити нові продукти/послуги у відповідності до потреб споживачів 3.3. Розробляти й інтегрувати лідируючі технології в концепцію продукту/послуги 3.4. Здійснювати розрахунок вартості послуг 3.5. Удосконалювати існуючі продукти/послуги 3.6. Усувати проблеми зниження рівня якості й надійності 3.7. Керувати процесом розробки продукту/послуги
4. Продаж продукції та послуг	4.1. Позиціонувати продукцію (послуги) на сегментах споживчого ринку 4.2. Розробити цінову стратегію 4.3. Розробити маркетингову стратегію 4.4. Оцінити ефективність та джерела фінансування реклами 4.5. Ідентифікувати цільових споживачів та їх потреби 4.6. Розробити прогноз замовлень
5. Виробництво і забезпечення виробництва	5.1. Планувати й одержувати необхідні виробничі ресурси 5.2. Вибирати постачальників 5.3. Забезпечувати виробництво матеріалами й комплектуючими 5.4. Впроваджувати новітні технології 5.5. Ідентифікувати й планувати ресурси для задоволення вимог споживачів
6. Виставлення рахунків і обслуговування споживачів	6.1. Виставляти рахунки споживачам 6.2. Здійснювати після експлуатаційне обслуговування 6.3. Здійснювати гарантійне обслуговування й вирішення претензій

Продовження табл. 2.1

7. Управління людськими ресурсами	7.1. Розробити стратегію розвитку персоналу 7.2. Здійснювати відбір персоналу 7.3. Забезпечувати навчання та розвиток персоналу 7.4. Здійснювати управління продуктивністю праці та розробити систему мотивації 7.5. Забезпечувати належні умови праці
8. Управління інформаційними ресурсами	8.1. Планувати, розробляти та розгорнути систему інформаційної підтримки управління підприємством 8.2. Впроваджувати системну безпеку та контроль 8.3. Забезпечувати систему розподіленого доступу і мережових комунікацій 8.4. Оцінювати якість інформації
9. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	9.1. Управляти фінансовими ресурсами 9.2. Здійснювати фінансові й облікові операції (транзакції) 9.3. Формувати звіти та здійснювати внутрішній аудит
10. Управління якістю продукції та робіт	10.1. Оцінювати показники діяльності підприємства 10.2. Оцінювати та контролювати якість продукції 10.3. Удосконалювати процеси і системи управління якістю продукції (послуг) на підприємстві

Джерело: складено автором за даними підприємства

В найбільш спрощеній формі методика проведення PEST-аналізу є наступною:

1. Для кожної з чотирьох груп факторів обираються часткові фактори, які на думку експерта мають найбільший вплив на підприємство (або будуть мати у майбутньому). Кожен з факторів записується у відповідний рядок спеціальної PEST-таблиці.

2. Кожен з часткових факторів оцінюється з точки зору його впливу на підприємство («+» – «позитивний»; «-» – «негативний»).

3. Підраховуються усі позитивні і негативні оцінки, що встановлені за кожною групою факторів. Якщо позитивних оцінок більше – фактор макросередовища є позитивним для підприємства і необхідно розробляти шляхи щодо використання його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок більше – фактор макросередовища є несприятливим для підприємства і необхідно розробляти шляхи по зниженню його негативного впливу.

Аналіз макросередовища ТОВ «СПЕЦПРО» будемо проводити використовуючи методику PEST-аналізу. Для цього побудуємо PEST-

матрицю, де відобразимо фактори за кожною з компонент та визначимо напрям впливу кожного фактора на підприємство («+» – «позитивний»; «-» – «негативний») (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST – аналіз тенденцій макросередовища, що мають істотне значення для ТОВ «СПЕЦПРО»

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Зміни законодавства	-	Зміни у доходах населення	-
Рівень протекціонізму	+	Вільне ціноутворення	+
Рівень корупції державних структур	-	Масштаби економічної підтримки окремих галузей економіки	+
Політична стабільність	+	Високі відсотки за кредитами	-
Зміна політичного курсу країни	-	Інфляція	-
Політичне протистояння у ВРУ	-	Корупція	-
Посилення державного регулювання	-	Зниження податкового тиску	+
Заклучення міжнародних договорів	+	Розвиток ринкової інфраструктури	+
Війна в країні	+	Збільшення мінімальної заробітної плати	+
Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Скорочення населення у регіоні	-	Низький рівень науково технічного прогресу	-
Мода на нові продукти, що довго зберігаються	-	Необхідність укладання власних коштів в науково-дослідні роботи	-
Відданість традиціям	+	Відсутність перспектив виробництва вітчизняної техніки	-
Відданість вітчизняній продукції	+	Незначний досвід впровадження інновацій	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Результати аналізу підтверджують, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та технологічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність у країні, а також низьку активність держави у сфері технологічної та техніко-інноваційної підтримки вітчизняних підприємств, а також війну в країні та їх демографічні наслідки. Економічне пожвавлення у країні, яке спостерігається в останній рік, позитивно впливає на діяльність підприємства, про що свідчать результати аналізу економічних факторів (більшість з них мають позитивне значення).

Отже, ТОВ «СПЕЦПРО» засноване 06 лютого 2012 року. Підприємство є юридичною особою з дня його державної реєстрації, має права та обов'язки, передбачені чинним законодавством, має самостійний баланс, печатку з своєю назвою та емблемою, штамп, фірмові бланки, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банківських установах України.

Для ефективного планування, підприємство повинно мати мету своєї діяльності та цілі відповідно до неї. Отож, дерево цілей ТОВ «СПЕЦПРО» представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Дерево цілей ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: власна розробка.

Предметом діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» є:

– виконання санітарно-технічних та ремонтно-монтажних робіт у житловому та промисловому будівництві в Україні, в тому числі виконання робіт по монтажу зовнішньої та внутрішньої газифікації, обладнанню систем опалення, водопостачання, каналізації, зовнішніх теплових мереж, бойлерних, насосних, котелень;

– монтаж технологічного обладнання, виконання спеціальних видів робіт в проектуванні та будівництві, інженерні вишукування, проектні роботи;

– виробництво сталевих та алюмінієвих будівельних конструкцій та виробів, спеціальні роботи у ґрунтах, спорудження несучих та огорожувальних конструкцій будинків та споруд;

– пусконаладжувальні роботи на об'єктах ремонту та будівництва житлового фонду, комунального господарства, замовленням населення, сільського господарства та об'єктах інших Міністерств та Відомств;

– виробництво будівельних матеріалів, будівельних конструкцій та їх реалізація;

– торгівельно-посередницька та торгівельно-закупівельна діяльність пов'язана з промисловою та сільськогосподарською продукцією, будівельними матеріалами, сировиною, паливно-мастильними матеріалами, комп'ютерною, аудіо, відео та іншою радіоелектронною технікою, товарами народного споживання, продуктами харчування як вітчизняного так і закордонного виробництва;

– здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

– оптова, та роздрібна, також комісійна торгівля промисловою продукцією, сільськогосподарською продукцією, будівельними матеріалами, сировиною, паливно-мастильними матеріалами, комп'ютерною, аудіо, відео та іншого радіоелектронною технікою, товарами народного споживання, продуктами харчування вітчизняного та закордонного виробництва, власного виготовлення та закупленими, в тому числі через власну торгівельну мережу;

– купівля, продаж нерухомого, майна, в тому числі квартир, здача

вказаного майна, обладнання, машин, механізмів в оренду юридичним та фізичним особам;

- виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу;
- виробництво піноблоків, будівельних конструкцій та їх реалізація;
- різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення тощо.

Характеристика предметів діяльності підприємства зображено в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Предмети діяльності підприємства

За статутом		Фактично
1.	Будівництво будівель	Здійснюється повністю
2.	Ремонт в житловому та промисловому будівництві та євроремонтні роботи	Здійснюється повністю
3.	Послуги автокрану та самоскидів	Здійснюється повністю
4.	Виробництво піноблоків	Здійснюється повністю
5.	Виробництво сталевих та алюмінієвих будівельних конструкцій	Здійснюється частково
6.	Виконання робіт по монтажу зовнішньої та внутрішньої газифікації, обладнанню систем опалення, водопостачання	Здійснюється частково

Джерело: складено автором за даними підприємства

Майно підприємства складають основні фонди, залучені кошти, а також інші цінності вартість яких відображається у самостійному балансі як майно підприємства, чи яке знаходиться в ньому на праві господарського володіння, на договірних засадах.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та майнові внески власників;
- прибуток (дохід) від реалізації продукції, товарів, послуг;
- кошти, одержані від реалізації цінних паперів;
- кредити банків, інші кредити, позики;
- придбання майна іншого підприємства, організації;

- благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств, громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Розподіл прибутку на платежі за податками і обов'язковими платежами, на оплату праці, утримання і розвиток підприємства, зміцнення соціальної сфери здійснюється підприємством самостійно, виходячи з характеру і стану підприємницької діяльності, укладених договорів, положення на ринку та інших факторів.

Підприємство формує фонди:

- фонд виробничого і соціального розвитку;
- фонд виробничого та соціального розвитку;
- страховий (резервний) фонд.

Страховий (резервний) фонд формується шляхом відрахування сум у розмірі не менше п'яти процентів від прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства.

Трудові доходи працівників підприємства визначаються трудовими договорами (контрактами, угодами) відповідно до законодавства про оплату праці і регулюються податками.

Директор є одноосібним виконавчим органом спільного підприємства і здійснює оперативне керівництво його поточною діяльністю.

Управлінська структура ТОВ «СПЕЦПРО» є лінійно–функціональною структурою, яка представлена у вигляді схеми на рисунку 2.2.

Директору безпосередньо підпорядковуються технічний директор, директор з планово-фінансових питань, начальник відділу кадрів, начальник відділу якості, начальник відділу збуту та інженер відділу охорони праці. У кожного з них свої власні функціональні обов'язки у відповідності до розроблених на підприємстві посадових інструкцій.

Технічному директору підпорядковані: начальник виробництва, головний механік, завідуючий господарським відділом. Директору з планово-фінансових питань підпорядковані: головний бухгалтер, економіст по

плануванню, начальник відділу матеріально-технічного забезпечення, завідувач складським господарством.



Рис. 2.2. Управлінська структура ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Якщо проаналізувати управлінську структуру, то можна зазначити, що вона є доволі ефективною та сприяє чіткому розумінню функціонального підпорядкування у межах підприємства, а також враховує всі функціональні області ведення бізнесу.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «СПЕЦПРО» в 2022-2024 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Чисельність і структура персоналу ТОВ «СПЕЦПРО»

Персонал	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. / 2022 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	п.с.
Керівники	14	35,00	14	35,00	14	31,10	-	-	-3,9
Спеціалісти	8	20,00	7	17,50	8	17,80	-	-	-2,2
Робітники	18	45,00	19	47,50	23	51,10	5	27,8	6,1
Всього	40	100,00	40	100,00	45	100,00	5	12,5	-

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в 2024 році чисельність персоналу ТОВ «СПЕЦПРО» зросла на 5 осіб (12,5%). Значна кількість керівників пояснюється тим, що в дану категорію відносять управлінський персонал від керівників низової ланки до директора. В структурі персоналу ТОВ «СПЕЦПРО» переважають робітники, що пояснюється тим, що це будівельна галузь. Так, робітників у структурі персоналу в 2024 році було відповідно 51,10 %.

Оцінюючи управлінську діяльність підприємства є доцільним оцінити ефективність менеджменту за допомогою економічних показників. Так, ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень до витрат, які їх супроводжують. Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації при певній системі управління.

Для оцінки аспектів діяльності працівників апарату управління пропонується використовувати низку показників, що характеризують специфіку управлінської праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оцінки ефективності менеджменту ТОВ «СПЕЦПРО»
у 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
		2022	2023	2024	
1	Зайнятість персоналу в апараті управління (Кз)	0,22	0,18	0,23	0,01
2	Співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу (Кс)	0,27	0,29	0,32	0,05
3	Ефективність праці у системі управління (Есу)	132,00	180,60	211,33	79,33
4	Коефіцієнт цілеспрямованості системи управління (Кц.су)	0,21	0,22	0,24	0,03
5	Економічність праці в системі управління (Ек.су)	0,04	0,03	0,03	-0,01

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Одним із важливих показників ефективності діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» є коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління, що характеризує питому вагу управлінського персоналу. Протягом трьох років даний показник зріс на 0,01, і у 2024 році становить 0,23, це свідчить про те, що збільшилась кількість управлінського персоналу.

Крім цього, за рахунок збільшення коефіцієнта зайнятості персоналу в апараті управління збільшився коефіцієнт співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу на 0,05. Станом на 2024 рік цей показник становить 0,32. Наступним показником, що характеризує ефективність управління є ефективність праці у системі управління. Даний показник збільшився на 79,33 в 2024 році, це свідчить про ефективну діяльність ТОВ «СПЕЦПРО», і про оперативність, результативність делегування повноважень та розподілу обов'язків між працівниками апарату управління.

Отже, враховуючи наявні показники ефективності праці управлінського персоналу можна говорити про позитивну динаміку розвитку менеджменту на підприємстві. Крім цього, наявна управлінська структура ТОВ «СПЕЦПРО» та розроблені у відповідності до неї підрозділи та зв'язки можуть сприяти ефективному веденню бізнесу за умови наявності ефективного керівництва та сприятливих кон'юктурних умов на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

З метою оцінки сучасного економічного та фінансового стану функціонування ТОВ «СПЕЦПРО» проведемо дослідження показників, що характеризують майновий стан, забезпечення ресурсами та ефективність їх використання, прибутковість господарської діяльності та фінансову стійкість.

Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» можна проаналізувати виходячи з наступних таблиць. Так, проаналізуємо майно підприємства та джерела його формування в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна ТОВ «СПЕЦПРО» та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>АКТИВИ</i>									
1. Необоротні активи:	3350	81,1	3307	81,4	3262	76,3	-88	-2,6	-4,8
в т.ч. основні засоби	3347	81,0	3304	81,3	3259	76,2	-88	-2,6	-4,8
2. Оборотні активи	766	18,5	748	18,4	1001	23,4	235	30,7	4,9
дебіторська заборгованість	306	7,4	269	6,6	580	13,6	274	89,5	6,2
грошові кошти	38	0,9	28	0,7	20	0,5	-18	-47,4	-0,4
<i>ПАСИВИ</i>									
1. Власний капітал	901	21,8	1084	26,7	1250	29,3	349	38,7	7,5
в т.ч. зареєстрований капітал	200	4,8	200	4,9	200	4,7	-	100,0	-0,1
нерозподілений прибуток	420	10,2	603	14,8	769	18,0	349	83,1	7,2
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	1987	48,1	1838	45,2	1880	44,0	-107	-5,4	-4
БАЛАНС:	4130	100,0	4064	100,0	4272	100,0	142	3,4	-

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Як бачимо в таблиці 2.6 загальна вартість майна ТОВ «СПЕЦПРО» збільшилася на 142,0 тис. грн. або на 3,4%. Основні засоби та інші необоротні активи зменшилися на 88,0 тис. грн., або на 2,6%. В складі майна питома вага поточних зобов'язань та забезпечень зменшилася в 2024 році на 5,4 пунктів структури і складає 44,0%.

Основні економічні показники ТОВ «СПЕЦПРО» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні економічні показники діяльності ТОВ «СПЕЦПРО»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	18422	26410	27002	8580	46,57
2	Валовий прибуток, тис. грн.	128	183	166	38	29,69
3	Чистий прибуток, тис. грн.	26,88	38,43	34,86		
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3368	3304	3259	-109	-3,24
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	550	757	874,5	324,5	59,0
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	52	54	55	3	5,77
7	Фондовіддача	3,35	3,32	3,29	-0,06	-1,79
8	Фондомісткість	0,15	0,10	0,10	-0,05	-33,33
9	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	64,77	61,19	59,25	-5,52	-8,52
10	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	354,27	489,07	490,95	136,68	38,58
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	33,49	34,89	30,88	-2,61	-7,79

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Аналіз економічних показників представлений в таблиці 2.7 свідчить про достатню забезпеченість ресурсами діяльності підприємства. Так середньорічна вартість основних засобів підприємства на протязі трьох останніх років зменшилася на 3,24%, що зумовлено зносом старого обладнання. Середньорічна вартість оборотних активів зросла у 2024 році у 59,0% відносно рівня 2022 року, це говорить про раціональне розміщення оборотних активів.

Отже, необхідно проаналізувати механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» (табл. 2.8). Аналізуючи дані таблиці 2.8 можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності ТОВ «СПЕЦПРО»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18422	26410	27002	8580	46,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18294	26227	26836	8542	46,69
Валовий: прибуток (збиток)	128	183	166	38	29,69
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	128	183	166	38	26,69
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	128	183	166	38	26,69
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	53,76	93,33	58,1	4,34	8,07

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Чистий дохід за останні три роки зріс на 8580,0 тис. грн. тобто на 46,6 %. Це означає, що питома вага чистого доходу збільшилася, що є позитивним явищем. Собівартість реалізованої продукції в 2024 році в порівнянні з 2022 роком також зросла на 46,7 %. Також можна сказати, що з усіх витрат найбільшу питому вагу склали матеріальні витрати, як в 2022 році так і в 2024 році, а саме 78,2 % та 55,5% відповідно. Загалом матеріальні витрати зросли на 588,00 тис. грн. тобто на 4,1%.

Розрахунок показників оцінки фінансового стану ТОВ «СПЕЦПРО» наведені в таблиці 2.9.

Аналіз даних таблиці 2.9 підтверджує, що всі показники рентабельності ТОВ «СПЕЦПРО» за аналізований період мають тенденцію до зменшення, що не є позитивним аспектом діяльності та вимагає внесення певних коректив в господарську діяльність підприємства та пошуку причин зниження та резервів покращення даної ситуації.

Таким чином, було проведено аналіз фінансового стану ТОВ «СПЕЦПРО». Узагальнена картина результатів роботи підприємства є досить позитивною хоча є певні недоліки у роботі. На ТОВ «СПЕЦПРО» збільшились обсяги реалізації, запаси підприємства забезпечуються за

рахунок власних оборотних активів короткострокових кредитів і позик, тобто за рахунок усіх основних джерел формування запасів, хоча підприємство і має певну залежність від заявлених джерел фінансування.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «СПЕЦПРО»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,39	0,41	0,54	0,15	34,46
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,019	0,015	0,010	-0,009	-47,37
3. Чистий оборотний капітал	0,4	0,4	0,5	0,1	25,0
4. Коефіцієнт автономії	0,22	0,27	0,29	0,07	31,82
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	2,45	1,81	1,60	-0,85	-34,69
6. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-3,19	-2,97	-2,0	1,19	-
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,28	0,37	0,06	19,35
8. Рентабельність господарської діяльності, %	0,70	0,70	0,62	-0,08	-11,43
9. Рентабельність власного капіталу, %	15,29	18,44	14,22	-1,07	-6,99

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності

Таким чином, аналізуючи результати господарської діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» з точки зору оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства можна зазначити, що підприємство має позитивні тенденції у результатах господарської діяльності, що виражаються у значних обсягах реалізації продукції (послуг), а також одержанні чистого прибутку. Істотне зростання розміру чистого прибутку ТОВ «СПЕЦПРО» вказує на підвищення його прибутковості та свідчить про те, що підприємство досить ефективно використовує вкладений фінансовий капітал.

2.3. Стан організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Основними постачальниками продукції ТОВ «СПЕЦПРО» є ТОВ «БудМашПостач БК», з яким налагоджено чітку систему співробітництва та розроблено детальну схему поставок, а також окремі виробники продукції будівельного призначення по всій Україні: ТОВ «Полімакс Україна», ТОВ «Сучасні будівельні технології», ТОВ «Хімрезерв» м. Житомир, ПрАТ «БАЛЦЕМ» м. Балаклія та ін. Позитивним є те, що ТОВ «СПЕЦПРО» має досить розгалужену систему постачальників, що мінімізує втрати від несвоєчасних поставок матеріалів. До основних постачальників сировини та матеріалів також відносяться: ТОВ «Хоневелл Україна», ТОВ «Фірма Акватехінжсервіс», ТОВ «Контактор» та ін.

Основним ризиком у діяльності підприємства є ризик не отримання коштів за виготовлену продукцію, зміна цін на сировину, енергоносії. Основним заходами, щодо зменшення не отримання коштів за виготовлену продукцію є співпраця підприємства з платоспроможними клієнтами на умовах предоплати. Основними заходом щодо захисту своєї діяльності є:

- своєчасне надання якісної продукції клієнтам;
- розширення виробництва
- освоєння виробництва нової продукції
- розширення виробничого процесу,
- залучення новітніх технологій,
- розширення ринків збуту та презентація продукції, яку виробляє підприємство.

Методами продажу продукції підприємства є укладання договорів на виробництво продукції з юридичними особами та безпосередній продаж через спеціалізовані магазини споживачам. Споживачами підприємства є фізичні та юридичні особи України та країн ближнього зарубіжжя. Джерела

сировини є доступними та виключно українські, ціна на яку постійно зростає. Рівень впровадження нових технологій, нових товарів – високий. Особливістю галузі є розробка нових технологій та виготовлення нових видів продукції.

Основними конкурентами підприємства на регіональному ринку в наданні будівельних послуг є ПрАТ «Агробудмеханізація», ПрАТ «Завод залізобетонних виробів», ТОВ «АР Бориспіль», ПрАТ «БМУ-53», ТОВ «МЖК-буд». Частка ТОВ «СПЕЦПРО» серед конкурентів становить 6%, що є досить незначною та вимагає подальшої роботи щодо розширення асортименту продукції, що виробляється, удосконалення якості продукції, кількості постачальників за основними видами сировини та матеріалів тощо.

Розглянемо детально конкурентів ТОВ «СПЕЦПРО» та вплив на них прямої та непрямой конкурентної загрози.

1. Так, на ПрАТ «Агробудмеханізація» м. Бориспіль гармонійно поєднуються сучасні технології, професійна майстерність персоналу та висока виконавська дисципліна. Підприємство виконує роботи в м. Києві та Київській, Рівненській, Запорізькій, Миколаївській, Волинській та Херсонській областях, гідно представляє українських будівельників під час будівництва об'єктів з іноземними інвестиціями. Підтримуються тісні партнерські стосунки з більш ніж 60 підприємствами і організаціями України та іноземних держав.

2. ПрАТ «Завод залізобетонних виробів». Завод має формувальний та арматурний цехи, цех з обробки деревини, склади наповнювачів бетону і готової продукції, бетонозмішувальний вузол.

3. ПрАТ «БМУ-53» м. Бориспіль будує промислові і цивільні споруди, системи меліорації, водорозподілу, каналізаційні підземні комунікації, а також житло, дороги, об'єкти побуту, спорту, культури та соціального призначення. На будівництві використовується сучасна будівельна і транспортна техніка (налічується 100 одиниць), застосовуються нові технології та матеріали. Структура організації складається з чотирьох

дільниць: транспортної, столярної, слюсарної та ремонтно-механічної. Дільниці укомплектовані бригадами робітників усіх спеціальностей, необхідних для виконання цілого комплексу будівельно-монтажних і спеціальних робіт.

4. ТОВ «АР Бориспіль» – це підприємство, яке надає будівельні та автотранспортні послуги різного ґатунку.

5. ТОВ «МЖК-буд» має головним напрямом діяльності – виконання будівельно-монтажних робіт.

Щодо виробничої діяльності, то основним напрямом роботи ТОВ «СПЕЦПРО» є виготовлення різного типу піноблоків. Технологія виробництва пінобетону дозволяє створити будівельний матеріал, що володіє сукупністю властивостей, притаманних бетону – монолітність, міцність, довговічність, стійкість до впливу навколишнього середовища, висока вогнестійкість; мінеральним утеплювачам – низька теплопровідність, відмінна звукоізоляція, мала вага, легкість монтажу; дереву – легкість обробки.

За своїми теплоізоляційними характеристиками пінобетон діляться на такі групи: теплоізоляційні – об'ємною масою (густиною) в сухому стані від 150 до 400 кг/м³; конструкційно-теплоізоляційні об'ємною масою від 500 до 800 кг/м³; конструкційні – щільністю від 900 до 1200 кг/м³.

Для виготовлення пінобетону використовуються такі матеріали: портландцемент марки 500 або 400 (ДСТУ 10178); кварцовий пісок дрібнозернистий з вмістом глинистих домішок не більше 3% (ДСТУ 18736); екологічно чистий піноутворювач; вода. Основні постачальники для виробництва пінобетону є подано в табл. 2.10.

Виробництво пінобетону здійснюється у відповідності з діючими нормативними документами: ДСТУ Б.В.2.7-137:2008 – Будівельні матеріали. Блоки з ніздрюватого бетону стінові дрібні. Технічні умови; ДСТУ Б.В.2.7-170:2008 – Будівельні матеріали. Бетони. Методи визначення основних фізико-механічних характеристик; ДСТУ 5742-76 – Вироби з ніздрюватих

бетонів теплоізоляційні; ДСТУ 27006-86 – Бетони. Правила підбору складу; ДСТУ Б.В.2.7-45:2010 – Бетони ніздрюваті. Технічні умови.

Таблиця 2.10

**Основні постачальники матеріалів ТОВ «СПЕЦПРО»
для виробництва пінобетону**

№ з/п	Вид матеріалу	Постачальники	Адреса
1.	Портландцемент марки 500 або 400	ТОВ «БудМашПостач БК» ТОВ «БігБудТранс»	м. Київ м. Київ
2.	Кварцовий пісок дрібнозернистий	ТОВ «Кема Україна»	м. Вишневе, Київська обл.
3.	Екологічно чистий піноутворювач	ТОВ «Герметик» КП «ЗАВОД «НАФТОХІМ»	м. Київ м. Івано-Франківськ

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ціни реалізації продукції ТОВ «СПЕЦПРО» наведено у табл. 2.11. Слід зазначити, що ціна є середньою на ринку та може бути переглянута у залежності від суми замовлення та перспектив співпраці на майбутнє.

Таблиця 2.11

Ціни на продукцію ТОВ «СПЕЦПРО» у 2024 році

Вид продукції	Розмір (мм)	К-ть блоків в упаковці (шт.)	Кількість блоків в 1м ³ (шт.)	Ціна (грн./м ³)
Блок стіновий	200*300*400	48	42	3550
Блок стіновий	200*300*600	32	28	3770
Блок перестінковий	100*300*600	-	55	3335
Блок перестінковий	120*300*600	-	46	3213
Блок перестінковий	100*400*600	-	42	3386
Блок перестінковий	120*400*600	-	34	3360

Джерело: складено автором за даними підприємства

У таблиці 2.12 наведено характеристику ключових покупців ТОВ «СПЕЦПРО» за 2022-2024 рр. З таблиці 2.12 можна зробити висновок, що основним покупцем готової продукції являється внутрішній споживач – ПВК «Будівельник», м. Українка, Київської області. Порівнюючи 2024 рік з 2022 роком обсяг споживання зріс майже у двічі.

Характеристика основних покупців ТОВ «СПЕЦПРО»
за 2022-2024 рр.

№ з/п	Споживачі	Обсяги споживання, тис. грн.			Відхилення, 2024 р. до 2022 р.	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/-	%
1	ПрАТ «Пересувна механізована колона №6 «Поліськсільбуд», с. Немішаєве, Київська обл.	123,05	142,65	150,26	27,21	22,11
2	ПАТ «Броварисільбуд», м. Бровари	86,15	101,15	112,96	26,81	31,12
3	ПАТ «Південатоменергобуд», м. Вишгород	75,80	92,60	100,65	24,85	32,78
4	ТОВ «НовоКон», м. Бориспіль	66,35	75,67	89,00	22,65	34,13
5	ПВК «Будівельник», м. Українка, Київська обл.	105,19	155,58	205,4	100,21	95,27
Разом		456,54	567,65	658,27	201,73	44,19

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, визначимо рівень конкурентоспроможності продукції ТОВ «СПЕЦПРО». Так як конкурентоспроможність є показником співставним, тобто її можна виявити лише у порівнянні з іншими товарами інших підприємств, то ми повинні в процесі дослідження провести порівняння продукції ТОВ «СПЕЦПРО» із його головними конкурентами.

Основними конкурентами ТОВ «СПЕЦПРО» у виробництві піноблоків є такі: ТОВ «Аерок» (м. Обухів, м. Березань), «СТОУНЛАЙТ» (м. Бровари), ТОВ «Європіноблок» (м. Київ), ТОВ «ЮДК» (м. Дніпро).

Так, ТОВ «Аерок» є лідером ринку виробів з пористого бетону автоклавного твердіння в Україні і найбільшим постачальником виробів з пористого бетону автоклавного твердіння під торговою маркою AEROC в усі регіони країни.

Продукція випускається двома заводами, розташованими в м. Березань та м. Обухів Київської області і по своїй якості відповідає найвищим вимогам українських і європейських стандартів. ТОВ «Аерок» було засновано в грудні 2006 року з метою будівництва заводу з виробництва автоклавного газобетону у м. Березань Київської області. Завод розташований в м. Обухові

(колишній «Обухівський завод пористих виробів») увійшов до складу компанії «Аерок» у жовтні 2008 р. На заводі у м. Обухів працює модернізована технологічна лінія «Універсал-60» потужністю 170 000 м³ на рік і нова високотехнологічна лінія німецької фірми WEHRHANN Smart з обсягом виробництва 180 000 м³ на рік. На заводі у м. Березань Київської області працює високотехнологічна лінія німецької фірми HESS AAC Systems BV проектною потужністю 400 000 м³ на рік.

Піноблоки «СТОУНЛАЙТ» виробляються на автоматизованій лінії фірми «Хеттен» (Німеччина). Виробництво ведеться за фірмовою технологією, розробленою постачальником обладнання. Обладнання та вироблена на ньому продукція відповідають світовим стандартам якості. Відомий бренд «Хеттен» гарантує високу міцність будівель, надточну геометрію стін і істотну економію при будівництві з блоків марки «СТОУНЛАЙТ».

Встановлена лінія втілила всі останні розробки німецької компанії, безумовного світового лідера серед виробників обладнання для будіндустрії. Основними компонентами для виробництва блоків «СТОУНЛАЙТ» є екологічно чисті, сертифіковані матеріали. Технологічна схема виробництва блоків «СТОУНЛАЙТ» виглядає наступним чином: сировинні матеріали доставляються на завод автомобільним і залізничним транспортом. Приготування суміші здійснюється в автоматичному режимі. Компоненти в заданій пропорції подаються у змішувач, де перемішуються за заданою програмою. Готова суміш вивантажується у форми. У формах відбувається піноутворення і в результаті суміш піднімається, як дріжджовий пиріг, при цьому утворюється численна кількість маленьких пор. Після того, як масив підніметься, він піддається попередньому твердненню у перебігу 60-80 хвилин для досягнення міцності, необхідної для різання. Після цього масив витягується з форми, кантується на 90 градусів у положення на ребро, і за допомогою тонких струн і ножів з високою точністю ріжеться на окремі

блоки, одночасно формуються пази і гребені, фрезеруються захватні кишені для рук.

Компанія ТОВ «Європіноблок» м. Київ на основі власної технології виробляє ніздрюватий пінобетон неавтоклавного тверднення. Конкурентні переваги компанії: безперечними плюсами є можливість приготування пінобетону дуже високої якості з мінімальною кількістю води без застосування хімічних добавок. Піну одержують з високоякісного білкового піноутворювача. Використовується технологія затоки масиву з подальшою розпилювання на блоки. Пильний верстат не тільки розпилює масив на блоки, але і прибирає краї, що ушкоджуються. Крім цього, обробляючи блоки з усіх сторін підприємство отримує абсолютно однакові за розмірами і ідеальні з геометрії вироби, а також гарантує їх повну екологічність, адже у виробництві немає хімії.

ТОВ «ЮДК» – одне з виробників піно- та газобетону в Україні, засноване в 2007 р. одночасно з заводом, оснащеним сучасним устаткуванням «Masa-Henke». Вже у 2009 р. перша партія продукції з'явилася на будівельному ринку України, а у квітні 2021 р., у результаті установки додаткового обладнання, потужність досягла 440 000м³ на рік.

В процесі дослідження сегменту виробництва піноблоків за допомогою опитування споживачів було з'ясовано, які піноблоки найчастіше купують споживачі. Аналіз діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» дозволив визначити чи є конкурентоспроможним виробництво піноблоків.

Усі споживчі характеристики піноблоків ми пропонуємо розподілити на наступні групи: якість, екологічність, теплопровідність, звукоізоляція, широта асортименту, вогнестійкість, доступність за ціною, довговічність. Дані показники будуть покладені в основу порівняльного аналізу конкурентоспроможності різних виробників. Побудуємо карту стратегічних груп конкурентів виробників піноблоків. Для того, щоб оцінити конкуренцію між організаціями певного напрямку діяльності, необхідно попередньо вибрати основні характеристики, які потім використовуються при побудові

карт стратегічних груп. Такими характеристиками можуть бути: величина параметру широта асортименту та потужність конкурентів (обсяги господарської діяльності).

Побудуємо розрахункову таблицю конкурентного становища ТОВ «СПЕЦПРО» серед виробників піноблоків (табл. 2.13).

Алгоритм розрахунків наступний:

1. Оцінка ширини асортименту продукції проводиться шляхом поділу на три групи: Ш – широкий (> 21); С – середній (11-20); В – вузький (1-10);
2. Потужність підприємств визначається як обсяги господарської діяльності (виручка від реалізації продукції) за аналізований період (2024 рік);
3. Розміри кіл кожного підприємства розраховуються пропорційно до частки конкретного конкурента на ринку.

Таблиця 2.13

Розрахункова таблиця конкурентного становища ТОВ «СПЕЦПРО» серед виробників піноблоків у 2024 році

№ з/п	Підприємство	Ширина асортименту, кількість найменувань продукції	Асортиментна група	Потужність підприємства, тис. грн.	Частка на ринку, %
1.	ТОВ «Аерок»	25	Ш	65124,9	49,4
2.	«СТОУНЛАЙТ»	19	С	52358,3	39,7
3.	ТОВ «СПЕЦПРО»	6	В	1017,3	0,9
4.	ТОВ «Європіноблок»	5	В	2170,7	1,6
5.	ТОВ «ЮДК»	12	С	11121,5	8,4
Всього		-	-	131792,7	100,0

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

Будуємо карту стратегічних груп конкурентів виробників піноблоків згідно визначених показників (рис. 2.3).

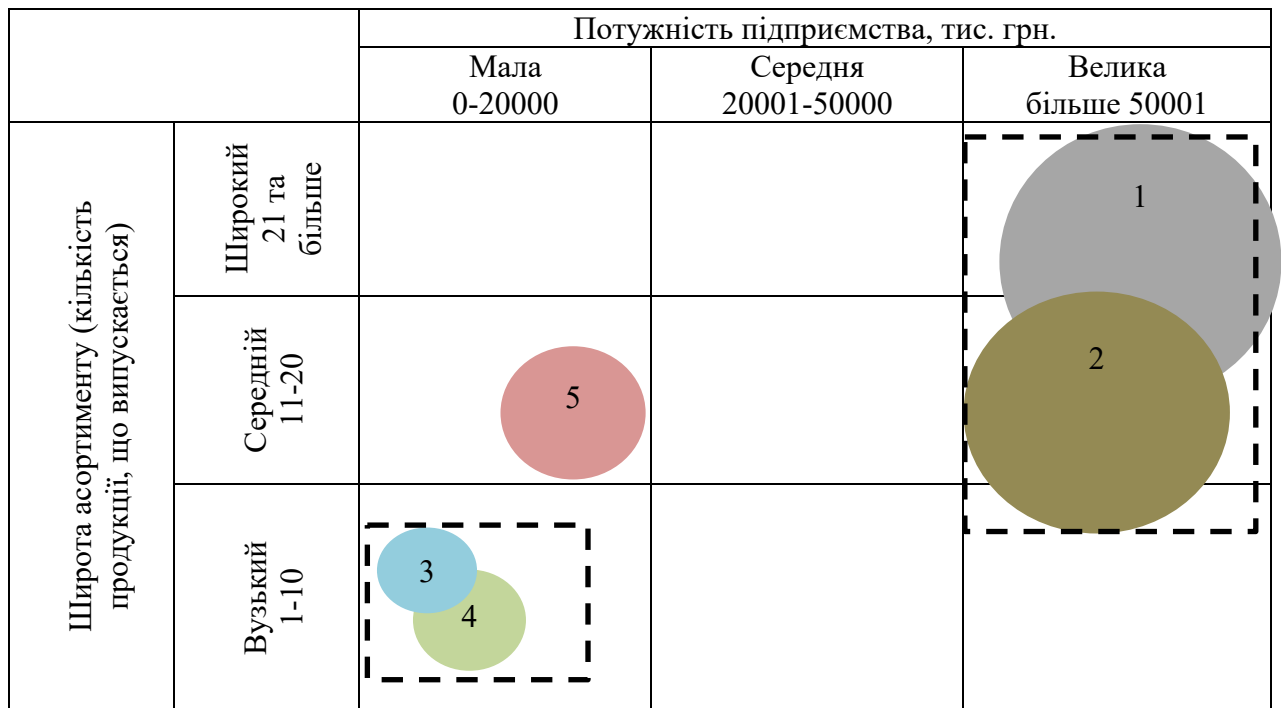


Рис. 2.3. Карта стратегічних груп конкурентів виробників піноблоків
ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

Підприємства, що розташовані близько один від одного об'єднують в одну стратегічну групу. У нашому випадку в одну групу з ТОВ «СПЕЦПРО» входить ТОВ «Європіноблок». В іншій групі за обсягами виробництва та широтою асортименту продукції знаходяться ТОВ «Аерок», СТОУНЛАЙТ. Отже, головними конкурентами на ринку виробників різних за асортиментом піноблоків в Україні є ТОВ «Аерок» та СТОУНЛАЙТ. Для ТОВ «СПЕЦПРО» необхідно ще розвивати технологічний процес виробництва та розширювати асортимент продукції та ін.

Охарактеризуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «СПЕЦПРО» та результати систематизуємо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Характеристика сильних та слабких сторін ТОВ «СПЕЦПРО»

Сфера діяльності	Сильні сторони загроз (S)	Слабкі сторони загроз (W)
Маркетинг, продукція, бренди.	Постійне вивчення та аналіз стану ринку, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу.	Слабкі ринкові позиції, постійні атаки з боку ключових конкурентів; інколи просліджується необґрунтована, невдала диверсифікація.
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності та невикористані технологічні можливості.	Не розроблена ресурсозберігаюча стратегія
Фінанси	Висока рентабельність; достатні фінансові ресурси; фінансова стабільність; можливість зниження витрат.	Недостатній рівень прибутковості для значних інвестицій або інновацій
Організація, управління	Ефективні засоби контролю та творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу.	Недостатній рівень стратегічного планування; не високий рівень управління.
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності.	Недостатня увага навчанню персоналу, неефективна система стимулювання праці.

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

Виходячи із попередньо викладеної інформації про зовнішнє (PEST-аналіз) та внутрішнє середовище ТОВ «СПЕЦПРО» опишемо сильні та слабкі сторони діяльності, можливості та потенціал, та згрупуємо їх в матрицю можливостей та загроз (для SWOT-аналізу) ТОВ «СПЕЦПРО» у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «СПЕЦПРО»

Потенційні зовнішні можливості, О	Потенційні зовнішні загрози, Т
– розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – входження у нові ринки; – поліпшення законодавства.	– інфляція; – зниження рівня доходів населення; – зростання тиску конкурентів; – зміни в потребах і смаках споживачів; – війна в країні; – спад ринку.

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

На основі аналізу представленого в попередніх таблицях, побудуємо матрицю SWOT – аналізу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз ТОВ «СПЕЦПРО»

	<i>Можливості (шанси):</i> – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – входження у нові ринки; – поліпшення законодавства.	<i>Загрози:</i> – зниження рівня доходів населення; – інфляція; – зростання тиску конкурентів; – зміни в потребах і смаках споживачів; – війна в країні; – спад ринку.
<i>Сильні сторони:</i> – значні виробничі потужності та невикористані технологічні можливості; – постійне вивчення та аналіз стану ринку, потреб споживачів; – достатні фінансові ресурси; – високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу.	<i>Заходи:</i> – збільшення прибутків за рахунок збільшення обсягів продажу; – розробка нових видів діяльності компанії; – науково-технічні дослідження; – впровадження новітніх технологій.	<i>Заходи:</i> – пошук стратегій протистояння можливим конкурентам; – більш доскональне вивчення можливостей існуючої законодавчої бази.
<i>Слабкі сторони:</i> – слабкі ринкові позиції, постійні атаки з боку ключових конкурентів; – не розроблена ресурсозберігаюча стратегія; – недостатній рівень стратегічного планування; – недостатня увага навчанню персоналу, неефективна система стимулювання праці.	<i>Заходи:</i> – впровадження новітніх технологій виробництва, що знизять собівартість продукції і підвищать її якість; – вдосконалення системи планування й аналізу даних.	<i>Заходи:</i> – покращення якості продукції за низької собівартості; – збільшення рекламних заходів; – задоволення специфічних потреб споживачів.

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

Ключові фактори успіху ТОВ «СПЕЦПРО»:

1. Фактори, засновані на науково-технічних перевагах: використання нового обладнання, нових елементів технології; перехід з механізованих на автоматизовані технологічні процеси.

2. Фактори, засновані на особливостях організації виробництва: підвищення рівня якості продукції та послуг; збільшення та удосконалення асортименту будівельної продукції; фасовка продукції в якісну та яскраву упаковку; зниження витрат на виробництво через більш ефективне використання виробничих потужностей і площ, ефективне використання

матеріальних ресурсів, використання якісної сировини, поліпшення організації транспортування та зберігання виробів.

3. Фактори, засновані на маркетингу: покращення сервісу; поліпшення внутрішньогалузевого кооперування, оптової торгівлі.

4. Набуття знань та досвіду конкурентної боротьби.

5. Фактори, засновані на організації та управлінні: застосування автоматизованої інформаційної системи; удосконалення системи управління якістю; формування ефективної управлінської команди.

Що стосується стратегічної діяльності підприємства щодо управління конкурентоспроможністю продукції, то вибір компаній-постачальників сировини, у яких необхідно купувати, чи покупців, яким необхідно продавати свою продукцію, є одним із найсуттєвіших стратегічних рішень ТОВ «СПЕЦПРО». Підприємство поліпшує свою стратегічну позицію, знайшовши таких чи постачальників та покупців.

Як правило, підприємство продає свою продукцію впливовому покупцю й одержує при цьому високий прибуток, якщо в нього або низька собівартість, або його продукція відповідає незвичним, якщо не унікальним, споживчим властивостям.

Суперництво серед існуючих конкурентів ТОВ «СПЕЦПРО» часто зводиться до прагнення всіма способами домагатися вигідного положення, використовуючи тактику цінової конкуренції, просування продукції на ринок та інтенсивну рекламу. Підприємство знаходиться у такому стані, коли можна запропонувати наступну стратегію, яка б підвищила конкурентоспроможність продукції, а, отже, і підприємства (рис. 2.4). Така схема відображає всі позиції, що викладені нами у даній дипломній роботі по підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства.

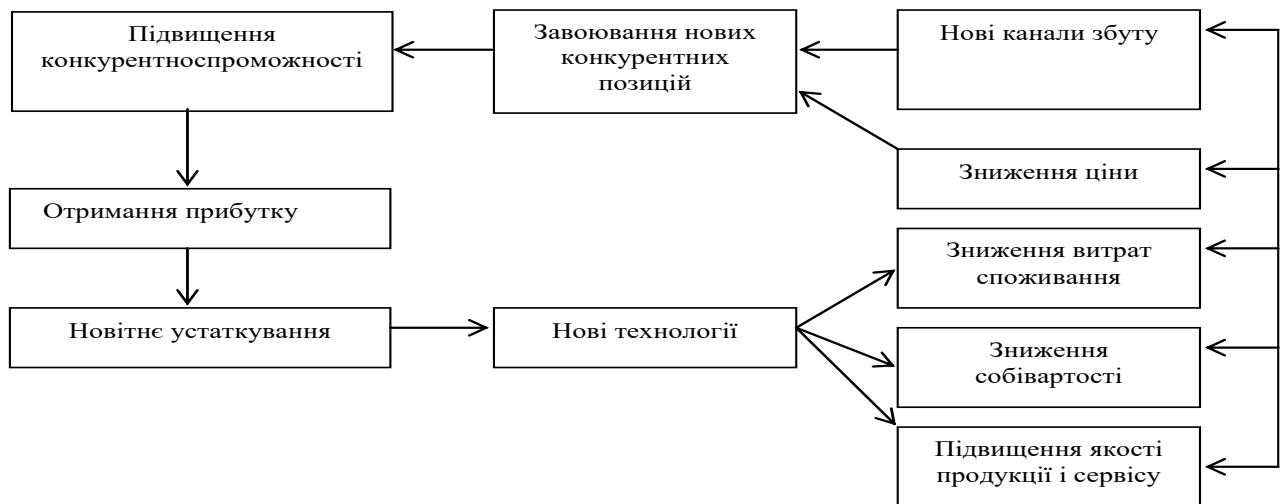


Рис. 2.4. Схема підвищення конкурентоспроможності продукції

ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

На нашу думку, така стратегія забезпечує ТОВ «СПЕЦПРО» достатньою кількістю коштів для впровадження певних інноваційних рішень, що можуть бути розроблені шляхом підвищення кваліфікації персоналу, а також придбані у інших фірм, що займаються інжинірингом. Такі заходи забезпечують у майбутньому головну стратегічну ціль для даного підприємства – вихід та завоювання більшої частки на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять такі елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та багато інших видів діяльності підприємства.

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє на результат управлінських рішень у даній сфері діяльності.

До найважливіших з них віднесено: вибір напрямів досягнення стратегії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та мотивації; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; удосконалення внутрішньої підприємницької системи аналізу та обліку, фінансового менеджменту на підприємстві.

Кожний з блоків, у свою чергу, розглядають як систему, що охоплює різноманітні системотвірні компоненти. Всі блоки системи пов'язані один з одним і цим самим створюють визначену цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом – кожен з них забезпечує рішення проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на ринку, забезпечення стійкого розвитку внаслідок створення і підтримання конкурентних переваг.

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі:

- планування: розробки продукції; виробництва; збуту;
- організація: оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту;
- мотивація: робітників підприємства; контрагентів;
- контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності [32].

Сучасні умови функціонування підприємств перетворюють процес оцінки конкурентоспроможності підприємства на самостійну ділянку аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну

базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної і продуктової політики а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує її кількісного оцінювання. Без такого оцінювання підтримувати конкурентоспроможність на певному рівні та управляти нею неможливо, оскільки відсутня об'єктивна основа, яка дає змогу говорити про реальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм доцільності діяльності підприємства, умовою ефективного здійснення торговельних операцій, основою вибору засобів і методів виробничо-господарської діяльності, запорукою успіху за ринкових відносин.

Розгляд даного питання хотілося б почати з визначення суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства на ТОВ «СПЕЦПРО». На підприємстві існує декілька відділів, що взаємодіють безпосередньо з керівництвом, а також з іншими підрозділами, і мають відношення до управління конкурентоспроможністю підприємства.

У більш загальному вигляді структуру управління конкурентоспроможністю на ТОВ «СПЕЦПРО» представлена на рисунку 2.5.

Зазначені посадові особи безпосередньо здійснюють контроль за відповідним напрямом діяльності. Разом з цим, ставлять відповідні завдання перед своїми підлеглими, які мають на меті забезпечити підприємство необхідною інформацією, щодо змін у зовнішньому середовищі підприємства. Це сприяє формуванню можливостей ТОВ «СПЕЦПРО» адекватно реагувати на ці зміни. У цьому контексті відділам ставляться завдання щодо планування превентивних заходів в разі настання прогнозованих змін у зовнішньому середовищі.

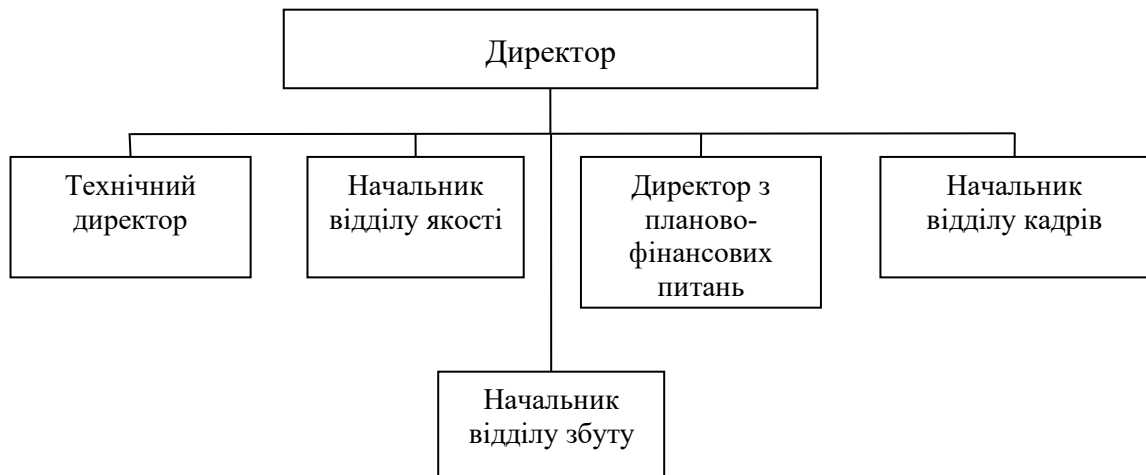


Рис. 2.5. Структура управління конкурентоспроможністю

ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Так, у цьому контексті, відділ збуту найбільш впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, адже за ним маркетингова функція підприємства. До його завдань входить обслуговування збуту продукції: надання маркетингових, транспортно-експедиційних послуг, інформаційно-програмне забезпечення, та оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю (рис. 2.6).

Бухгалтерія здійснює розрахунок з покупцями та замовниками; розрахунок собівартості реалізованої готової продукції; бере участь у проведенні економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів тощо.

Директор з планово-фінансових питань відповідає за вивчення ринку та внутрішнього середовища підприємства; оцінку роботи підприємства і його структурних підрозділів; здійснення розрахунків з власниками; нормування ресурсів та встановлення лімітів тощо.

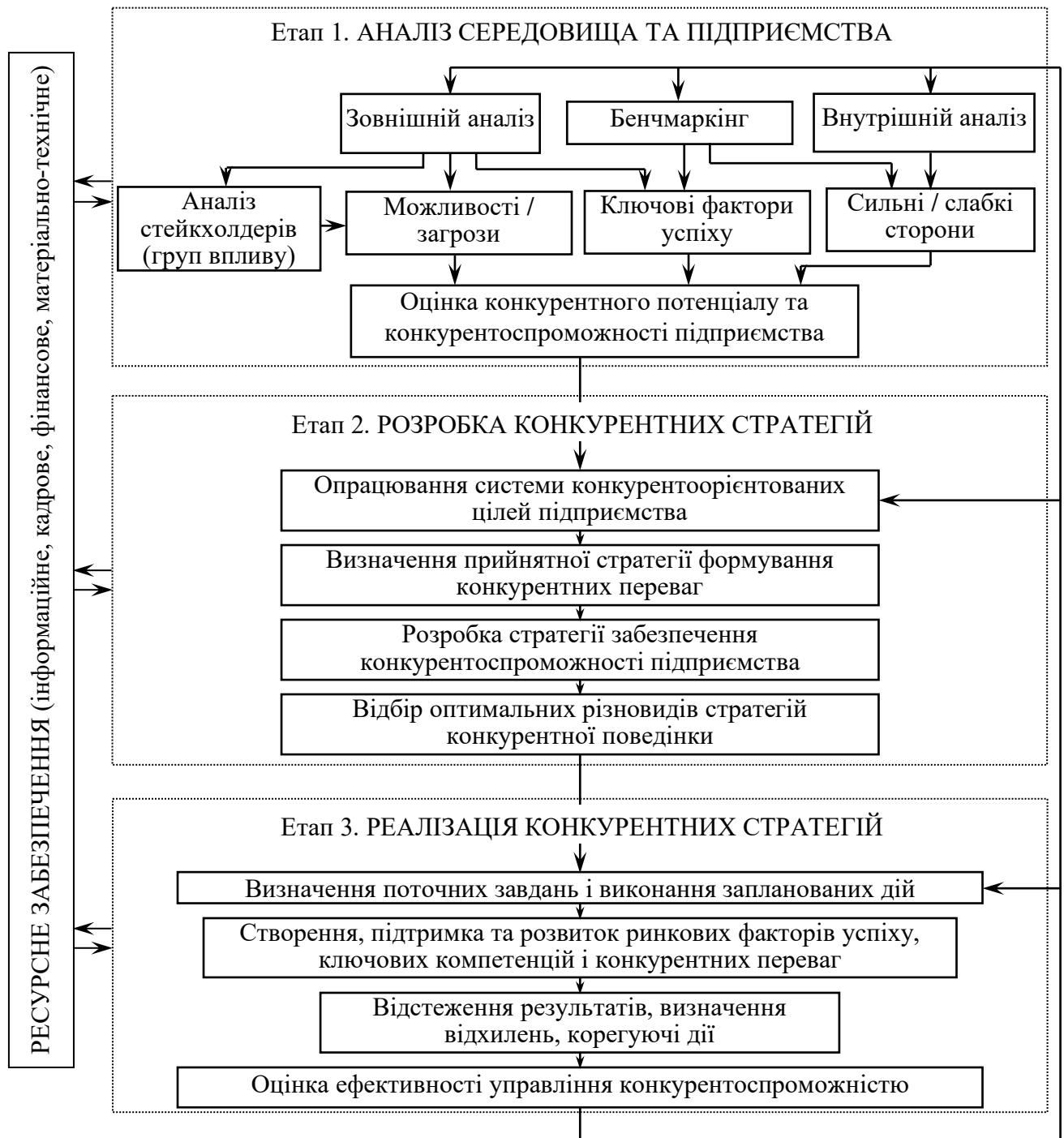


Рис. 2.6. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Технічний директор забезпечує керівництво виробничим процесом. До сфери управління конкурентоспроможністю підприємства даної ланки управління належать наступні дії:

- проведення робіт з удосконалення організації виробництва, його технології, механізації й автоматизації виробничих процесів;

- організація заходів щодо попередження браку і підвищення якості виробів;
- розробка заходів з економії використання ресурсів;
- заходи щодо підвищення рентабельності виробництва, зниження трудомісткості і собівартості продукції тощо.

За якість продукції, що випускається несуть відповідальність майстри, головний механік, начальник виробництва, технічний директор, а контроль здійснює відділ якості. Основні завдання які покладені на цей відділ: контроль за підготовкою і проведенням заходів пов'язаних із вступом нових стандартів, технічних умов; контроль якості сировини, яка надійшла на підприємство та готових виробів; аналіз і технічний облік браку та дефектів продукції; контроль за комплектацією продукції тощо.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності на ТОВ «СПЕЦПРО» здійснюється в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що ключовими аспектами роботи усіх структурних підрозділів у забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «СПЕЦПРО» є наступні:

- виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;
- маркетинговий – ключове значення мають дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;
- фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;
- інноваційний – ключове значення мають здійснення НДДКР власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь

оновлюваності продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;
- управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління, гнучкість та раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства.

Важливою складовою частиною управління конкурентоспроможністю підприємства є покращення якості продукції, яка виробляється. Так, на ТОВ «СПЕЦПРО» у напрямі покращення системи управління якістю на підприємстві запроваджено «День оцінки якості», що проходить кожного місяця, у всіх підрозділах підприємства. «День оцінки якості» керівного персоналу проводить директор товариства. На «Дні оцінки якості» директори за напрямками, головні фахівці, начальники дільниць, відділів, ділянок розглядають наступні питання: якість продукції за останній місяць і технологічну дисципліну на всіх стадіях її виробництва; оцінка якості роботи кожного працівника за конкретними критеріями; виявлення причин невідповідностей, шляхи їх усунення, розробка і контроль виконання заходів щодо удосконалення процесів.

Підсумки «Дня оцінки якості» повідомляються усім співробітникам підприємства. Рішення, прийняті за результатами «Днів оцінки якості», мають силу наказу. Програму «Дня оцінки якості» складає постійно діюча комісія з якості під головуванням директора з планово-виробничого департаменту. До складу комісії, зокрема, входять: начальник відділу якості та автоматизації, головний механік, головний технолог, інженер-технолог, інженер відділу охорони праці. Обов'язки комісії: перевірка виконання рішень «Дня оцінки якості»; аналіз роботи цехів; розгляд пропозицій щодо підвищення якості продукції і розробка заходів щодо їх удосконалення; затвердження програми

проведення «Дня оцінки якості»; розгляд підсумків роботи співробітників компанії.

Отже, слід зазначити, що на ТОВ «СПЕЦПРО» значна кількість підрозділів долучена до управління конкурентоспроможністю підприємства. Це також обумовлюється тим, що підприємство планує сертифікувати власне виробництво за стандартами ISO 9000. Тому на теперішній час підприємство у своєму розвитку переживає період внутрішньої перебудови та організаційних змін у напрямку створення більш динамічної структури управління.

2.4. Шляхи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства

ТОВ «СПЕЦПРО» приділяє досить велику увагу і значення аналізу своїх слабких та сильних сторін для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі і розробці заходів за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність підприємства і забезпечити успішність діяльності.

Винайшовши одні способи підвищення конкурентоздатності фахівці підприємства не припиняють пошук нових можливостей, щоб покращити якість пропонованого продукту, і тим самим не тільки збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно прибутки від них, але й покращити імідж підприємства і завоювати нові ніші на ринку і нових споживачів. Проте слід відмітити, що поряд з цим існують певні проблеми. Однією з найболючіших проблем лишається боротьба з конкурентами, які пропонують замовникам більш вигідні умови. Тому зрозуміло, що підприємству постійно необхідно покращувати свою діяльність і ціновий фактор, роблячи її конкурентоспроможною на такому мінливому ринку в даний час.

Отже, відмітимо наступні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, які забезпечать ТОВ «СПЕЦПРО» більш стійке становище на ринку (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Шляхи покращення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «СПЕЦПРО»

Джерело: складено автором за результатами проведених досліджень

Додатковими заходами можуть бути:

- забезпечення техніко-економічних і якісних показників, що створюють пріоритетність продукції підприємства на ринку;
- виявлення переваг і недоліків товарів-аналогів, що випускаються конкурентами, і відповідне використання цих результатів у власному виробництві;
- вивчення заходів конкурентів щодо удосконалення аналогічних товарів, з якими вони виступають на ринку, і розробка заходів, що дають переваги у порівнянні з конкурентами;
- визначення можливих модифікацій продукції шляхом підвищення якісних характеристик, наприклад, таких, як довговічність, надійність, економічність в експлуатації, покращення зовнішнього вигляду;

- виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, у тому числі і тих, що застосовуються фірмами-конкурентам;
- проведення активної рекламної діяльності, надання грошового і товарного кредиту клієнтам;
- створення системи якості ТОВ «СПЕЦПРО»;
- активне використання фактору гнучкості системи в управлінні ТОВ «СПЕЦПРО».

Моніторинг фінансово-технічного стану підприємства та його конкурентних позицій показав, що одним з основних резервів підвищення конкурентоспроможності продукції є впровадження системи управління якістю та переорієнтація продукції на міжнародні стандарти, оскільки даний крок дозволить завоювати лідируючі позиції на перспективних зарубіжних ринках.

Розробка нової політики якості підприємства має відповідати наступним умовам: відповідність вимогам стандарту ISO 9001-2001; відповідність основним концепціям загального управління якістю; відповідність вимогам споживачів продукції підприємства; погодженість з іншими аспектами діяльності підприємства, інтересами інших зацікавлених сторін; відсутність надлишкової і неконкретної інформації.

Система заходів щодо впровадженню системи якості для підвищення рівня конкурентоспроможності продукції передбачає певну сукупність дій, що дозволить підвищити ефективність виробничого процесу та поліпшити якість продукції що випускається (табл. 2.17).

Політика підприємства щодо якості та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції складається з наступних основних частин:

- основна мета підприємства у сфері якості та конкурентоспроможності продукції;
- поточні та перспективні зобов'язання підприємства у цій сфері;

- діяльність, що забезпечує реалізацію вказаних зобов'язань підприємства.

Таблиця 2.17

Етапи впровадження (реорганізації) системи якості підприємства
з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на 2026 рік

№ з/п	Зміст етапу	Тривалість етапу
1	Проведення аудиту діючої системи менеджменту Створення робочої групи Проведення анкетування персоналу Проведення анкетування споживачів Аналіз анкетних даних та розробка проекту Розробка плану заходів	3-4 місяці
2	Розробка показників результативності дії системи Розробка механізму моніторингу даних показників	2 місяці
3	Розробка робочих інструкцій Створення бланків протоколів якості	2-3 місяці
4	Впровадження системи якості ISO 9000 Проведення внутрішнього аудиту Виконання коригуючих дій Підготовка до сертифікації	3-6 місяців

Джерело: власна розробка

Реалізація політики у сфері якості супроводжується отриманням певного економічного ефекту.

Ефективне управління якістю, що забезпечує високий рівень задоволення вимог й очікувань споживачів є найважливішою передумовою успіху підприємства. Якість продукції й послуг є основним інструментом конкуренції між підприємствами. Якщо на підприємстві не приділяють увагу якості продукції (послуг), то це неминуче призведе до банкрутства підприємства.

Слід відзначити, що системи якості відповідно до ISO 9000 упроваджуються і сертифікуються майже у всіх галузях виробничої сфери та сфери послуг. При цьому приблизно 2/3 від загальної кількості компаній, що її сертифікували, належать до виробничої сфери, а частка підприємств, що зайняті у сфері послуг, перевищує 20% [53].

Найбільших успіхів у цьому напрямку досягли країни, у яких

здійснюється ефективна державна підтримка у формі підготовки необхідних кадрів у галузі менеджменту якості та надання допомоги підприємствам, що запроваджують системи управління якістю.

На нашу думку сертифікація системи управління якістю на ТОВ «СПЕЦПРО» є доцільною адже це забезпечить можливість підприємству виходу на зовнішні ринки зі своєю продукцією. Його занесення до відповідного реєстру, різко збільшує шанси отримати замовлення від покупців з інших країн і продати там свій товар за вищими цінами.

Також, на наш погляд, необхідність впровадження системи управління якістю для підприємства ТОВ «СПЕЦПРО» викликане тим, що при бажанні отримання іноземних інвестицій, наявність міжнародного сертифіката системи управління якістю може мати вирішальне значення, тому, що підвищує його репутацію та рівень довіри інвесторів до підприємства.

Сертифікація системи управління якістю дозволить значною мірою покращити такі складові гудвілла, як імідж та репутація підприємства ТОВ «СПЕЦПРО», підвищити ринкову вартість підприємства. Також, ми вважаємо, що сертифікація системи управління якістю підвищує ринкову вартість підприємства у середньому на 10%.

Підприємство ТОВ «СПЕЦПРО» може сертифікувати системи управління якістю у Системі УкрСЕПРО або в іноземному органі з сертифікації. При добровільному виборі органу сертифікації необхідно керуватися наступним: відомість, імідж органу сертифікації та кількість країн, де визнається виданий ним сертифікат; у які країни планує переважно експортувати свою продукцію дане підприємство; вартість послуг з сертифікації. Зауважимо, що ТОВ «СПЕЦПРО» може використати послуги іноземних органів сертифікації, адже існує перспектива експорту продукції підприємства. Однак, на теперішній час, для ТОВ «СПЕЦПРО» кращим буде звернутися до національної системи УкрСЕПРО. Це дозволить зекономити кошти, підвищити авторитет й визнання.

Важливо, щоб процес розробки і упровадження системи управління

якістю перебував під контролем вищого керівництва ТОВ «СПЕЦПРО». Періодично повинен проводитися аналіз процесу реалізації проекту з боку керівництва з метою виключення недоліків, що були виявлені. Залучення персоналу до процесу розроблення системи знижує можливий опір при нововведеннях. Навчання персоналу повинно проходити протягом всього періоду упровадження. Група розробників системи управління якістю повинна формуватися з кваліфікованих представників підрозділів ТОВ «СПЕЦПРО», які найбільше будуть охоплені системою управління якістю.

У процесі розробки системи слід ретельно проаналізувати усю діяльність ТОВ «СПЕЦПРО» з метою її удосконалення, починаючи з структури управління. Виявлення основних процесів на підприємстві повинно супроводжуватися (у випадку необхідності) їх реінжинірингом (перепроєктуванням) з метою раціоналізації та підвищення ефективності. Тільки за такого підходу можна створити дійсно ефективну систему управління якістю для ТОВ «СПЕЦПРО».

Крім цього, основним маркетинговим заходом підвищення конкурентоспроможності продукції є розробка бренду. Бренд – це значно ширше поняття, що включає не тільки торгову марку (назву, графічне зображення, літературні символи) підприємства чи товару, а й інші складові, зокрема: характер образу компанії чи товару, що склався у свідомості споживача; механізм диференціювання товару, збереження його індивідуальності; правові інструменти захисту; систему комунікації зі споживачами.

Створення бренду – це творчість, що базується на глибокому знанні ринку (рис. 2.8).

Створення кожного складового елемента бренду потребує спеціальних знань. Так, для створення графічного зображення потрібен професійний дизайнер, котрий добре знає закони композиції і характер сприйняття людиною графічних зображень. Однак найважливішим з успішного

компоненту бренду є назва кожного із видів продукції. Для її вибору використовують комп'ютерну техніку, за допомогою якої здійснюється ґрунтовний лінгвістичний аналіз назви. Такий аналіз запобігає негативним асоціаціям, що могли б виникнути в іншомовних країнах (у разі виходу на зовнішній ринок), що і має враховуватися і на підприємстві.



Рис. 2.8. Етапи створення бренду

Джерело: [12]

Одним із засобів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції ТОВ «СПЕЦПРО» є використання сучасного засобу управління, такого як бенчмаркінг. Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося в 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах». Бенчмаркінг може здатися схожим на конкурентний аналіз, хоча насправді він є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу (табл. 2.18).

Суть сьогоденного трактування бенчмаркінгу – «безупинний

систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми».

Таблиця 2.18

Порівняння підходів бенчмаркінгу і конкурентного аналізу

Характеристики процесу	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета	Аналіз стратегії конкурентів	Аналіз того, чому і як добре роблять конкуренти або лідируючі фірми
Предмет вивчення	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, що задовольняють потреби покупців
Об'єкт вивчення	Товари і ринки	Методика, процеси ведення бізнесу
Основні обмеження	Діяльність на ринку	Необмежене використання
Значення для ухвалення рішення	Впливає частково	Має дуже велике значення
Основні джерела інформації	Галузеві експерти й аналітики	Підприємства – лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи і т.д.

Джерело: складено автором

Після прийняття керівництвом відповідного рішення про використання бенчмаркінгового підходу управлінці ТОВ «СПЕЦПРО» будуть точно знати, що вони робить і наскільки добре вони це робить. По-друге, буде досягнуто фокусування організації на кращому зовнішньому досвіді.

Бенчмаркінговий підхід дасть ТОВ «СПЕЦПРО» можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Культура підприємницької діяльності в організації буде орієнтована на такі цінності, як здатність робітників до навчання, підвищення власного потенціалу, що, у свою чергу, слугує поштовхом для розвитку організації. У підсумку ТОВ «СПЕЦПРО» зможе зміцнити свою конкурентну позицію, а також досягти підвищення ступеня задоволеності покупців.

Більшість українських підприємців поняттям бенчмаркінгу не оперують. Їм також не відомі і повноцінні бенчмаркінгові проекти, які б здійснювалися українськими консультаційними фірмами.

Підтримка високої конкурентоспроможності продукції означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно є більш прибутковим, ніж його головні конкуренти. Це одночасно передбачає,

що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Керівництво ТОВ «СПЕЦПРО» намагаються відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації продукції. Таким перетворенням є: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміні організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки.

Стратегія ціноутворення – це вибір можливої динаміки зміни вихідної ціни товару в умовах ринку, що відповідає цілям підприємства [63, с. 57]. З метою розробки відповідної цінової стратегії підприємство повинне чітко визначити цілі ціноутворення. Цілі визначаються з проведеного аналізу його положення на ринку та загальних цілей функціонування. Цілі сприяють здійсненню маркетингової стратегії підприємства. Стратегія ціноутворення переслідує різноманітні цілі, що збігаються в основному з варіантами поведінки підприємства у ринковому середовищі: максимізація поточних прибутків; лідерство за якістю товарів; лідерство за охопленням ринку; забезпечення виживання на ринку.

Стратегія максимізації прибутків застосовується в умовах, якщо підприємство пропонує унікальні товари, або попит на окремі товари перевищує пропозицію. В умовах високої насиченості ринку виникає ситуація, коли підприємство здійснює продаж своїх товарів за будь-якою ціною, щоб залишитись на ринку. Вибираючи мету стратегії цін на досягнення лідерства за якістю, підприємства намагаються випередити конкурентів шляхом випуску високоякісної продукції. У цьому випадку покращання якості товарів означає, як правило, підвищення цін на них.

Вибір стратегії залежить від характеристики товарів, тобто: ступеня новизни, умов конкуренції, особливостей ринку і збуту, витрат виробництва і очікуваного прибутку, іміджу підприємства. Найнижча ціна звичайно визначається виходячи із витрат виробництва та маркетингу.

Опрацювання і реалізація маркетингової стратегії встановлення цін на ТОВ «СПЕЦПРО» передбачає виконання таких етапів:

- 1) аналіз чинників, які впливають на встановлення цін, зокрема, витрат, цінності продукції, структури ринку, цін у конкурентів, інших чинників середовища;
- 2) ідентифікація впливу стратегії підприємства на політику цін;
- 3) аналіз цінових стратегій і вибір найпридатнішої.

При встановленні цін на внутрішньому ринку ТОВ «СПЕЦПРО» має визначитися з наступним: будувати довготривалу стратегію чи одержати зиск у короткому періоді. Вдалою може бути і стратегія диверсифікації цін, що полягає у відмінностях цін на продукцію для різних споживачів та обмеженні цінової конкуренції. Проте вона вимагає додаткових витрат.

ТОВ «СПЕЦПРО» може застосовувати різні методи встановлення цін при реалізації продукції: витрати на виробництво плюс накладні витрати плюс зиск (найбільш безпечний, але й найменш конкурентний підхід); витрати на виробництво без накладних витрат або маржі зиску (цим досягається низький рівень цін).

На ТОВ «СПЕЦПРО» використовують методику розрахунково-витратного ціноутворення, а саме: середні витрати + прибуток. У ціновій стратегії підприємства цей метод називається політикою «цільових цін», тобто таких, які протягом певного періоду при оптимальному завантаженні виробничих потужностей забезпечують покриття затрат і розрахунковий прибуток на вкладений капітал.

Тому, ТОВ «СПЕЦПРО» має визначити структуру ціни в поетапно:

1. Спершу визначити ціну продукції на основі бенчмаркетингових характеристик: аналітично порівняти майбутню ціну продукції з аналогічною продукцією конкурентів і визначити пріоритетності: ціна і якість, ціна і час доставки, ціна і витрати на рекламу.
2. Внутрішня розробка ціни, що передбачатиме:

- калькуляцію витрат виробництва і обігу + витрати на формування попиту та стимулювання продажу;
- аналіз ринкових цін та їхніх коливань, чинників, що визначають попит і пропозицію на конкретному сегменті ринку;
- встановлення цінових меж (верхня межа залежить від рівня ринкових цін, нижня – від величини виробничо-збутових витрат);
- оцінку продажу – на основі сформованих внутрішніх документів оцінюють обсяги продажу цінових ракурсів по кожному виду продукції;
- визначення різновиду встановлення цінових меж (верхня межа залежить від рівня ринкових цін, нижня – від величини виробничо-збутових витрат);
- цінову політику для конкретного партнера;
- калькуляцію цінової стратегії (визначення питомої ваги у ціні витрат на виробництво, на збут) – використовується для формування нових етапів цінової стратегії ціноутворення;
- визначення конкретної ціни продажу з огляду на умови платежу, вартість упаковки, транспортні витрати (на цьому етапі формується плановий прибуток за формулою (3.1):

$$Ц = B / (1 - П), \text{ де} \quad (3.1)$$

$Ц$ – основна ціна продажу;

$П$ – запланований прибуток – для забезпечення розширеного відтворення повинен бути не менше 30%;

B – загальні витрати на виробництво, рекламу.

Отже, для оптимізації цінової стратегії на ТОВ «СПЕЦПРО» пропонується перейти з витратної методики встановлення ціни на методику розрахунково-ринкового підходу, який включає наступні методи розрахунку ціни: встановлення ціни за попитом; врахування умов конкуренції; в рамках товарної номенклатури; за географічним принципом.

Позитивним моментом у використанні цього методу є те, що у процесі розрахунку головним фактором є попит на продукцію, тобто ціна

встановлюється на основі суб'єктивної оцінки покупцем цінності продукції. Крім орієнтації на попит у процесі розрахунку цін ТОВ «СПЕЦПРО» має брати до уваги і дії конкурентів: підприємству необхідно при встановленні ціни широко використовувати комерційні поправки, що значно удосконалив процес встановлення ціни і створить престижний імідж підприємства у покупців (ТОВ «СПЕЦПРО» в окремих випадках може застосовувати поправку при значному замовленні до 10%); застосовувати різні види знижок (бонусна знижка за досягнутий оборот, прогресивна знижка – за купівлю у значних обсягах; знижка сконто – за 100% передоплату); презентація підприємства на виставках та ярмарках.

У зв'язку з тим, що ТОВ «СПЕЦПРО» має за мету розширити збут своєї продукції, то підприємству є доцільним зосередитися на впровадженні маркетингових заходів, а саме розробці рекламної кампанії. Для залучення клієнтів ми пропонуємо обрати наступні види реклами: реклама на білбордах, або щитова реклама; банерна реклама в Інтернеті.

Дамо коротку характеристику обраним видів реклами і обґрунтуємо їх застосування:

- щитова реклама – це найбільш традиційний, ефективний і недорогий вид зовнішньої реклами. Існують білборди, що є найбільш доступним і наочним засобом подачі інформації для водіїв і пасажирів транспорту. Даний вид реклами планується розміщувати в промислових зонах, де розташовуються великі клієнти підприємства ТОВ «СПЕЦПРО».

- традиційні банери це графічні зображення у форматі GIF або JPEG. Вони можуть бути як статичні, так і анімовані (де ефект руху досягається чергуванням декількох зображень). Більш сучасні банери виготовляються за технологіями Flash або Java. На відміну від традиційних, що використовують растрову графіку, ці банери використовують векторну графіку, що дозволяє робити анімаційні ефекти при невеликому розмірі банера. Крім того, Flash-банери надають можливість використання звукових

ефектів, що підвищує ефективність просунутого банера як рекламного носія в порівнянні з традиційним.

– крім цього, ми пропонуємо активніше розміщувати власну рекламу у спеціалізованих виданнях, а також у мережі Інтернет – контекстну рекламу; рекламу на безкоштовних платформах, як slando.ua, prom.ua та інших.

Практична реалізація заходів, запропонованих вище, на ТОВ «СПЕЦПРО» значно розширюють його стратегічні перспективи і формують довгострокові конкурентні переваги. Всі вони ураховують мінливість ринку і потреби споживачів.

Розроблені у даній бакалаврській кваліфікаційній роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачають наявність двох параметрів: чіткої націленості усього трудового колективу на створення унікальних, виняткових за своїми якісними характеристиками товарів, що сприяють розширенню традиційних і освоєнню нових ринків; збільшення тривалості життєвого циклу і конкурентоспроможності раніше випущеної продукції за рахунок реалізації сучасних прогресивних маркетингових рішень.

Для ТОВ «СПЕЦПРО» пропонуємо наступні напрями досліджень управлінської діагностики в системі управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2.9).

В цьому контексті, управлінська діагностика ТОВ «СПЕЦПРО» в системі конкурентоспроможності буде проводитися на вимогу і/або із залученням зацікавлених сторін (споживачів продукції підприємства, інвесторів, акціонерів, партнерів, суспільства), експертів, якщо це стосується окремих напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства (сертифікація, аудит системи та ін.), або як самодіагностика з метою забезпечення сталих позицій ТОВ «СПЕЦПРО» на конкретному ринку. Об'єктами дослідження будуть процеси (ланцюги нарощування цінностей), які забезпечують ефективне функціонування ТОВ «СПЕЦПРО» та системоутворюючі фактори, а саме – структурно-функціональні підсистеми

підприємства (менеджменту, виробництва, фінансів, маркетингу, постачання, збуту, інформаційна, персоналу). Предметом досліджень будуть результати діяльності ТОВ «СПЕЦПРО» та його підсистем.



Рис. 2.9. Управлінська діагностика ТОВ «СПЕЦПРО» в системі конкурентоспроможності

Джерело: власна розробка.

Оцінити результати управлінського ресурсу системи управління конкурентоспроможністю можна, використовуючи ряд послідовно-логічних напрямків проведення діагностики, що можуть бути реалізовані через використання економічних показників оцінки сфери управління (рис. 2.10). Під управлінським ресурсом слід розуміти керівний склад системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «СПЕЦПРО», що належить до різних рівнів (технічного, управлінського, інституційного) досліджуваної системи.

За результатами оцінок окремих складових системи управління конкурентоспроможністю управлінська діагностика дасть можливість вирішити питання, спрямовані на визначення причин незадовільних результатів у діяльності ТОВ «СПЕЦПРО», ліквідацію причин, ліквідацію наслідків і розробку системи заходів з попередження прояву подібних причин у майбутньому.



Рис. 2.10. Напрями діагностики управлінського ресурсу ТОВ «СПЕЦПРО»
в системі управління конкурентоспроможністю

Джерело: власна розробка.

Крім цього, вдосконалення управління ТОВ «СПЕЦПРО» можна через такий аспект його діяльності, як управління витратами. Ми пропонуємо здійснювати управління витратами на підприємствах наступним чином:

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;
- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат на підприємстві;
- формувати моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційної системи;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Доцільно також поліпшити систему планування, обліку і контролю ТОВ «СПЕЦПРО» за основними показниками діяльності підприємства

можна за допомогою впровадження ефективної системи внутрішнього контролю, широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Отже, з метою вдосконалення та створення й ефективного функціонування сучасної системи управління ТОВ «СПЕЦПРО» слід: застосовувати сучасні засоби і методи керування в межах обраної концепції управління, зосередитись на цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення прийняття ефективних рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень; удосконалювати організаційну структуру підприємства; покращення інформаційної системи управління підприємством, для можливості швидкого доведення рішень до виконання; використовувати світовий досвід, а також шукати шляхи співпраці всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Висновки до розділу 2

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «СПЕЦПРО», підтверджує, що підприємство має позитивні тенденції в результатах господарської діяльності, що виражаються у значних обсягах реалізації продукції та надання послуг, а також одержанні чистого прибутку. Істотне зростання розміру чистого прибутку ТОВ «СПЕЦПРО» вказує на підвищення його прибутковості та свідчить про те, що підприємство досить ефективно використовує вкладений фінансовий капітал. Проведений аналіз показників рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності ТОВ

«СПЕЦПРО» за 2022-2024 рр. також засвідчив ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Слід зазначити, що на ТОВ «СПЕЦПРО» усі підрозділи долучені до управління конкурентоспроможністю підприємства. Ключовими функціями роботи структурних підрозділів у забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «СПЕЦПРО» є наступні: виробничі, фінансові, збутові, кадрові та управлінські. Всі підрозділи, в міру своїх повноважень, ефективно реалізують плани розвитку конкурентоспроможності продукції підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «СПЕЦПРО» у виробництві піноблоків на регіональному ринку є такі: ТОВ «Аерок» (м. Обухів, м. Березань), СТОУНЛАЙТ (м. Бровари), ТОВ «Європіноблок» (м. Київ), ТОВ «ЮДК» (м. Дніпро).

Продукція ТОВ «СПЕЦПРО» є конкурентоспроможною, однак ще існує значне коло проблем та невикористані резерви щодо покращення конкурентоспроможності продукції підприємства та управління цим процесом.

Також підвищенню ефективності забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «СПЕЦПРО» сприятиме реалізація системи організаційно-економічних заходів та управлінських рішень, спрямованих на:

- удосконалення асортиментної структури виробництва та реалізації продукції за рахунок підвищення питомої ваги товарної продукції;
- диверсифікацію зовнішніх ринків збуту з метою реалізації продукції, виготовленої поза замовленням, а також за умов використання незавантажених виробничих потужностей;
- модернізацію, реорганізацію, реконструкцію матеріально-технічної бази, що дасть змогу знизити собівартість продукції, сприятиме досягненню гіпотетичного рівня експортного потенціалу.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає першочерговим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Для оцінки рівня конкурентоспроможності застосовують схему одиничних, групових (зведених, узагальнених, комплексних) та інтегральних показників. В основі розрахунку одиничних, комплексних та інтегральних показників – параметри, що характеризують конкурентоспроможність продукції, які поділяються на: технічні, економічні та організаційно-комерційні.

Під управлінням конкурентоспроможністю продукції слід розуміти процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому конкурентоспроможність продукції створюється в рамках функціонування певних процесів: дослідження, розробки, виготовлення і споживання.

У забезпеченні конкурентоспроможності на державу покладається значна роль, адже державна економічна політика здатна або пригнічувати, або стимулювати конкурентоспроможність окремих підприємств, галузей, і т.д. В українському законодавстві висвітлено значну частину аспектів щодо регулювання конкуренції між суб'єктами ринку, що виражається через забезпечення рівних прав для суб'єктів ринку, обмеження монополізму, заборони використання методів недобросовісної конкуренції тощо.

Найважливіші питання щодо конкуренції регулюються Законом України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» та Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

У цілому аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «СПЕЦПРО», з точки зору оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства підтверджує, що підприємство має позитивні тенденції в результатах господарської діяльності, що виражаються у значних обсягах реалізації продукції та надання послуг, а також одержанні чистого прибутку. Істотне зростання розміру чистого прибутку ТОВ «СПЕЦПРО» вказує на підвищення його прибутковості та свідчить про те, що підприємство досить ефективно використовує вкладений фінансовий капітал. Проведений аналіз показників рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності ТОВ «СПЕЦПРО» за 2022-2024 рр. також засвідчив ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Слід зазначити, що на ТОВ «СПЕЦПРО» усі підрозділи долучені до управління конкурентоспроможністю підприємства. Ключовими аспектами роботи структурних підрозділів у забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «СПЕЦПРО» є наступні: виробничі, фінансові, збутові, кадрові та управлінські. Всі підрозділи, в міру своїх повноважень, ефективно реалізують плани розвитку конкурентоспроможності продукції підприємства.

Основними конкурентами ТОВ «СПЕЦПРО» у виробництві піноблоків на регіональному ринку є такі: ТОВ «Аерок» (м. Обухів, м. Березань), СТОУНЛАЙТ (м. Бровари), ТОВ «Європіноблок» (м. Київ), ТОВ «ЮДК» (м. Дніпро).

До основних заходів, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «СПЕЦПРО» слід віднести: розширення збутової мережі; зниження собівартості продукції; впровадження нових досягнень в технології виробництва; підвищення рівня якості продукції; активізація рекламної кампанії; запровадження знижок для

посередників. Програма дій щодо реалізації зазначених заходів має передбачати:

- розширення збутової мережі серед посередників (в основному за рахунок знижок) та кінцевих споживачів продукції (шляхом підвищення якості сервісного обслуговування та надання знижок);

- удосконалення стратегії ціноутворення. У формуванні цінової стратегії ТОВ «СПЕЦПРО» не використовує всі можливості передового досвіду. Для оптимізації цінової стратегії ТОВ «СПЕЦПРО» пропонуємо перейти з витратної методики встановлення ціни до методики розрахунково-ринкового підходу, при якій ціна встановлюється на основі суб'єктивної оцінки покупцем цінності продукції. Також для створення престижного іміджу і забезпечення достатньої кількості клієнтів слід активно використовувати систему знижок, комерційних поправок, приймати участь у виставках.

- активне розміщення власної реклами у спеціалізованих виданнях, а також в Інтернеті – контекстну рекламу; рекламу на безкоштовних платформах, як slando.ua, prom.ua та інших.

Також для удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «СПЕЦПРО» доцільно ввести в діяльність такі напрямки: поліпшення економічного стану підприємства; розширення існуючих або вихід на нові ринки збуту з високоякісною продукцією; орієнтація на максимальне задоволення вимог споживачів; впровадження інтегрованої системи управління якістю; скорочення втрат сировини, зменшення енергоємності виробництва, технічне і технологічне оновлення підприємства; зниження затрат на виробництво; поліпшення відносин з постачальниками і споживачами в системі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с
2. Акимович А. І. Промисловий маркетинг. К.: Видавництво «Знання». 2000. 294 с.
3. Амбросов В. Я., Маренич Т. Г. Формування конкурентоспроможності реформованих господарств. Економіка АПК. 2003. №4. С. 14-16.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання-Прес, 2004. 645 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: «Професіонал», 2006. 448 с.
6. Батрак М. О. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. №1. С. 122.
7. Башук Г. О. Економіко-інноваційна модель конкурентоспроможності продукції в Україні. Економіка та держава. 2013. №6. С. 102-106.
8. Бєлєвцев М. І., Іваненко Л. М. Маркетинг: Навч. посібник., К.: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.
9. Білорус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. К.: Т-во «Знання України», 2012. 40 с.
10. Благун І. С., Гринів Л. В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2012. №3(15). С. 3-11.
11. Бойчик І. М., Харів П. С., Піча Ю. В. Економіка підприємств: Навч. посібник для студентів ек. спеціальностей вищих навчальних закладів

I-IV рівнів акредитації. Друге вид., виправ. і допов. К.: «Каравела»; Львів: «Новий світ – 2000», 2012. 298 с.

12. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки. 2015. Вип. 1 (1). С. 116-118.

13. Васильков В. Г. Організація виробництва: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 524 с.

14. Гаврилюк Л. І. Економіка підприємств: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомир: ЖІТІ, 2000. 152 с.

15. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. 5-те вид. доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.

16. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. К.: Алерта. 2016. 404 с.

17. Господарський кодекс України: офіц. текст. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

18. Гриценко В. В. Управління якістю продукції як фактор конкурентної позиції поліграфічних підприємств URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-4/Grycenko>.

19. Гряник Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник для ВУЗів. К.: Урожай. 2014. 176 с.

20. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

21. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка розвитку. Харків: ХНЕУ, 2011. № 3 (39).

22. Должанський І.З., Загородна Т.О. Конкурентоспроможність фірми: Навч. посібник К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

23. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва. Навчальний посібник К.: Центр навчальної літератури, 2016. 320 с.

24. Дудяк Р. П. , Липчук В. В. , Микитюк В. М. , Мельник С. І. Маркетинг: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправл. Житомир: Видавництво «Волинь», 2013. 320 с.
25. Жаліло Я.А. , Базиліук Я.Б., Белінська Я.В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. К.: НІСД, 2005. 388 с.
26. Жаліло Я. Л. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації: Монографія. К.: Знання України, 2005. 388 с.
27. Жидецький В. Ц., Джигирей В. С. , Мельников О. В. Маркетинг. Підручник. Вид. 5-те, доповнене Львів: Афіша, 2018. 350 с.
28. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» зі змінами та доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>.
29. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
30. Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
31. Заходи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства // URL: http://www.globalteka.ru/referat/doc_detasls/877.
32. Іванов М. В. Конкурентоспроможність підприємства: системний підхід. Економіка України. 2018. №4. С. 89-100.
33. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: Підручник К.: КНЕУ, 2001. 240 с.
34. Клименко С.М. , Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
35. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. Ринок капіталу. 2013. № 1-2. С. 42.
36. Кредисов А. І. Маркетинг. К.: Україна, 1994. 399 с.
37. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення

конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с

38. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. Інвестиції : практика та досвід. 2016. № 12. С. 49–53.

39. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 152 с.

40. Куць Т. В. Про оцінку конкурентоспроможності продукції Економіка АПК. 2018. №2. С. 58-61.

41. Куць Т. В. Основні напрямки забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції. Економіка АПК. 2017. №4. С. 64-66.

42. Липчук В. В., Дудяк А. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник Львів.: «Новий світ – 2000»; «Магнолія плюс». 2003. 288 с.

43. Литвиненко Я. В. Сучасна політика ціноутворення: Навч. посіб. 2-ге вид. К.: МАУП, 2004. 238 с.

44. Литвиненко С., Стариков А. Конкурентоздатність українських товарів. Економіка України. 2016. №10. С. 88.

45. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 376 с.

46. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Підручник. Львів: Інтелект-Захід, 2012. 243 с.

47. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К. 2001. 560 с.

48. Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою Економіка України. 2003. №11. С. 42-51.

49. Печьонкін А., Фомін В. Про оцінку конкурентоспроможності товарів та товаровиробників. Маркетинг. 2000. № 2(51). С. 23-26.

50. Плоткін Я., Лісовська Л. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємств. Економіка України. 2019. №2. С. 84-86.
51. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2012. №1. С. 50-54.
52. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник. Вид. 2-ге перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.
53. Пономарьова О.С. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства. Економіка, фінанси, право. 2019. №5. С. 8.
54. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.
55. Проблеми конкурентоспроможності товаровиробників на товарних ринках URL: http://referaty.net.ua/referaty/referat_21499.html.
56. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. Стратегія економічного розвитку України. 2015. № 36. С. 126-137.
57. Талах Т.А. Використання методики управлінського аналізу при дослідженні конкурентоспроможності продукції. Економічний форум. 2013. №4. С. 247-252.
58. Ухачевич Я. Роль держави у забезпеченні конкурентоспроможності продукції. Економіка України. 2019. №8. С. 82-83.
59. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. Бізнес-навігатор. 2020. Вип. 2 (58). С. 152-161.
60. Фокіна Н. П. Показники конкурентоспроможності як індикатори кризового стану промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2013. №3. С. 49-50.
61. Чернявський А.А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. Економіка та держава. 2017. № 10. С. 40.

62. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2014. №11. С. 48-50.
63. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення: Навч. Посібник. 3-е вид. К.: Кондор, 2015. 214 с.
64. Шпако А. Про сутність поняття «стратегічна конкурентоспроможність». Економіка України. 2017. № 9. С. 108.
65. Шубалий О. М. Методика порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємств галузі. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 1. С. 70-77.
66. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98-102.
67. Яремєєв С. Сутність та аспекти управління процесом підвищення якості – передумови конкурентоспроможності та лідерства. Менеджмент. 2016. №3. С. 26.

ДОДАТКИ