

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі

ТОВ «РЕНОМЕ» (м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

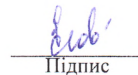
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023195.01.11.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛм-23

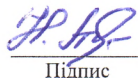
Шифр


Підпис

Юлія СФРЕМОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон. наук, доцент

Науковий ступінь, наукове звання


Підпис

Наталія ТАНАСІЄНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ДОЦЕНТ

Посада


Підпис

Людмила САЧИНСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі


Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Назва освітньої програми: Освітня програма – Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної
теорії, підприємництва та торгівлі


Лариса

ЛЮБОХИНЕЦЬ

«01» _____ 2024 року

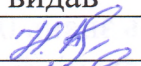

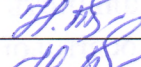

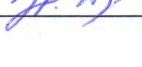

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Єфремовій Юлії Віталіївні

- 1 Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ «РЕНОМЕ» (м. Хмельницький)». керівник роботи Танасієнко Н.П., кандидат економічних наук, доцент. Затверджено наказом ректора університету від 26 серпня 2024 року № 60.
- 2 Строк подання студентом роботи на кафедру 13 грудня 2024 року.
- 3 Вихідні дані до роботи: сучасні публікації на тему управління конкурентоспроможністю в наукових фахових виданнях, фінансово-економічна звітність та звітність з праці ТОВ «РЕНОМЕ» за останні три роки, методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, результати власних спостережень, матеріали переддипломної практики.
- 4 Зміст пояснювальної записки: 1 Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. 2 Аналіз та оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «РЕНОМЕ». 3 Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «РЕНОМЕ».
- 5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства; Схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства; Організаційна структура ТОВ «РЕНОМЕ»; Динаміка економічних показників ТОВ «РЕНОМЕ»; Динаміка змін показників рентабельності ТОВ «РЕНОМЕ»; Показники впливу

зовнішнього середовища на «ТОВ РЕНОМЕ»; Результати SNW-аналізу ТОВ «РЕНОМЕ».

6 Консультанти розділів дипломної роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Танасієнко Н.П., доцент		
II	Танасієнко Н.П., доцент		
III	Танасієнко Н.П., доцент		

7 Дата видачі завдання: 5 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

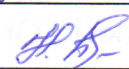
№ з/п	Назва етапу (розділу) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапу роботи	Примітка
1	Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми	до 01.10.2024	виконано
2	Визначення теоретико-методологічних засад дослідження. З'ясування актуальності проблеми. Оформлення вступу кваліфікаційної роботи	до 15.10.2024	виконано
3	I Теоретико-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства	до 25.10.2024	виконано
4	II Аналіз та оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «РЕНОМЕ»	до 15.11.2024	виконано
5	III Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «РЕНОМЕ»	до 30.11.2024	виконано
6	Загальні висновки	до 8.12.2024	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи	до 12.12.2024	виконано
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.12.2024	виконано
9	Захист кваліфікаційної роботи (відповідно графіку)	з 20.12.2024	виконано

Здобувач



Юлія ЄФРЕМОВА

Керівник роботи



Наталія ТАНАСІЄНКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи магістра
на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі
ТОВ «РЕНОМЕ» (м. Хмельницький)

студента групи ПТКЛм-23-1 Єфремової Ю.В.

Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. Танасієнко Н.П.

Загальний обсяг роботи: 80 сторінок, 19 таблиць, 7 рисунків, 39 джерел
посилання.

Перелік ключових слів: конкурентоспроможність,
конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю
підприємства.

У першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності,
визначено її роль у системі управління підприємством, а також досліджено
методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта
підприємницької діяльності.


У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічних
характеристик ТОВ «РЕНОМЕ», вивчено конкурентне середовище
підприємства та оцінено рівень його конкурентоспроможності і стійкості.

Третій розділ присвячено розробці рекомендацій щодо удосконалення
управління конкурентоспроможністю ТОВ «РЕНОМЕ», зокрема у контексті
впливу повномасштабного вторгнення рф, із акцентом на стратегію просування
в цифровому середовищі.

Отримані результати у вигляді пропозицій знайшли запровадження в
діяльності ТОВ «РЕНОМЕ».



Підпис



Дата

Зміст

	С.
Вступ	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, властивості, види та фактори.....	9
1.2 Місце та роль управління конкурентоспроможністю у системі управління підприємствами	16
1.3 Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможністю суб'єкта підприємницької діяльності.....	23
Висновки до розділу 1.....	31
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕНОМЕ».....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «РЕНОМЕ».....	33
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства.....	41
2.3 Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємства.....	49
Висновки до розділу 2.....	59
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РЕНОМЕ».....	61
3.1 Фактори конкурентоспроможності в умовах повномасштабного вторгнення рф.....	61
3.2 Оптимізація управління конкурентоспроможністю ТОВ «РЕНОМЕ» шляхом вибору та обґрунтування стратегії його просування у цифровому середовищі Інтернет.....	65

Висновки до розділу 3.....	70
Висновки.....	72
Перелік джерел посилання.....	74

ВСТУП

У сучасних умовах економічна діяльність підприємств України відбувається у складних та непередбачуваних обставинах, спричинених військовими діями. Це створює численні виклики для бізнесу, змушуючи підприємства швидко адаптуватися до нових реалій, зберігати фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Особливо важливим у цих умовах стає ефективне управління конкурентними перевагами, яке дозволяє підприємствам не лише залишатися на ринку, але й розвиватися.

Тема управління конкурентоспроможністю є актуальною, адже вона визначає здатність підприємства протистояти зовнішнім загрозам, використовувати нові можливості та створювати додаткову цінність для споживачів. Військовий стан значно впливає на поведінку ринку, доступність ресурсів, ланцюги постачання, споживчі настрої та інші ключові фактори, що вимагає нових підходів до формування конкурентної стратегії.

Значний внесок у розробку теоретичних аспектів визначення, оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств зробили провідні зарубіжні дослідники, серед яких К. Макконнелл, Ф. Котлер, А. Маршалл, М. Портер. Вітчизняні вчені також активно займаються вивченням цієї проблематики, зокрема, важливі напрацювання належать таким фахівцям, як П. Фісуненко, О. Николюк, Р. Федоряк, С. Гринкевич, Р. Жовновач, Т. Данько. Їхні дослідження заклали основу для формування сучасних підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного середовища.

Наукові напрацювання зазначених дослідників відіграють важливу роль у вивченні аспектів конкурентоспроможності підприємств. Однак недостатньо досліджено специфіку конкурентоспроможності підприємств у сфері виробництва газосигналізаторів та електроопалювальної техніки, зокрема не повністю визначено її загальні та унікальні характеристики. Крім того, спостерігається майже повна відсутність універсальних методик діагностики та

стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в цій галузі. Ці прогалини у дослідженнях підкреслюють актуальність обраної теми та обумовлюють необхідність формулювання відповідних цілей і завдань дослідження.

ТОВ "РЕНОМЕ", яке спеціалізується на виробництві газосигналізаторів та електроопалювальної техніки, є прикладом підприємства, що працює в стратегічно важливому для країни секторі. Актуальність дослідження управління конкурентоспроможністю цього підприємства зростає в умовах війни, коли енергетична безпека та безперервність постачання критично важливих технологій набувають особливого значення.

Метою цього дослідження є поглиблення теоретичних засад і розробка методичних та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств, які спеціалізуються на виробництві газосигналізаторів та електроопалювальної техніки. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- здійснити аналіз теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємств;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «РЕНОМЕ» та визначити рівень його конкурентоспроможності;
- визначити та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕНОМЕ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів формування та управління конкурентоспроможністю ТОВ «РЕНОМЕ».

У процесі написання кваліфікаційної роботи було застосовано широкий спектр наукових методів, які забезпечили комплексність і достовірність отриманих результатів. Зокрема, використовувалися порівняльно-описовий та системно-структурний методи, а також метод експертних оцінок для аналізу структурно-функціональних взаємозв'язків ключових характеристик

конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз було застосовано для ідентифікації параметрів зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. PEST-аналіз допоміг визначити основні зовнішні чинники, що впливають на формування та реалізацію стратегії конкурентоспроможності. SNW-аналіз було залучено для оцінки сильних і слабких сторін підприємства та виявлення напрямів розвитку, які мають потенціал для реалізації можливостей. Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності дозволив провести всебічний аналіз та визначити узагальнений рівень конкурентних переваг підприємства у порівнянні з його конкурентами. Комплексне застосування цих методів забезпечило глибоке розуміння факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та стало основою для розробки практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у систематизації та розширенні теоретичних підходів, а також у розробці практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «РЕНОМЕ».

Кваліфікаційна робота містить таку структуру: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел посилання. Загальний обсяг роботи – 80 сторінок, з яких 74 основного тексту.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкуренентоспроможність підприємства: сутність, властивості, види та фактори

Конкуренентоспроможність є одним із найчастіше вживаних термінів в економічній літературі, що визначає успішність або невдачу у функціонуванні суб'єкта господарювання. Це багатогранне поняття, яке підлягає дослідженню на різних рівнях: мікрорівні (рівень підприємств), мезорівні (галузевий контекст) та макрорівні (економіка країни загалом).

Для глибшого розуміння сутності конкуренентоспроможності необхідно проаналізувати її етимологічне походження. Термін «competitiveness» має коріння у слові «compete» (у перекладі – «змагатися», «конкурувати»). Водночас основний сенс «конкурувати» може бути інтерпретований як «спільно прагнути до досягнення чогось» [32, 38].

Отже, конкуренентоспроможність є поняттям, основою якого є суперництво між двома чи більше суб'єктами, які прагнуть досягти спільної або схожої мети. При цьому поняття не обмежується винятково боротьбою за монопольне досягнення цілей, а передбачає можливість одночасного отримання бажаного результату декількома конкурентами.

Конкуренентоспроможність є складним багаторівневим терміном, тісно пов'язаним із явищем конкуренції. Вона охоплює широкий спектр аспектів, факторів і умов, які визначають суперництво між підприємствами за прихильність споживачів до продукції чи послуг конкретних виробників. Важливо підкреслити, що конкуренентоспроможність проявляється виключно в умовах конкуренції та реалізується через її механізми [11].

Етимологічний аналіз терміну «конкуренентоспроможність» розглядає його як здатність певного об'єкта вступати у змагальні відносини з іншими аналогічними об'єктами. Водночас це визначення не конкретизує кінцеву мету

такого змагання та не враховує мотиви, які спонукають до конкурентної боротьби. З огляду на це, доцільно поглибити дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». Варто зазначити, що на сьогодні не існує єдиного, загальновизнаного визначення цього терміна.

Наукові підходи до трактування сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства» формуються на основі різних теоретичних концепцій, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах цього багатогранного поняття. Основні підходи до її визначення:

– ресурсний підхід, який базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно використовувати ресурси (матеріальні, фінансові, людські, інформаційні) та формувати унікальні конкурентні переваги. В межах цього підходу важливим є поняття ресурсної рідкості та стратегічної цінності активів, що дозволяють підприємству досягти стійкого успіху на ринку;

– маркетинговий підхід, згідно з яким, конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, шляхом формування привабливого співвідношення ціни та якості продукції чи послуг [39]. Особливий акцент робиться на лояльності клієнтів, управлінні брендом і адаптивності до змін ринкових умов;

– інноваційний підхід – розглядає конкурентоспроможність через призму здатності підприємства до інновацій: створення нових продуктів, впровадження сучасних технологій та оптимізація бізнес-процесів. Конкурентні переваги у цьому випадку пов'язані з випередженням конкурентів у впровадженні нововведень [6];

– системний підхід – конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика підприємства, яка об'єднує різноманітні елементи: якість продукції, технологічний рівень, організаційну культуру, фінансову стабільність та маркетингову активність. Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язках між внутрішніми та зовнішніми факторами впливу [14];

– еволюційний підхід. Згідно з цим підходом, конкурентоспроможність є результатом довготривалої еволюції підприємства, яка включає адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, накопичення досвіду та знань. Увага приділяється динамічному характеру цього поняття та необхідності постійного вдосконалення [23];

– процесний підхід, у межах якого конкурентоспроможність підприємства трактується як результат ефективного управління бізнес-процесами. Основний акцент робиться на оптимізації діяльності, скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці та забезпеченні високої якості продукції [31];

– економіко-математичний підхід, що базується на кількісному аналізі конкурентоспроможності через застосування економічних моделей і методів. Конкурентоспроможність вимірюється за допомогою інтегральних показників, які враховують ключові аспекти діяльності підприємства, такі як рентабельність, продуктивність праці, фондівіддача та ліквідність [30];

– інституціональний підхід. Трактуювання конкурентоспроможності в цьому контексті акцентує увагу на ролі інституційного середовища: законодавчих, політичних, культурних і соціальних чинників, які впливають на здатність підприємства до конкурентної боротьби [9];

– соціально-орієнтований підхід розглядає конкурентоспроможність через призму соціальної відповідальності бізнесу. Увага зосереджується на тому, як підприємство взаємодіє зі стейкхолдерами, впроваджує екологічні практики та сприяє розвитку місцевих громад [17].

Кожен із цих підходів пропонує власний ракурс на трактування конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє комплексно вивчати це явище. У практиці найчастіше використовується інтегральний підхід, який поєднує елементи кількох концепцій для формування цілісного уявлення про конкурентоспроможність як багатогранне явище.

Узагальнення наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити її ключові складові [11], а саме:

- здатність підприємства до виробництва продукції, яка відповідає вимогам конкурентоспроможності на ринку;
- розробка стратегій, спрямованих на забезпечення та підтримання високого рівня конкурентних переваг у довгостроковій перспективі;
- формування ефективного організаційного та управлінського механізму, що забезпечує скоординованість усіх бізнес-процесів;
- орієнтація на ринкові потреби через систематичну роботу з клієнтами, аналіз їхніх запитів і підвищення рівня задоволення;
- наявність чіткої конкурентної стратегії та тактичних дій, спрямованих на ефективну взаємодію з конкурентами;
- високий рівень професійної компетенції персоналу, що сприяє реалізації стратегічних і тактичних завдань підприємства;
- здатність до аналізу внутрішнього середовища з метою оптимізації ресурсів і процесів управління.

Ці складові відображають багатогранність поняття конкурентоспроможності та підкреслюють її залежність від внутрішніх і зовнішніх чинників.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується низкою властивостей, які відображають її багатогранність і динамічність. Основні властивості та їх характеристика наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні властивості конкурентоспроможності підприємства

Властивість	Характеристика властивості
Динамічність	Конкурентоспроможність не є сталою характеристикою; вона змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як технологічний прогрес, ринкові умови та конкурентна боротьба.
Комплексність	Конкурентоспроможність охоплює різні аспекти діяльності підприємства: якість продукції, організацію виробництва, маркетинг, фінансову стабільність тощо.

Релятивність	Вона є відносною і визначається через порівняння з конкурентами, що діють у тому ж ринковому середовищі.
--------------	--

Кінець таблиці 1.1

Системність	Конкурентоспроможність є результатом взаємодії багатьох елементів, які утворюють єдину систему: технологій, ресурсів, управлінських практик, стратегії тощо.
Орієнтація на споживача	Основою конкурентоспроможності є здатність задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж конкуренти
Інноваційність	Високий рівень конкурентоспроможності забезпечується через здатність підприємства впроваджувати нові ідеї, технології та продукти.
Гнучкість	Вона передбачає швидку адаптацію до змін ринкових умов, споживчих переваг або дій конкурентів.
Ефективність	Конкурентоспроможність відображає здатність підприємства раціонально використовувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.
Довгостроковість	Вона спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства, а не лише на досягнення короткострокових результатів.
Вимірюваність	Конкурентоспроможність може бути оцінена за допомогою кількісних і якісних показників, таких як частка ринку, рентабельність, лояльність клієнтів тощо.

Джерело: сформовано автором за [38, 6, 14, 23, 31, 30, 9, 17].

Ці властивості дозволяють сформувати інструменти для оцінки конкурентоспроможності та її вдосконалення.

Досягнення підприємством конкурентоспроможності ґрунтується на формуванні конкурентних переваг у порівнянні з іншими суб'єктами галузі [26], що може здійснюватися за допомогою трьох основних підходів:

– підвищення ефективності власної діяльності. Це включає впровадження заходів з удосконалення виробничих процесів, покращення

якості продукції, а також зменшення собівартості через оптимізацію витрат та раціональне використання ресурсів;

- зниження ефективності діяльності конкурентів. Використання прийнятних з економічної точки зору методів, таких як залучення кваліфікованого персоналу від конкурентів або обмеження доступу конкурентів до ключових ринкових ресурсів і каналів збуту;

- зміна умов ринкового середовища. Ініціювання змін у зовнішньому середовищі, які створюють сприятливіші умови для функціонування підприємства порівняно з конкурентами.

Ці стратегії дозволяють підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку та забезпечувати стійку конкурентну позицію.

Види конкурентоспроможності можна класифікувати за різними критеріями залежно від аспектів діяльності підприємства, рівня аналізу або об'єктів, на які вона спрямована. Класифікація основних видів конкурентоспроможності, яка дозволяє врахувати різні аспекти конкурентоспроможності та формувати ефективні стратегії для її досягнення на всіх рівнях: від окремих продуктів до національної економіки, наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація основних видів конкурентоспроможності

Ознака	Види конкурентоспроможності
Рівень аналізу	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспроможність продукції (відображає здатність конкретного продукту задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукти конкурентів, з урахуванням якості, ціни, дизайну, технологічності тощо); – конкурентоспроможність підприємства (охоплює всі аспекти діяльності компанії, включаючи фінансову стабільність, ефективність управління, виробничі можливості, інноваційний потенціал та маркетингову активність); – конкурентоспроможність галузі (визначається загальним рівнем розвитку галузі, її здатністю до інновацій, ефективністю використання ресурсів і конкурентною

	позицією на внутрішньому та зовнішньому ринках);
--	--

Кінець таблиці 1.2

	– конкурентоспроможність національної економіки (відображає здатність країни забезпечувати стабільне економічне зростання, залучати інвестиції, розвивати інфраструктуру та підвищувати якість життя населення).
Характер прояву	– абсолютна (здатність суб'єкта бути лідером на ринку безпосередньо завдяки унікальним характеристикам, які не залежать від зовнішніх умов); – відносна (здатність суб'єкта перевершувати конкурентів за певних ринкових умов).
Час дії	– потенційна (відображає можливості підприємства у майбутньому, пов'язані з інноваційним розвитком, інвестиціями та формуванням нових стратегій); – поточна (здатність підприємства утримувати свої позиції на ринку за поточного рівня розвитку та наявних ресурсів).
Функціональні ознаки	– технологічна (пов'язана із рівнем використання передових технологій у виробничих процесах); – маркетингова (охоплює здатність компанії ефективно просувати свої продукти, формувати попит і лояльність споживачів); – фінансова (характеризує здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами, залучати інвестиції та підтримувати ліквідність); – інноваційна (залежить від здатності підприємства впроваджувати нові продукти, технології та бізнес-моделі).
Географічний критерій	– локальна (здатність підприємства конкурувати у межах локального або регіонального ринку); – глобальна (можливість підприємства ефективно конкурувати на міжнародних ринках).
Тип стратегії	– цінова (основана на здатності підприємства пропонувати продукцію за нижчими цінами завдяки оптимізації витрат); – нецінова (орієнтована на підвищення якості, бренду, сервісу та інших нематеріальних переваг).

Джерело: сформовано автором за [5, 29].

Таким чином, конкурентоспроможність можна визначити як здатність суб'єкта підприємницької діяльності досягати своїх стратегічних цілей у конкурентному середовищі, де аналогічні цілі ставлять перед собою інші учасники ринку. Вона передбачає спроможність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, яка відповідає вимогам конкурентоспроможності, а також забезпечувати переваги над конкурентами у відповідній галузі. Конкурентоспроможності притаманні такі ключові властивості: об'єктивність, яка відображає реальний стан підприємства щодо його позицій на ринку; просторовість, що враховує регіональні або глобальні межі конкуренції; порівнянність, яка забезпечує оцінку конкурентних позицій у співвідношенні з іншими суб'єктами ринку; атрибутивність, тобто визначеність через наявність конкретних характеристик, що забезпечують переваги; системність, яка підкреслює взаємозв'язок різних елементів, що впливають на конкурентоспроможність; динамічність, що відображає здатність адаптуватися до змін ринкових умов та зовнішнього середовища.

Ці властивості визначають багатовимірність і динамічний характер конкурентоспроможності як економічної категорії.

1.2 Місце та роль управління конкурентоспроможністю у системі управління підприємствами

Місце та роль управління конкурентоспроможністю у системі управління підприємствами є ключовими для забезпечення стійкого розвитку, досягнення стратегічних цілей і адаптації до змін у ринковому середовищі. Конкурентоспроможність відіграє центральну роль у визначенні довгострокового успіху підприємства, оскільки вона відображає здатність організації ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку.

Основними рівнями управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємствами є: стратегічний, тактичний, операційний [27].

Стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю інтегрується в розробку стратегії підприємства, забезпечуючи визначення ключових цілей і напрямків розвитку, що дозволяють створювати та підтримувати конкурентні переваги. Формує основу для вибору конкурентних стратегій, таких як лідерство у витратах, диференціація продукту або фокусування на окремих сегментах ринку.

Тактичний рівень управління реалізується через управління операційними аспектами діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, інновації та людські ресурси. Спрямоване на досягнення поточних конкурентних переваг, таких як поліпшення якості продукції, оптимізація витрат або розширення ринкової частки.

Операційний рівень управління включає реалізацію конкретних заходів для підтримання конкурентоспроможності в короткостроковій перспективі, таких як покращення обслуговування клієнтів, впровадження нових технологій, зниження витрат тощо.

Для глибшого розуміння сутності досліджуваного поняття необхідно визначити ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які здійснюють об'єктивний та суб'єктивний вплив на формування конкурентного середовища. Виявлення цих факторів дозволяє описати характеристики елементів системи, їхній стан і взаємозв'язки. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства представлена на рисунку 1.1. Такий підхід забезпечує можливість розробки обґрунтованих та ефективних стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства.

Всі чинники конкурентоспроможності можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні: політична ситуація в країні; законодавча база; економічні зв'язки; існування конкурентів; розміщення виробничих сил; сировина; рівень техніки та технологій; система управління виробничим процесом; конкуренція виробництва. система та методи управління.



Рисунок 1.1 – Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [27]

Внутрішні: рівень організації виробництва; прогнозування та планування; збут, орієнтація на маркетинг; інноваційні технології виробничого процесу; рівень задоволення потреб споживачів; якість продукції [18].

Зовнішні чинники впливу представляють собою сукупність умов та обставин, що функціонують на рівні глобального середовища і здійснюють або можуть здійснювати вплив на діяльність суб'єкта господарювання. До таких чинників належать інші підприємства, економічні, природні та соціальні умови, а також інституційні структури національного та міждержавного рівня. Вони формують контекст, у якому функціонує підприємство, і визначають можливості та обмеження для його розвитку [21,35].

Для оцінки впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності здійснюється комплексна діагностика. Вона передбачає аналіз змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства, ідентифікацію факторів, які становлять загрозу для його конкурентоспроможності, дослідження діяльності конкурентів, а також визначення факторів, які можуть забезпечити найбільші можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє сформулювати обґрунтовані стратегії для підвищення конкурентних переваг.

Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні можливості, розробити стратегії реагування на непередбачені ситуації, а також визначити заходи, спрямовані на трансформацію загроз у нові перспективи. Для виконання такого аналізу найчастіше використовуються такі методологічні підходи:

- PEST-аналіз – дослідження політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які впливають на діяльність підприємства;
- SWOT-аналіз – виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз;
- аналіз п'яти сил Портера – оцінка конкурентного середовища через дослідження п'яти ключових сил: загроза нових конкурентів, вплив постачальників, вплив покупців, загроза заміників і рівень конкуренції в галузі [1];
- сценарний аналіз – розробка кількох сценаріїв розвитку зовнішнього середовища для оцінки їхнього впливу на підприємство;
- аналіз стейкхолдерів – визначення та оцінка впливу зацікавлених сторін (держави, клієнтів, партнерів, конкурентів) на конкурентоспроможність підприємства;
- моніторинг тенденцій – постійне відстеження змін у зовнішньому середовищі для швидкого реагування на виклики;

– бенчмаркінг – порівняння діяльності підприємства із найкращими практиками галузі для виявлення можливостей покращення [37].

Внутрішні чинники характеризуються як контрольовані аспекти діяльності суб'єкта господарювання, які перебувають під його безпосереднім управлінням. Їхній аналіз тісно пов'язаний з дослідженням ефективності господарської діяльності підприємства.

Відповідно, у процесі оцінки, прогнозування та управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання необхідно здійснювати всебічний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які вже вплинули або потенційно можуть вплинути на її формування у майбутньому. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння чинників, що визначають конкурентну позицію підприємства.

Розробка концепції управління конкурентоспроможністю підприємства повинна спрямовуватись на реалізацію ключової мети – зміцнення конкурентних позицій та розширення можливостей підприємства. Ця концепція має базуватися на чітко сформульованих і заздалегідь визначених пріоритетах, що враховують специфіку діяльності підприємства та вимоги ринкового середовища [2].

Роль управління конкурентоспроможністю в системі управління підприємством полягає у забезпеченні стратегічної стабільності, інтеграції всіх функціональних напрямків управління, підвищенні ефективності діяльності, забезпеченні інноваційного розвитку, формуванні лояльності споживачів та управлінні ризиками.

Що ж стосується сутності управління конкурентоспроможністю підприємства, то вона трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема: організація процесу управління, налагодження інформаційного обміну та прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасних умовах ринкової економіки процес управління конкурентоспроможністю складається з двох інтегрованих компонентів: внутрішньої орієнтації, яка фокусується на внутрішньому середовищі

підприємства, передбачає оптимізацію виробничих процесів і здійснюється через послідовну реалізацію етапів, що відповідають напрямкам діяльності підприємства та життєвому циклу його продукції та зовнішньої орієнтації, спрямованої на аналіз і адаптацію до зовнішнього середовища, що включає врахування ринкових умов, конкурентного оточення та інших зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Ця двокомпонентна структура дозволяє забезпечити системний підхід до управління конкурентоспроможністю [12].

При цьому, ключовим аспектом у процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, відповідно до концептуальних засад, є розробка дієвого механізму управління. Такий механізм має забезпечувати ефективну реалізацію поставлених цілей та сприяти досягненню стратегічних переваг підприємства.

Процес розробки та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується у межах ключових складових системи управління. Згідно [12] елементи, на яких базується механізм управління конкурентоспроможністю підприємства наступні:

- наукові підходи: системний (забезпечує цілісність механізму як системи, що складається з визначених структурних компонентів (цілі, ресурси, засоби, процеси, методи)), процесний (гарантує безперервність реалізації адаптаційних заходів, спрямованих на вдосконалення діяльності підприємства), ситуаційний (орієнтується на постійне дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища для виявлення закономірностей і визначення ефективної поведінки підприємства в умовах конкретної ситуації);

- важелі: економічні, правові, фінансові, техніко-технологічні, управлінські, організаційні та соціальні інструменти, які сприяють досягненню конкурентних переваг;

- функції: постановка цілей і завдань, організаційна, координаційна, планування, мотиваційна, контрольна;

- принципи: ефективність, гнучкість, керованість, послідовність, диференційована мотивація;
- інструменти: страхування, диверсифікація, лімітування, резервування, реструктуризація, фінансовий контролінг;
- методи: аналіз, оцінювання, прогнозування, порівняння.

Цей комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність.

Конкурентоспроможність підприємства в кризових умовах набуває ключового значення для його функціонування та подальшого розвитку. Її рівень визначається сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на процес адаптації до викликів сучасності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні	Внутрішні
Стан національної економіки, інфляція, обмінний курс	Фінансова стабільність підприємства, ефективне управління витратами
Політична ситуація в державі, регулювання експорту та імпорту	Ефективність системи управління підприємством, адаптація до змін
Державна політика у сфері оподаткування, кредитування, регулювання	Собівартість виробництва та ефективність використання ресурсів
Наявність сировинних ресурсів	Організація процесу виробництва
Розміщення виробничих сил	Якість виробленої продукції
Демографічні зміни, рівень доходів населення	Задоволення потреб споживачів
Рівень конкуренції у галузі	Інноваційні технології виробництва

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно трактувати як діяльність, спрямовану на формування управлінських рішень, орієнтованих на протидію зовнішнім викликам і досягнення лідерських позицій відповідно до визначених стратегічних завдань. При цьому, механізм управління конкурентоспроможністю є невід’ємною складовою системи

управління підприємством. Його зміст охоплює сукупність взаємопов'язаних організаційних заходів, реалізація яких забезпечується через застосування важелів, функцій, принципів, інструментів і методів, з урахуванням відповідних наукових підходів [13]. Це дозволяє досягати запланованих результатів та сприяти підвищенню конкурентних переваг. Результат впровадження та функціонування механізму управління конкурентоспроможністю безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, відповідність його результатів стратегічним цілям розвитку. Це, своєю чергою, орієнтує менеджмент і персонал на активну, системну та цілеспрямовану діяльність, спрямовану на зміцнення конкурентних можливостей і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

1.3 Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та аналіз чинників, які впливають на сприйняття споживачами підприємства та його продукції, а також забезпечують здатність ефективно конкурувати на ринку та досягати переваг над іншими учасниками ринку [4].

Дослідження наукових джерел свідчить про наявність широкого спектру підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Серед них доцільно виділити такі підходи: системний, процесний, логічний, функціональний, ситуаційний, цільовий, структурний, ресурсний та якісний. Перелічені підходи залежно від цілей аналізу та специфіки діяльності суб'єкта господарювання можуть використовуватись окремо або поєднуватись. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємств представлено на рис. 1.2 [11].

Наразі розроблено значну кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, як вітчизняних, так і закордонних.



Рисунок 1.2 – Схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства [11]

За результатами аналізу літературних джерел [35, 7, 15], можна виділити наступні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- метод сум та метод добутку – дозволяє здійснити інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності через сумування порівняльних показників або їх множення;

- метод різниць – рівень конкурентоспроможності оцінюється шляхом порівняння показників сукупності підприємств, які комплексно відображають їхні сильні та слабкі сторони у господарській діяльності;

- метод рангів (рейтинговий) – передбачає визначення ринкової позиції підприємства шляхом порівняльного аналізу його діяльності з конкурентами, де оцінювання здійснюється через ранжування показників за окремими аспектами досягнутих результатів;
- матричний метод – забезпечує можливість врахування як абсолютних значень досліджуваних показників, так і їх віддаленості від найкращого (еталонного) значення;
- метод багатовимірних середніх – базується на розрахунку середніх значень для кожного досліджуваного показника. Цей підхід дозволяє враховувати абсолютні відхилення показників від середнього значення для кожної окремої характеристики;
- метод взаємозв'язку конкурентоспроможності з внутрішніми факторами – дозволяє здійснювати порівняльний аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства на основі різних фінансових показників, інтегруючи їх у регресійну модель для оцінки взаємозалежностей;
- метод ранжування – передбачає оцінку конкурентоспроможності товару, аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства, а також визначення його ринкової позиції серед інших учасників галузі;
- інтегральний метод ефективної конкуренції – ґрунтується на оцінюванні конкурентоспроможності через аналіз чотирьох основних групових показників або критеріїв, кожен з яких характеризується визначеним ваговим коефіцієнтом;
- оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності продукції – включає поетапний процес, що починається з розрахунку одиничних показників, переходить до визначення інтегральних показників і завершується обчисленням коефіцієнта конкурентоспроможності продукції на певному ринку;
- метод середньозваженої арифметичної – використовується для інтеграції числових показників, що характеризують певний процес або об'єкт, з урахуванням їхньої вагомості. Цей метод є ефективним для оцінювання

складних багатофакторних явищ, таких як конкурентоспроможність підприємства;

- бенчмаркінговий метод – передбачає розробку стратегії розвитку підприємства шляхом вивчення та аналізу умов і практик ведення бізнесу провідними компаніями-лідерами ринку;

- кластерний аналіз – передбачає послідовне порівняння сукупності підприємств за визначеними характеристиками з метою формування однорідних груп, об'єднаних спільними ознаками;

- метод експертного оцінювання – передбачає аналіз факторів, таких як продукт, ціна та канали розподілу шляхом їх оцінки фахівцями у межах заданого діапазону, з подальшим агрегуванням отриманих оцінок та порівнянням результатів;

- метод SWOT-аналізу – передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також ідентифікацію ключових областей та факторів, що мають вплив на його фінансові результати;

- метод PEST-аналізу – полягає у систематичному дослідженні політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства та його ринкові позиції;

- метод SNW-аналізу – полягає у визначенні сильних (Strengths), нейтральних (Neutral) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства для формування обґрунтованих стратегічних рішень;

- графічні методи оцінювання – дозволяють аналізувати як окремі компоненти конкурентоспроможності, так і загальний рівень підприємства шляхом побудови ліній, що з'єднують точки, розташовані на координатних осях графіка;

- оцінювання конкурентної позиції методом конкурентних переваг (за М. Портером) – базується на ідентифікації потенційних переваг підприємства через аналіз його ринкової частки у порівнянні з показниками основних конкурентів;

– оцінювання за індексом Герфіндаля – дозволяє визначити сумарну частку провідних компаній ринку серед найбільших підприємств, виражену у відсотковому відношенні до загального обсягу реалізації продукції певного асортименту;

– застосування моделі Дюпон надає можливість не лише оцінити ризик втрати конкурентної позиції підприємства на ринку, але й проаналізувати внесок кожного окремого чинника у формування його конкурентоспроможності.

Зазначені методи суттєво відрізняються за своєю концептуальною основою та підходами до формування показників, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності.

У нашому дослідженні для оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» використовуємо метод інтегральної оцінки. Тому зупинимось на ньому більш детально.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які базуються на співвідношенні двох ключових параметрів – якості та ціни, залишаються актуальними. Конкурентною визнається компанія, яка пропонує продукцію з вищими якісними характеристиками за нижчою ціною. Якість при цьому оцінюється за показниками, що відображають різноманітні критерії задоволення потреб споживачів [33].

Метод інтегральної оцінки передбачає застосування сукупності показників, які характеризують окремі аспекти фінансової та економічної діяльності підприємства, з подальшим об'єднанням цих різнорідних показників в один інтегральний показник [15, 33].

Цей підхід є найбільш доцільним для сучасних умов господарювання, оскільки оцінювання рівня конкурентоспроможності за численними окремими показниками без їх інтеграції в єдиний показник є надмірно трудомістким і може призводити до суттєвих похибок. Важливо також враховувати, що різні показники можуть мати неоднакову спрямованість щодо впливу на кінцевий результат. Використання інтегрального показника, який охоплював би всю

сукупність найбільш значущих груп показників, є об'єктивно необхідним і відповідає вимогам сучасного підходу до оцінювання реального рівня конкурентоспроможності.

Методика розрахунку інтегрального показника, заснована на комплексному аналізі фінансових та економічних показників діяльності підприємства, дозволяє об'єктивно оцінити реальний рівень конкурентоспроможності підприємств, що змагаються на ринку продукції одного типу [22]. Метод передбачає оцінювання чотирьох ключових групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, які потім агрегуються у вигляді інтегрального показника [28].

Перша група показників оцінює ефективність виробничої діяльності підприємства [19]. До цієї групи належать індикатори, що відображають ефективність управління виробничими процесами, зокрема:

- економічність витрат на виробництво;
- раціональність використання основних засобів;
- рівень технологічної досконалості у виготовленні продукції;
- організацію праці у виробничому процесі.

Друга група показників характеризує фінансовий стан підприємства. Вона включає сукупність індикаторів, що відображають ефективність управління оборотними коштами, зокрема:

- фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
- здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами;
- потенціал стабільного розвитку підприємства в перспективі.

Третя група показників охоплює індикатори, які дозволяють оцінити ефективність управління збутом і просуванням продукції на ринку, зокрема за рахунок використання рекламних інструментів і заходів зі стимулювання продажів.

Наступним важливим критерієм є оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства з урахуванням рівня її якості. Якість продукції

визначається її здатністю відповідати потребам споживачів згідно з функціональним призначенням.

Загалом, алгоритм обчислення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання наступних етапів [19]:

– перший етап: розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності – обчислюються одиничні показники, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства (таблиця 1.4);

– другий етап: розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за заданими формулами.

Таблиця 1.4 – Показники конкурентоспроможності підприємства [19]

Назва показника	Роль показника	Формула розрахунку показника
Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності		
Витрати на одиницю продукції	Представляє ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$
Фондовіддача	Визначає ефективність використання виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних засобів}$
Рентабельність реалізованої продукції	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} \cdot 100 / \text{повна собівартість продукції}$
Продуктивність праці	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічна кількість працівників}$
Конкурентоспроможність за показниками фінансового стану підприємства		
Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{власний капітал} / \text{загальна вартість капіталу}$

Кінець таблиці 1.4

Коефіцієнт платоспроможності	Характеризує здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, визначає вірогідність банкрутства	$Kп = \text{власний капітал} / \text{загальні зобов'язання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$Kл = \text{грошові кошти} / \text{поточні зобов'язання}$
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Аналізує ефективність використання оборотних коштів	$Kо = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок оборотних коштів}$
Конкурентоспроможність за показниками збуту продукції підприємства		
Рентабельність продаж	Характеризує прибутковість підприємства на ринку, а також правильність встановлення ціни	$Рп = \text{чистий прибуток від реалізації} / \text{чистий дохід}$
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Показує ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника означає падіння попиту	$Kз = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажу}$
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$Kм = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{виробнича потужність}$

З огляду на те, що окремі показники мають різний рівень важливості для підсумкової оцінки, вагові коефіцієнти кожного критерію та показника встановлюються експертним шляхом. Розрахунок критеріїв та коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховуються за формулою середньозваженого арифметичного.

Такий підхід забезпечує комплексну оцінку конкурентоспроможності, враховуючи різну значущість критеріїв для формування загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження було визначено сутність і значущість управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Управління конкурентоспроможністю визначено як комплекс дій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Основними науковими підходами до трактування конкурентоспроможності підприємства виявлено: системний підхід, який передбачає розгляд конкурентоспроможності як багатогранної системи з взаємозв'язаними елементами; процесний підхід, що акцентує увагу на безперервності дій з підвищення конкурентоспроможності; інноваційний підхід, який визначає роль інновацій як ключового чинника у створенні конкурентних переваг.

Серед методичних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства проаналізовано широкий спектр методів та виділено наступні, як пріоритетні для нашого дослідження: SWOT-аналіз; метод інтегральної оцінки; метод середньозваженої арифметичної.

Розглянуто ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, які поділяються на внутрішні (ефективність виробництва, фінансова стабільність, якість продукції) та зовнішні (ринкове середовище, макроекономічні умови, діяльність конкурентів).

Обґрунтовано, що забезпечення конкурентоспроможності підприємства неможливе без впровадження ефективного механізму управління, який має базуватися на принципах гнучкості, системності, ефективності та адаптивності.

У цьому контексті важливою є інтеграція сучасних підходів до управління, які забезпечують стійкість конкурентних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, теоретичний аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства дозволив сформулювати основу для подальшого дослідження прикладних аспектів цієї проблематики, зокрема розробки рекомендацій і практичних інструментів, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РЕНОМЕ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «РЕНОМЕ»

В умовах сучасного економічного середовища, економіка України функціонує в стані постійної нестабільності, невизначеності та щоденних ризиків, спричинених військовими діями на тлі значного загострення глобальної конкурентної боротьби. Ці виклики щороку набувають дедалі масштабнішого та складнішого характеру.

На теперішньому етапі пріоритетним завданням політичного керівництва є не забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки, а створення умов для фізичного збереження функціонуючих підприємств. Одним із ефективних інструментів у цьому контексті виступає програма релокації бізнесу. Згідно з дослідженням «Опендатабот», на початку квітня 2024 року близько 19 тисяч малих, середніх та великих підприємств в Україні змінили своє місцезнаходження через військові дії [10].

Цей процес створює основу для подальших наукових досліджень, спрямованих на розробку ефективних заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів і загроз. Адже, одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств на ринку є їхня конкурентоспроможність. Саме здатність ефективно взаємодіяти в конкурентному середовищі з іншими учасниками ринку визначає можливість забезпечення стійкого зростання бізнесу, досягнення економічної стабільності, гарантування безпеки економічної діяльності та стимулювання загального економічного поступу.

ТОВ «РЕНОМЕ» – це українська компанія, яка спеціалізується на розробці та виробництві приладів для виявлення і сигналізації про наявність небезпечних газів.

ТОВ «Реноме» створено в 1994 році та на даний момент успішно працює на ринку України в області розробки та виробництва електронної продукції і електротехнічного обладнання, електроопалювальної техніки, має ряд нагород та сертифікатів.

В 2014 році підприємство успішно пройшло зовнішній сертифікаційний аудит по системі управління якістю ISO 9001:2008 [24] міжнародною компанією SGS, у 2018 році – по системі ISO 9001:2015 [25] компанією ДП «Івано-Франківський НВЦ стандартизації, метрології та сертифікації», а у 2021 році отримало повторне схвалення системи.

Основними видами продукції підприємства є:

- газосигналізатори «СТРАЖ» – ряд електронних приладів для автоматичного контролю, оповіщення та убезпечення людей від критичних концентрацій горючих та / або чадного газів у повітрі приміщень побутового/комерційного призначень;

- світлозвукові оповіщувачі «СТРАЖ» – електронні пристрої, призначені для віддаленого від джерела небезпеки ефективного світлового та звукового оповіщення людей про аварійний витік газу. СЗУ «Страж» є повторювачами сигналу від газосигналізатора «Страж» та призначенні для комутації з ним;

- електричні котли «ТЕРМІТ» – компактні опалювальні прилади європейського рівня якості;

- клапани електромагнітні газові – електромеханічні пристрої, призначенні для аварійного автоматичного відключення подачі горючого газу у разі його аварійного витоку. Призначенні для інсталяції на газпроводах низького тиску в побутових та комерційних приміщеннях;

- контрактне виробництво електроніки.

Розглянемо організаційну структуру підприємства, що представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РЕНОМЕ»

Далі проведемо аналіз основних показників діяльності, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «РЕНОМЕ» за 2021-2023 роки

Номер з/п	Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темпи росту, %	
		2021	2022	2023	2021/ 2022	2022/ 2023	2021/ 2022	2022/ 2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	20727,0	17486,5	13578,7	-3240,5	-3907,8	84,37	77,65
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	21	20	17	-1	-3	95,24	85
3.	Продуктивність праці одного працівника, грн.	987,0	874,33	798,75	-112,67	-75,58	88,58	91,36
4.	Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн.	2203,36	2627,34	2307,63	+424,04	-319,71	119,24	87,83
5.	Середньорічна заробітна плата	104922	131367	135743	+26445	+4376	125,2	103,33

Кінець таблиці 2.1

	одного працівника, грн.							
6.	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис. грн.	12516,4	10848,8	9383,6	-1667,6	-1465,2	86,68	86,49
7.	Сукупні операційні витрати, тис. грн.	16182,3	14140,9	12745,1	-2041,4	-1395,8	87,38	90,13
8.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн.	0,77	0,77	0,88	-	+0,11	-	114,29
9.	Чистий прибуток, тис. грн.	3940,5	3461,4	1359,3	-	-	-	-
10.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1742,35	2969,85	2723,95	+1227,5	-245,9	170,45	91,72
11.	Фондовіддача, грн/грн	12,05	6,19	5,29	-5,86	-0,9	51,37	85,46
12.	Фондомісткість, грн/грн	0,08	0,16	0,19	+0,08	+0,03	200	118,75

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 2.1 можемо зробити такі висновки: відбулось падіння чистого доходу підприємства, у 2022 році на 3240,5 тис. грн, у порівнянні з 2021 роком, а у 2023 році ще на 6,7 %, що становить 3907,8 тис. грн. Чистий прибуток зменшився у 2022 році, відносно 2021 року, а у 2023 скоротився вдвічі. Дану динаміку показників ТОВ «РЕНОМЕ» зображено на рисунку 2.2.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «РЕНОМЕ» показав, що зменшується продуктивність праці одного працівника та загальна чисельність штатних працівників, що пов'язано з втратою працівників через мобілізацію та еміграцію за кордон.

Аналіз динаміки ресурсів ТОВ «РЕНОМЕ» показав, що вартість основних фондів підприємства збільшилась у 2022 році, але зменшилась у 2023 році та складає 2723,95 тис. грн.

Економічні показники підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» мають негативну тенденцію протягом 2021-2023 рр.. А саме, збільшення витрат на 1 грн реалізованої продукції, що пов'язано з підняттям цін на матеріали та сировину, та зменшення чистого прибутку у 2023 році порівняно з минулими періодами.

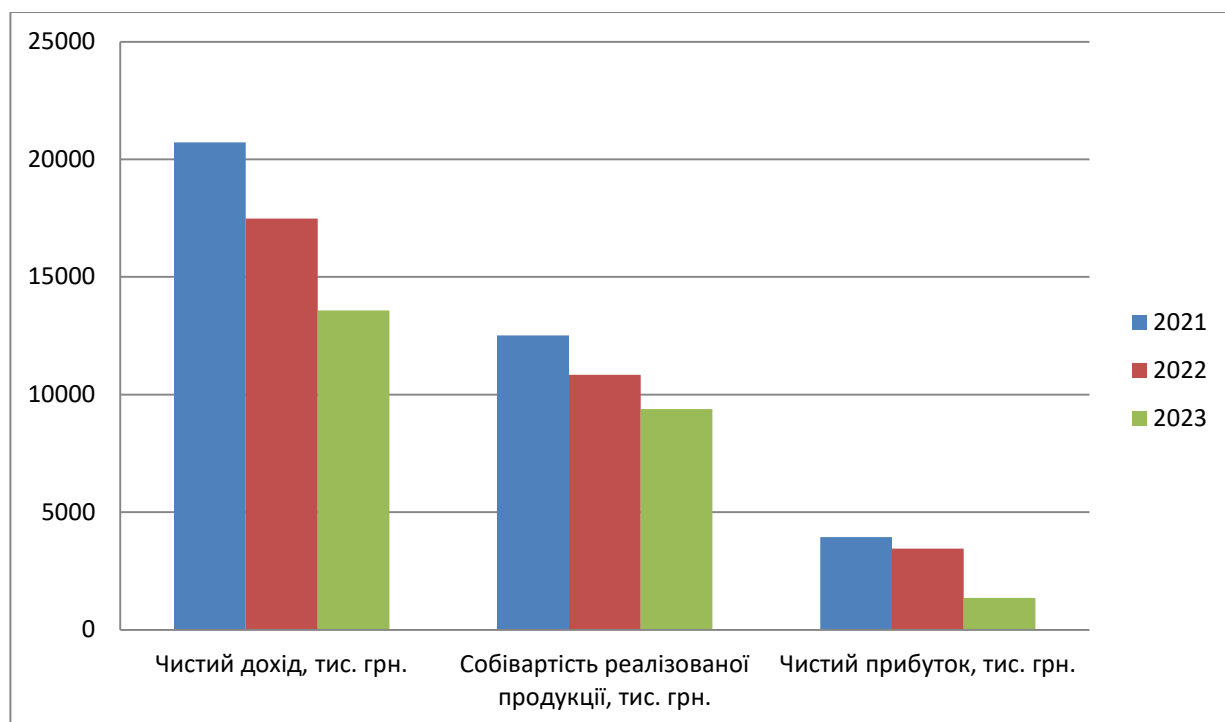


Рисунок 2.2 – Динаміка економічних показників ТОВ «РЕНОМЕ»

Розглянемо детальний аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз рентабельності ТОВ «РЕНОМЕ»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, +, -	
				2022/ 2021	2023/ 2022
1. Дохід від реалізації продукції та послуг (без ПДВ і акцизу), тис. грн	20727	17486,5	13578,7	-3240,5	-3907,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12516,4	10848,8	9383,6	-1667,6	-1465,2
3. Вартість капіталу (баланс), тис. грн	14051,1	16455,3	16808,3	+2404,2	+353
у т.ч. власного	10303,0	13764,4	15123,7	+3461,4	+1359,3
4. Прибуток до оподаткування, тис. грн	4805,6	4221,2	1657,7	-584,4	-2563,5
5. Рентабельність, %					
5.1. доходу	19,0	19,8	10,0	+0,8	-9,8

Кінець таблиці 2.2

5.2. витрат	24,3	24,5	10,7	+0,2	-13,8
5.3. капіталу	35,3	22,7	8,2	-12,6	-14,5
5.4. власного капіталу	47,3	28,8	9,4	-18,5	-19,4

У таблиці наведено ключові показники, що характеризують рентабельність діяльності ТОВ «РЕНОМЕ» за 2021 – 2023 роки. Включено дані про дохід, собівартість, вартість капіталу, прибуток до оподаткування та розраховані показники рентабельності. У таблиці також відображено відхилення між роками, що дозволяє оцінити динаміку змін.

Спостерігається стале зниження доходу: з 20727 тис. грн у 2021 році до 13578,7 тис. грн у 2023 році. Відхилення: -3240,5 тис. грн (2022/2021) та -3907,8 тис. грн (2023/2022), що свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції також демонструє зниження, що є наслідком оптимізації витрат: з 12516,4 тис. грн у 2021 році до 9383,6 тис. грн у 2023 році. Відхилення: -1667,6 тис. грн (2022/2021) та -1465,2 тис. грн (2023/2022). Вартість капіталу зростає протягом трьох років, це позитивно характеризує підприємство, свідчаючи про приріст його капіталу. Прибуток до оподаткування має негативну динаміку, що вказує на зниження прибутковості. Динаміка змін показників рентабельності за 2021-2023 рр. ТОВ «РЕНОМЕ» зображено на рисунку 2.3.

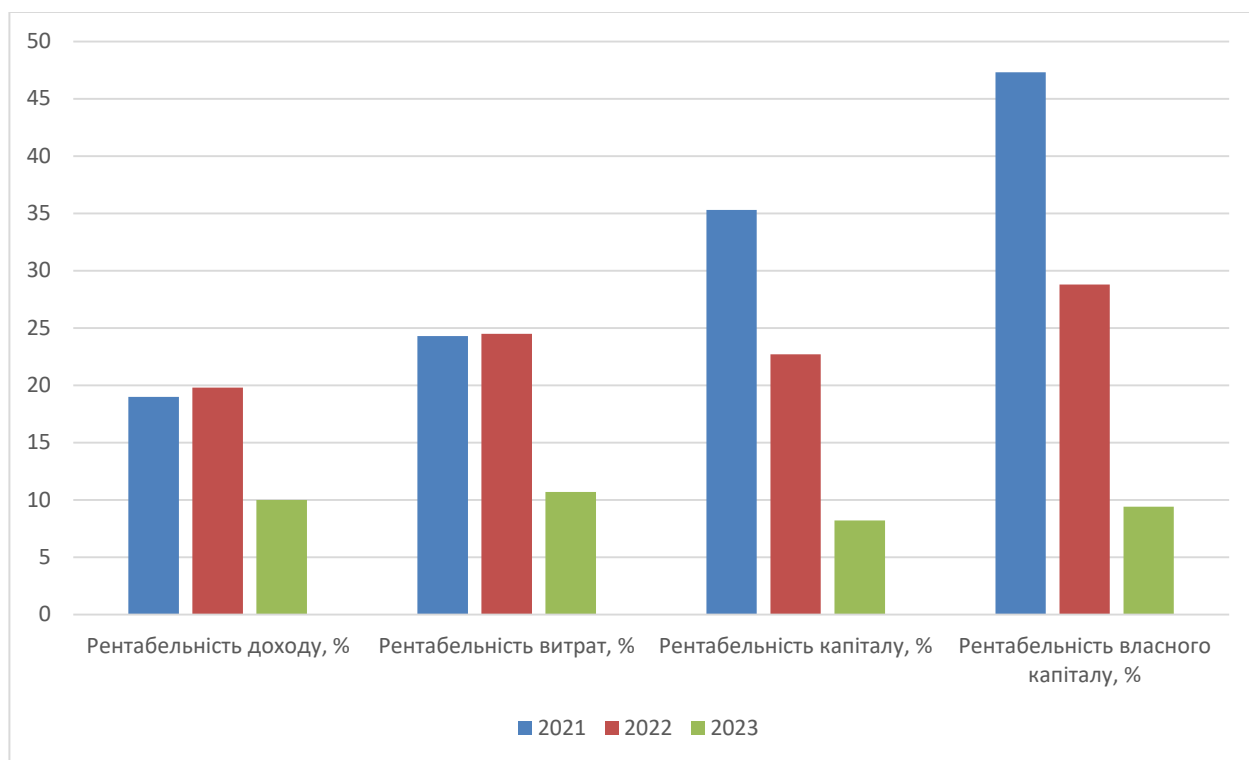


Рисунок 2.3 – Динаміка змін показників рентабельності ТОВ «РЕНОМЕ»

Рентабельність розраховується для доходу, витрат, капіталу та власного капіталу, відображає ефективність використання ресурсів підприємства. Рентабельність доходу зменшилася з 19,0% у 2021 році до 10,0% у 2023 році, що свідчить про зниження прибутковості продажів. Рентабельність витрат знизилася з 24,3% у 2021 році до 10,7% у 2023 році, що вказує на скорочення ефективності витрат. Рентабельність капіталу зменшилася до 28,2% у 2023 році, що вказує на менш ефективне використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася з 47,3% у 2021 році до 9,4% у 2023 році, що свідчить про значне зниження прибутковості власних інвестицій.

Основні показники, такі як дохід від реалізації, прибуток до оподаткування та всі показники рентабельності, демонструють тенденцію до зниження, це свідчить про зменшення ефективності господарської діяльності.

Водночас зростання вартості капіталу, особливо власного, є позитивною тенденцією, яка свідчить про певну фінансову стабільність.

Розглянемо аналіз формування прибутку підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз формування прибутку ТОВ «РЕНОМЕ»

Показник	Рік			Темпи зростання, %	
	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції	20727,0	17486,5	13578,7	84,4	77,7
2. Собівартість реалізованої продукції	12516,4	10848,8	9383,6	86,7	86,5
3. Валовий прибуток	8210,6	6637,7	4195,1	80,8	63,2
4. Інші операційні доходи	265,3	889,8	831,6	335,4	93,5
5. Інші операційні витрати	3665,9	3292,1	3361,5	89,8	102,1
6. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	4805,6	4221,2	1657,7	87,8	39,3
7. Чистий прибуток від операційної діяльності	4544,7	3345,6	833,6	73,6	24,9
8. Фінансовий прибуток	3940,5	3461,4	1359,3	87,8	39,3

Таблиця 2.3 представляє аналіз формування прибутку ТОВ «РЕНОМЕ» за період 2021 – 2023 років. У 2021 році чистий дохід склав 20727,0 тис. грн, проте у 2022 році він знизився до 17486,5 тис. грн, а у 2023 році – до 13578,7 тис. грн. Темпи зростання свідчать про суттєве скорочення доходу, що свідчить про зменшення обсягу реалізації продукції. Валовий прибуток зменшився та вказує на скорочення прибутковості діяльності. Інші операційні доходи значно зросли у 2022 році (335,4 % порівняно з 2021 роком) і залишалися високими у 2023 році. Інші операційні витрати також збільшилися, хоча їх динаміка була менш різкою.

ТОВ «РЕНОМЕ» за аналізований період стикається зі значними викликами. Основні показники, такі як чистий дохід, валовий прибуток та

чистий прибуток, демонструють тенденцію до зниження. Це свідчить про зменшення ефективності діяльності та погіршення фінансового стану.

Водночас позитивною рисою є зниження собівартості реалізованої продукції, що свідчить про заходи оптимізації витрат. Зростання інших операційних доходів може вказувати на диверсифікацію джерел доходу.

Підбиваючи підсумки аналізу, можемо констатувати, що загальний стан фінансово-господарської діяльності не є задовільним, незважаючи на те, що у 2023 році спостерігались незначні покращення деяких показників.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Загальний аналіз конкурентного середовища варто почати із аналізу мікро- та макрооточення ТОВ «РЕНОМЕ», використовуючи такі методи:

1. PEST-аналіз для ТОВ «РЕНОМЕ» спрямований на ідентифікацію зовнішніх чинників, які можуть впливати на діяльність компанії як позитивно, так і негативно. Аналіз включає оцінку чотирьох основних категорій: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори. Цей метод дозволяє виявити ризики та можливості, пов'язані із зовнішнім середовищем, що допомагає компанії розробляти ефективні стратегії розвитку. Політичні фактори включають законодавчі та регуляторні зміни, рівень політичної стабільності та вплив урядових програм. Економічні фактори охоплюють макроекономічні показники, такі як рівень інфляції, валовий внутрішній продукт, валютний курс та рівень доходів населення. Соціальні аспекти аналізують демографічні тренди, споживчі уподобання, культурні особливості та рівень соціальної відповідальності. Технологічні фактори зосереджені на впровадженні інновацій, доступності нових технологій та впливі цифровізації на галузь. Такий підхід допомагає зрозуміти зовнішнє середовище, врахувати ризики та використати можливості для підвищення конкурентоспроможності компанії.

2. SWOT-аналіз для ТОВ «РЕНОМЕ» спрямований на виявлення як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які впливають на розвиток організації. Цей аналіз включає оцінку сильних і слабких сторін компанії (внутрішнє середовище), а також можливостей і загроз (зовнішнє середовище). Сильні сторони (Strengths) – це переваги, які виділяють компанію на ринку, наприклад, наявність сучасної інфраструктури, висока якість послуг, досвідчений персонал або стабільна клієнтська база. Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні недоліки, які стримують розвиток, як-от низька ефективність процесів, залежність від обмеженої кількості постачальників чи застарілі технології. Можливості (Opportunities) пов'язані із зовнішнім середовищем і включають перспективи розширення ринку, розвиток нових продуктів, вигідні зміни у регуляторному середовищі чи технологічні інновації. Загрози (Threats) включають конкурентний тиск, економічну нестабільність, зміни в законодавстві чи коливання на ринку ресурсів.

3. SNW-аналіз для ТОВ «РЕНОМЕ» використовується для глибшого вивчення внутрішніх факторів, які впливають на розвиток організації. Цей метод дозволяє детально оцінити сильні сторони (Strengths), нейтральні аспекти (Neutral), які можуть бути покращені, та слабкі сторони (Weaknesses), які потребують усунення чи мінімізації. На відміну від SWOT-аналізу, SNW зосереджується виключно на внутрішньому середовищі організації, що робить його особливо корисним для покращення операційної ефективності, оптимізації ресурсів, визначення напрямів для внутрішнього розвитку та підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

Оцінювання діяльності підприємства розпочинається з детального аналізу зовнішнього середовища. Опис факторів зовнішнього середовища, які впливають на ТОВ «РЕНОМЕ» (PEST-аналіз) наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Опис факторів зовнішнього середовища, які впливають на ТОВ «РЕНОМЕ» (PEST-аналіз)

№	Фактор	Ознака	Можливі заходи
Р-фактори (політичні)			
1	Конфлікт (військовий) в країні	Ризик пошкодження виробничих потужностей, підтримка вітчизняних працівників	Диверсифікація розташування виробничих потужностей; споживачі надають перевагу вітчизняній продукції
2	Зміни у регуляторному середовищі	Спрощення сертифікації продукції та зниження податкового навантаження	Оперативний моніторинг змін у законодавстві; пошук та використання пільг для зниження витрат
Е-фактори (економічні)			
3	Інфляція та зростання витрат	Підвищення цін на сировину, логістику та електроенергію	Оптимізація виробничих процесів; укладення довгострокових договорів контрактів із постачальниками
4	Платоспроможність споживачів	Зменшення можливостей населення	Розробка бюджетних моделей; пропозиція програм розстрочки
S-фактори (соціальні)			
5	Зміна споживчих пріоритетів	Підвищення попиту на енергоефективну та автономну техніку	Розробка нових продуктів, адаптованих до сучасних потреб
6	Кадровий дефіцит	Втрата кваліфікованих працівників через мобілізацію та еміграцію	Залучення молодих спеціалістів, створення резерву ключових працівників

Кінець таблиці 2.4

Т-фактори (технологічні)			
7	Цифровізація та автоматизація/ потреба в автономних рішеннях	Підвищення ефективності виробництва через використання сучасних технологій, попит на продукцію без централізованого електро-газопостачання чи	Модернізація виробничих ліній, інвестування в розробку автономних газосигналізаторів
8	Імпортозаміщення	Складнощі з постачанням компонентів з-за кордону	Розробка локальних аналогів, критично важливих компонентів, пошук нових постачальників

Процес оцінки макрооточення передбачає кілька етапів. На першому етапі визначаються ключові чинники зовнішнього середовища, які мають високу ймовірність реалізації та можуть суттєво вплинути на діяльність організації. На другому та третьому етапах здійснюється експертна оцінка значущості кожного з ідентифікованих факторів для компанії. Для цього визначається характер впливу: «+1» позначає можливість, а «-1» – загрозу. Крім того, експертним шляхом встановлюється ймовірність реалізації кожного фактора в інтервалі від 0 до 1 та ступінь його впливу на стратегію компанії за шкалою від 0 до 5.

Підсумкова оцінка можливостей і загроз базується на аналізі отриманих параметрів. Цей підхід дозволяє визначити рівень сприятливості кожного зовнішнього чинника для організації, враховуючи його значущість у контексті розробки стратегії. Результати якісного аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «РЕНОМЕ» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 — Якісний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ТОВ «РЕНОМЕ»

№	Фактор	Характер впливу (1/-1)	Ймовірність виникнення (0-100%), %	Ступінь впливу (0-5)	Всього
1	Конфлікт (військовий) в країні	-1	90	4	-3,6
2	Зміни у регуляторному середовищі	1	100	5	5
3	Інфляція та зростання витрат	-1	70	4	-2,8
4	Платоспроможність споживачів	-1	60	4	-2,4
5	Зміна споживчих пріоритетів	1	30	3	0,9
6	Кадровий дефіцит	-1	70	4	-2,8
7	Цифровізація та автоматизація/потреба в автономних рішеннях	1	40	3	1,2
8	Імпортозаміщення	-1	60	4	-2,4
Разом		-	-	-	-6,9

Аналіз даних, представлених у таблиці, свідчить про те, що зовнішнє середовище, у якому функціонує ТОВ «РЕНОМЕ», може здійснювати значний негативний вплив на діяльність компанії, що зображено на рисунку 2.4. Основним чинником такого впливу є загальне уповільнення темпів економічного розвитку.

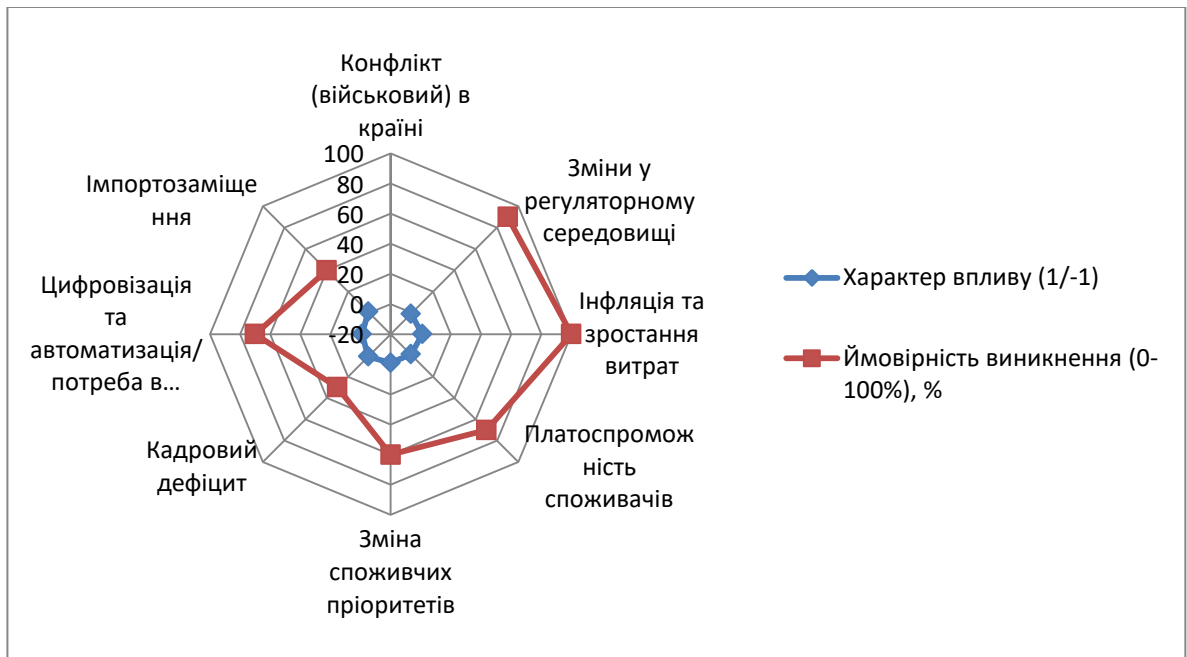


Рисунок 2.4 – Показники впливу зовнішнього середовища на «ТОВ РЕНОМЕ»

Для мінімізації негативних наслідків впливу зовнішніх факторів, ТОВ «РЕНОМЕ» доцільно орієнтуватися на своє ключове значення як системоутворюючого підприємства. Крім того, компанії слід послідовно впроваджувати розроблені заходи, представлені в таблиці 2.4, що спрямовані на ефективну нейтралізацію зовнішніх загроз.

Результати аналізу впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на ТОВ «РЕНОМЕ» (SWOT-аналіз) представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 — Аналіз впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на ТОВ «РЕНОМЕ» (SWOT-аналіз)

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони	Можливості
Лідер на ринку України, завдяки якості продукції та швидкості виробництва	Розширення експорту на міжнародні ринки
Локальне виробництво	Залучення інвестицій
Гнучкість у виробничих процесах, швидка адаптація до потреб споживачів	Інноваційні продукти та зростання внутрішнього попиту серед населення

Кінець таблиці 2.6

Слабкі сторони	Загрози
Залежність від імпорتنих компонентів (проблеми з постачанням)	Фізичне руйнування підприємства та погіршення енергетичної ситуації (ризик через обстріли)
Кадрові втрати (мобілізація та еміграція працівників)	Економічна нестабільність (зниження платоспроможності споживачів)
Недостатня присутність на міжнародних ринках	Ризик дефіциту матеріалів (можливі перебої в логістиці, зростання цін на сировину)

Розглянемо SNW-аналіз для ТОВ «РЕНОМЕ», результати якого наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SNW-аналіз для ТОВ «РЕНОМЕ»

№	Фактори внутрішнього середовища	Рівень значущості (1-3)	Оцінка факторів		
			S (сильна)/ S (strong)	N (нейтральна)/ N (neutral)	W (слабка)/ W (weak)
1	Якість продукції	3	3		
2	Частка ринку	2	3		
3	Виробничі потужності	3	3		
4	Виробничі ризики	2		2	
5	Доступність джерел сировини	3		2	
6	Фінансовий стан	3		2	
7	Доступність інвестиційних ресурсів	2		2	
8	Кадровий склад та потенціал	3			1
9	Стан матеріально-технічної бази	2		2	

Для розуміння рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» розглянемо SNW-аналіз – підсумкову таблицю (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – SNW-аналіз (підсумки) ТОВ «РЕНОМЕ»

Рівень значущості факторів		Оцінка чинників		
		Сильна (3)	Нейтральна (2)	Слабка (1)
Високий	3	18	12	3
Середній	2	6	12	0
Низький	1	0	0	0

Результати проведених SWOT-аналізу та SNW-аналізу свідчать, що внутрішнє середовище ТОВ «РЕНОМЕ» характеризується домінуванням сильних та нейтральних сторін із високим рівнем значущості. До ключових переваг компанії належать якість продукції, виробничі потужності та велика частка ринку. Крім того, серед факторів із середнім рівнем значущості було виділено доступність джерел сировини та стан матеріально-технічної бази підприємства. Динаміка показників зображена на рисунку 2.5.

Слабкою стороною підприємства є кадровий склад та потенціал, що зумовлено мобілізацією та еміграцією за кордон частки працівників. Інші внутрішні фактори були класифіковані як нейтральні, що свідчить про їхній мінімальний вплив на діяльність компанії.

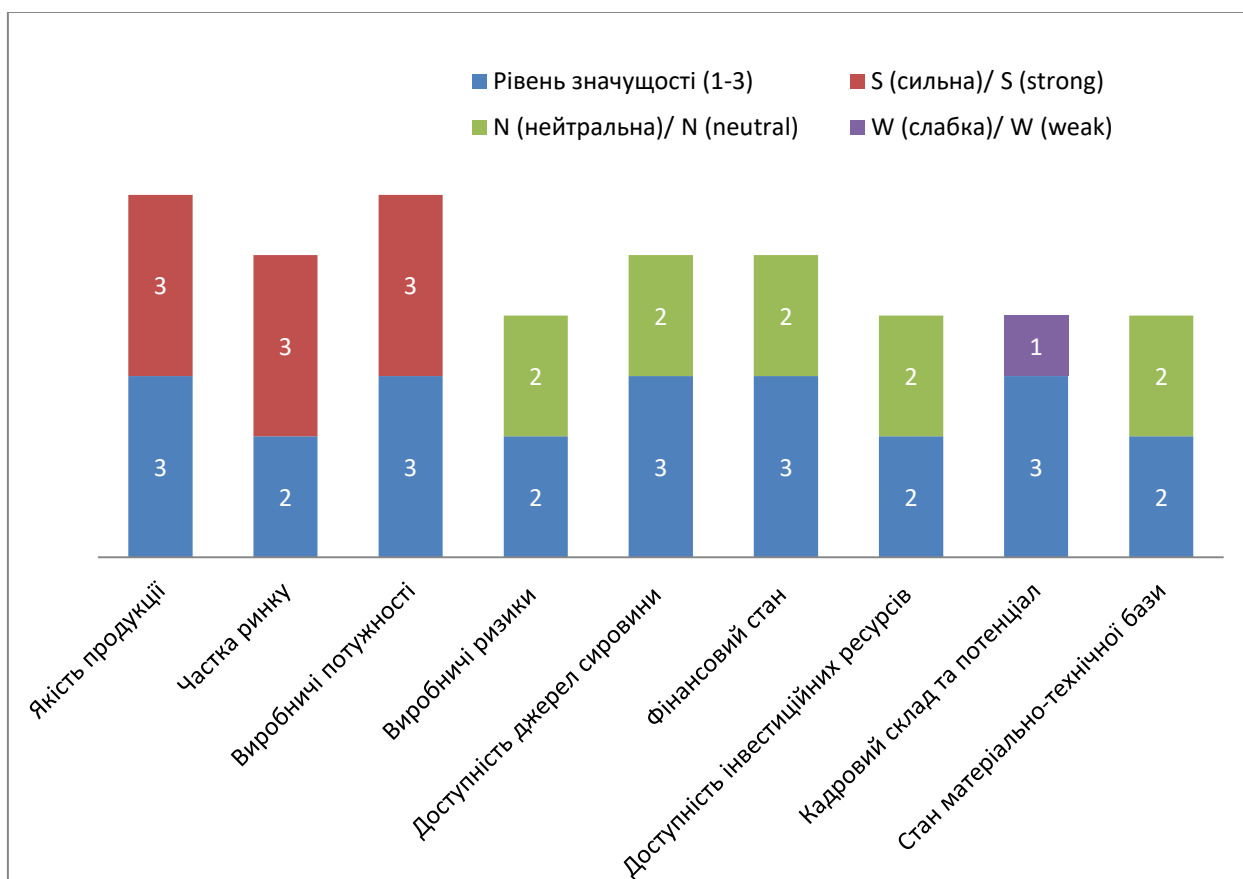


Рисунок 2.5 – Результати SNW-аналізу ТОВ «PEHOME»

2.3 Аналіз конкурентоспроможності та конкурентної стійкості підприємства

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку необхідно регулярно проводити оцінку його конкурентоспроможності. Такий аналіз дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості, що залишаються непоміченими, що, у свою чергу, дає змогу оптимізувати стратегію розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність на ринку притаманна лише тим підприємствам, які мають конкурентну перевагу в певний період часу та в певному місці, а також здатні ефективно здобувати, підтримувати та зміцнювати цю перевагу.

Одним із найбільш поширених методів визначення конкурентоспроможності підприємств є підхід, заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї концепції, найвищий рівень

конкурентоспроможності демонструють підприємства, у яких робота всіх підрозділів і служб організована як злагоджена та ефективна система. На результативність функціонування кожної служби впливає широкий спектр чинників. Оцінювання ефективності діяльності окремих підрозділів включає аналіз раціонального використання наданих ресурсів та їхнього внеску в загальний результат роботи підприємства. Даний метод використаний для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ».

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, ґрунтується на аналізі чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, після чого здійснюється обчислення інтегрального показника. Дана методика буде застосована для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що є об'єктом дослідження.

$$R_{п} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Собівартість продукції}} \cdot 100, \quad (2.1)$$

За даною формулою, показник рентабельності продукції становить 14,49. Формуємо таблицю 2.9 за показниками ефективності виробничої діяльності.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника у ТОВ «РЕНОМЕ»
Показник витрат на одиницю продукції (В)	Характеризує раціональність використання ресурсів у виробництві	0,88
Показник фондівдачі (Ф)	Відображає ефективність залучення основних засобів у діяльність	5,29
Показник рентабельності продукції (Рп)	Показує рівень прибутковості продукції відносно її собівартості	14,49

Кінець таблиці 2.9

Показник продуктивності праці (Пп)	Визначає результативність роботи одного працівника	798,75
------------------------------------	--	--------

Показник витрат на одиницю продукції становить 0,88, що свідчить про низькі витрати, це є позитивним фактором, адже підприємство демонструє раціональність використання ресурсів. Показник фондівдачі становить 5,29 та вказує на високу ефективність використання основних засобів, оптимізацію виробничого процесу. Значення 14,49 рентабельності продукції свідчить про вигідність діяльності та ефективну цінову політику. Показник продуктивності праці становить 798,75, що демонструє високий рівень організації праці та є важливим для збереження конкурентоспроможності. Підприємству доцільно зберігати наявний рівень ефективності та інвестувати в подальшу автоматизацію процесів для підвищення продуктивності праці та зменшення витрат. Також слід продовжувати роботу над зниженням витрат, не знижуючи якості продукції, та підтримувати ефективну систему управління основними засобами.

Для оцінки конкурентоспроможності за показниками фінансового стану підприємства, маємо розрахувати такі критерії:

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума активів}}, \quad (2.2)$$

$$K_a = \frac{15123,7}{16808,3} = 0,9.$$

Коефіцієнт автономії ТОВ «РЕНОМЕ» становить 0,89.

$$K_p = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальна сума зобов'язань}}, \quad (2.3)$$

$$K_p = \frac{15123,7}{1684,6} = 8,98.$$

Коефіцієнт платоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» становить 8,98.

$$\text{Кабс. лікв.} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.4)$$

$$\text{Кл} = \frac{3038,4}{1525,2} = 1,99.$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «РЕНОМЕ» становить 1,99.

$$\text{Ко} = \frac{\text{Дохід від реалізації продукції}}{\text{Середній залишок оборотних засобів}}, \quad (2.5)$$

$$\text{Ко} = \frac{17486,5}{13907,85} = 1,26.$$

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ТОВ «РЕНОМЕ» становить 1,26. За даними критеріями сформуємо таблицю показників фінансового стану підприємства ТОВ «РЕНОМЕ».

Результати оцінки конкурентоспроможності за показниками фінансового стану підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» представлено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентоспроможності за показниками фінансового стану підприємства ТОВ «РЕНОМЕ»

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника у ТОВ «РЕНОМЕ»
Коефіцієнт автономії (Ка)	Визначає незалежність підприємства від зовнішнього фінансування	0,9
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	Оцінює здатність підприємства покривати довгострокові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	8,98

Кінець таблиці 2.10

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	Визначає здатність підприємства оперативно виконувати поточні зобов'язання за наявних грошових коштів	1,99
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів (Ко)	Оцінює ефективність використання оборотних активів у процесі виробничої та комерційної діяльності	1,26

Коефіцієнт автономії свідчить про те, що підприємство покриває 89% своїх активів за рахунок власного капіталу, що свідчить про високу фінансову незалежність. Це є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів. Підприємство має значний запас фінансової стійкості. Власний капітал у 8,98 разів перевищує зобов'язання, що вказує на відсутність ризику неплатоспроможності у довгостроковій перспективі. Наявність грошових коштів та їх еквівалентів майже у два рази перевищує поточні зобов'язання. Даний коефіцієнт абсолютної ліквідності означає, що підприємство здатне погасити свої короткострокові борги. Оборотні активи підприємства проходять повний цикл виробництва та реалізації в середньому 1,26 рази за звітний період, що свідчить про помірну ефективність використання оборотних засобів.

Підприємству доцільно зберігати високий рівень автономії та ліквідності, а також працювати над підвищенням швидкості обігу оборотних активів.

До третьої групи належать показники, що дозволяють оцінити ефективність організації збуту та просування продукції на ринку через використання рекламних заходів та інших стимулюючих інструментів.

Для оцінки конкурентоспроможності за показниками збуту продукції, маємо розрахувати такі критерії:

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації продукції}} \cdot 100, \quad (2.6)$$

$$Рп = \frac{3455,7}{17486,5} \cdot 100 = 19,76.$$

Рентабельність продажу ТОВ «РЕНОМЕ» становить 19,76.

$$Кз = \frac{\text{Запаси готової продукції}}{\text{Дохід від реалізації продукції}} \cdot 100, \quad (2.7)$$

$$Кз = \frac{870,2}{17486,5} \cdot 100 = 4,98.$$

Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією ТОВ «РЕНОМЕ» становить 4,98.

Коефіцієнт ефективності реклами в даному випадку не розраховується, так як, ТОВ «РЕНОМЕ» станом на кінець звітнього 2023 року рекламних кампаній не проводило.

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» за показниками збуту продукції наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» за показниками збуту продукції

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Рівень показника у ТОВ «РЕНОМЕ»
Рентабельність продажу (Рп), %	Характеризує ефективність реалізації продукції відносно отриманого прибутку	19,76
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (Кз)	Відображає частку готової продукції, яка залишилася нереалізованою	4,98
Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (Км)	Оцінює ступінь використання потенційних виробничих потужностей	16,7

Коефіцієнт ефективності реклами (Кр)	Відображає ефективність проведених рекламних кампаній	-
--------------------------------------	---	---

Показник рентабельності продажу становить 19,76 %, що вказує на високий рівень рентабельності, ефективність реалізації продукції. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією складає 4,98, що є досить високим рівнем показника. Може свідчити про проблеми з реалізацією або падіння попиту на продукцію. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей становить 16,7, що вказує на значний недовикористаний потенціал виробництва. Це може бути наслідком високої затовареності або недостатнього попиту на продукцію. Коефіцієнт ефективності реклами на підприємстві ТОВ «РЕНОМЕ» не відображається, так як, станом на період дослідження ніяких рекламних кампаній не проводилось.

До четвертої групи відносяться показники, що оцінюють конкурентоспроможність продукції, зокрема показник якості продукції (КТ) та її ціну. Вони слугують критеріями, що відображають здатність продукції підприємства відповідати потребам споживачів і її відповідність функціональному призначенню. Якість продукції визначається за допомогою комплексного підходу, і для ТОВ «РЕНОМЕ» цей показник становить $КТ = 0,96$.

Алгоритм визначення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає виконання трьох послідовних етапів. Першим етапом слугує виконання обчислень одиничних показників конкурентоспроможності підприємства (таблиці 2.9 – 2.11) та приведення цих показників до відносних значень у балах.

Другий етап передбачає обчислення критеріїв конкурентоспроможності підприємства з використанням відповідних формул, які наведені нижче. Враховуючи, що кожен з показників має різний рівень значущості для формування загального коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККО), за допомогою експертного оцінювання визначаються коефіцієнти вагомості для кожного показника та критерію.

Одним із підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,3 \cdot \text{ЕО} + 0,25 \cdot \text{ФП} + 0,2 \cdot \text{ЕЗ} + 0,25 \cdot \text{КТ}, \quad (2.8)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕО – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – критерій фінансового положення підприємства;

ЕЗ – критерій ефективності організації збуту;

КТ – критерій конкурентоспроможності товару.

Перераховані критерії розраховуються наступним чином:

$$\text{ЕО} = 0,25 \cdot \text{В} + 0,15 \cdot \text{Ф} + 0,4 \cdot \text{Рп} + 0,2 \cdot \text{Пп}, \quad (2.9)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – показник фондівіддачі;

Рп – показник рентабельності товару;

Пп – показник продуктивності праці.

$$\text{ЕО} = 0,35 \cdot 0,88 + 0,25 \cdot 5,29 + 0,3 \cdot 14,49 + 0,1 \cdot 798,75 = 85,86$$

Розрахунок критерію фінансового положення підприємства (ФП):

$$\text{ФП} = 0,35 \cdot \text{Ка} + 0,25 \cdot \text{Кп} + 0,25 \cdot \text{Кл} + 0,15 \cdot \text{Ко}, \quad (2.10)$$

де Ка – показник автономії організації;

Кп – показник платоспроможності організації;

Кл – показник ліквідності організації;

Ко – показник оборотності оборотних засобів.

$$\text{ФП} = 0,35 \cdot 0,9 + 0,25 \cdot 8,98 + 0,25 \cdot 1,99 + 0,15 \cdot 1,26 = 3,26$$

Розрахунок критерію ефективності організації збуту (ЕЗ):

$$EЗ = 0,25 \cdot Pп + 0,35 \cdot Kз + 0,3 \cdot Kм + 0,1 \cdot Kп, \quad (2.4)$$

де Рп – відносний показник рентабельності продаж;

Кз – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Км – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

Кр – відносний показник ефективності реклами

$$EЗ = 0,25 \cdot 19,76 + 0,35 \cdot 4,98 + 0,3 \cdot 16,7 = 11,69$$

Третій етап – розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» (таблиця 2.12).

$$KKO = 0,3 \cdot 85,86 + 0,25 \cdot 3,26 + 0,2 \cdot 11,69 + 0,25 \cdot 0,96 = 29,16.$$

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» за 2023 рік

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ТОВ «РЕНОМЕ»	Середнє значення по галузі на території України	Відхилення рівня показників від середнього значення, +/-
Ефективність виробничої діяльності (ЕП)	85,86	70 – 75	+ 10,86
Ефективність фінансового положення (ФП)	3,26	2,8 – 3,5	-
Ефективність збуту продукції (ЕЗ)	11,69	9 – 11	+ 0,69
Якість продукції (КТ)	0,96	0,8 – 1	-
Коефіцієнт конкурентоспроможності (ККО)	29,16	25 – 30	-

Таким чином, результати комплексного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» свідчать про те, що підприємство займає стійкі позиції на ринку та демонструє високий рівень конкурентоспроможності. Водночас, керівництву підприємства доцільно зосередити увагу на вдосконаленні діяльності окремих підрозділів, які наразі використовують доступні ресурси менш ефективно порівняно з аналогічними підприємствами галузі.

Показник ефективності виробничої діяльності ТОВ «РЕНОМЕ» становить 85,86, що перевищує середньогалузеві показники на 10,86. Такий результат зумовлений ефективним використанням основних засобів (високий показник фондівіддачі) та високою продуктивністю праці.

Фінансове положення підприємства знаходиться на середньому рівні порівняно з іншими підприємствами галузі. Це свідчить про: стабільність фінансових ресурсів, здатність виконувати фінансові зобов'язання (високий показник платоспроможності) та ефективне управління оборотними засобами. ТОВ «РЕНОМЕ» підтримує фінансову стійкість, що є основою для стабільної діяльності та інвестування у розвиток.

Показник ефективності збуту продукції перевищує середньогалузеві значення, що може бути наслідком високої затовареності або недостатнього попиту на продукцію. Підприємству варто звернути увагу на контроль над залишками готової продукції (зниження затовареності).

Якість продукції підприємства відповідає стандартам і знаходиться на рівні середньогалузевих показників. Це свідчить про: відповідність продукції вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 [33], високий рівень задоволеності клієнтів та мінімальний рівень браку (приблизно 3 %). ТОВ «РЕНОМЕ» забезпечує високий рівень якості продукції, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в даній галузі.

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності свідчить про лідерські позиції підприємства в галузі. Це результат високої ефективності виробництва, стабільного фінансового становища та високої якості продукції.

Зазначений метод розрахунку конкурентоспроможності інтегрує ключові аспекти оцінки господарської діяльності підприємства, уникаючи дублювання окремих показників. Він забезпечує швидке й ефективне отримання цілісної картини стану підприємства на ринку галузі. Метод має низку очевидних переваг: зручність у застосуванні для аналізу конкурентоспроможності виробничих підприємств, охоплення основних напрямів діяльності організації. Водночас, його базовим елементом є експертна оцінка вагомості окремих коефіцієнтів, яка, незважаючи на свою цінність, не може бути визнана абсолютно точною.

Висновки до розділу 2

Об'єктом аналізу у кваліфікаційній роботі було ТОВ «РЕНОМЕ», яке спеціалізується на розробці та виробництві приладів для виявлення і сигналізації про наявність небезпечних газів.

Економічні показники підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» мають негативну тенденцію протягом досліджуваних років (з 2021 р. по 2023 р.). Загальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства не можна визнати задовільним, хоча у 2023 році відзначено певні покращення окремих показників.

PEST-аналіз ТОВ «РЕНОМЕ» свідчить про те, що зовнішнє середовище може здійснювати значний негативний вплив на діяльність компанії. Основним чинником такого впливу є загальне уповільнення темпів економічного розвитку, що пов'язано з повномасштабним вторгненням рф.

За підсумками SWOT-аналізу та SNW-аналізу, можемо стверджувати, що ключовими перевагами компанії є якість продукції, виробничі потужності та велика частка ринку. Однією з слабких сторін підприємства є стан кадрового складу та його потенціалу, що обумовлено мобілізацією та еміграцією частини працівників за кордон.

Розрахункову частину роботи було проведено за методом інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності відображає провідні позиції підприємства у галузі. Це зумовлено високою ефективністю виробничої діяльності, стабільністю фінансового стану та відмінною якістю продукції.

Результати комплексного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» засвідчують, що підприємство утримує стійкі ринкові позиції та характеризується високим рівнем конкурентоспроможності.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «РЕНОМЕ»

3.1 Фактори конкурентоспроможності в умовах повномасштабного вторгнення рф

Військова агресія росії проти України спричинила суттєві зміни у функціонуванні національної економічної системи, що створює нові виклики для українського бізнесу. Дестабілізація економіки, пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, зміна поведінки споживачів, а також зростання невизначеності на ринках створюють нові умови, в яких необхідно переглядати традиційні підходи до управління бізнесом.

Традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств виявилися малоефективними в умовах постійної невизначеності, фізичних загроз та економічної нестабільності. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства на українському ринку потрібно визначити фактори, які на неї безпосередньо впливають.

Запропоновані рекомендації базуються на результатах аналізу сучасного стану підприємства, проведеного у попередніх розділах, та враховують специфіку функціонування підприємств в умовах нестабільності. Основна мета розділу – розробити ефективні інструменти та методи підвищення конкурентоспроможності, які сприятимуть забезпеченню стійкості підприємства на ринку, навіть у складних соціально-економічних умовах.

Конкурентоспроможність виступає рушійною силою розвитку ринку та стимулювання підприємницької діяльності. Водночас, вона створює перед підприємствами необхідність формування стратегій, спрямованих на забезпечення їхнього виживання, посилення позицій у конкурентному середовищі, а також ефективне та раціональне задоволення потреб і очікувань споживачів.

Розглянемо більш детально фактори конкурентоспроможності підприємств в Україні під час повномасштабного вторгнення РФ. До негативних зовнішніх факторів належать:

- тимчасова окупація частини територій України та втрата їх економічного потенціалу;
- зміна місця розташування підприємств через тимчасово окуповані та небезпечні для діяльності регіони;
- транспортні та логістичні проблеми;
- зниження рівня доходів населення; велика чисельність вимушено-переселених осіб та еміграція за кордон;
- зміни ринку праці внаслідок мобілізації та міграції населення.

Потрібно зауважити, що є декілька позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств, а саме:

- вихід багатьох іноземних виробників з українського ринку (що звільняє частку ринку для вітчизняних виробників);
- відкриття іноземних ринків збуту, які дають конкурентні можливості для експортерів та українських виробників.

Усі ці фактори впливають на підприємницьку діяльність, вимагають оперативного внесення змін до підходів управління конкурентоспроможністю.

Розглянемо фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «РЕНОМЕ», яке є одним із провідних підприємств у вітчизняній галузі виробництва електронної продукції та електротехнічного обладнання, газосигналізаторів та електроопалювальної техніки. Основними негативними зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність в умовах повномасштабного вторгнення РФ є:

- порушення логістичних ланцюгів;
- дефіцит ресурсів (вихід з ринку частини іноземних та національних постачальників сировини та матеріалів);
- втрата частки ринку через тимчасову окупацію території України;

– зростання інфляції та нестабільність курсу валют (можливе підвищення собівартості).

Щодо позитивних зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» можна віднести:

- вихід міжнародних конкурентів із українського ринку;
- підтримка національного виробника, лояльність споживачів;
- технологічні можливості, активна цифровізація (автоматизація процесів та впровадження нових технологій).

Для оцінки конкурентоспроможності потрібно враховувати внутрішні фактори впливу під час повномасштабного вторгнення РФ, негативними для ТОВ «РЕНОМЕ» є:

- втрата працівників через мобілізацію та еміграцію за кордон;
- додаткові витрати підприємства на дотримання норм безпеки працівників;
- періодичні відключення електроенергії, що спричиняє перебої у виробництві;
- поява проблем із постачанням сировини та матеріалів на підприємство, що зменшує обсяги виробництва;
- ризики втрати майна через обстріли.

До позитивних внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» належать:

- адаптація працівників до роботи в кризових ситуаціях (впровадження дистанційного формату для деяких працівників);
- готовність підприємства до впровадження нових технологій виробництва;
- підвищення лояльності споживачів та працівників.

На основі перерахованих факторів сформуємо загальну таблицю впливу на конкурентоспроможність підприємства ТОВ «РЕНОМЕ» (таблиця 3.1).

Пріоритетним завданням самих підприємств є подолання внутрішніх загроз, тоді як зовнішні виклики потребують активного втручання та заходів з

боку держави. Однак наслідки військової агресії російської федерації ще тривалий час перешкоджатимуть стабільній діяльності українських компаній, що, у свою чергу, впливатиме на процес формування їх конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1 – Фактори конкурентоспроможності ТОВ «РЕНОМЕ» під час повномасштабного вторгнення рф

Фактори впливу	Негативні фактори	Позитивні фактори
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – порушення логістичних ланцюгів; – дефіцит ресурсів через вихід з ринку частини постачальників сировини та матеріалів; – втрата частки ринку через тимчасову окупацію територій; – зростання інфляції та нестабільність валютного курсу. 	<ul style="list-style-type: none"> – вихід міжнародних конкурентів з українського ринку; – підтримка національного виробника; – технологічні можливості та активна цифровізація.
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – втрата працівників через мобілізацію та еміграцію; – додаткові витрати на дотримання норм безпеки працівників; – періодичні відключення електроенергії, що викликають перебої у виробництві; – проблеми із постачанням сировини та матеріалів; – ризики втрати майна. 	<ul style="list-style-type: none"> – адаптація працівників до роботи в кризових умовах, включно з дистанційним форматом; – готовність до впровадження нових технологій; – підвищення лояльності споживачів та працівників.

3.2 Оптимізація управління конкурентоспроможністю ТОВ «РЕНОМЕ» шляхом вибору та обґрунтування стратегії його просування у цифровому середовищі Інтернет

За висновками розділу 2, підприємство ТОВ «РЕНОМЕ» використовує свої виробничі потужності на рівні нижче середнього, також спостерігається зменшення попиту на продукцію. Однією з причин є недостатнє представлення діяльності підприємства в соціальних мережах, маючи лише сайт. В сучасних умовах, швидкого технічного розвитку, суспільство все частіше купує продукцію чи послуги онлайн.

Економічно ефективним способом забезпечення присутності підприємства у мережі Інтернет є використання можливостей маркетингу в соціальних мережах. Цей підхід є особливо привабливим завдяки його відносно низькій вартості та широкій аудиторії [34].

У рамках реалізації цього напрямку планується створення офіційних сторінок ТОВ «РЕНОМЕ» у найпопулярніших на даний момент соціальних платформах – Facebook та Instagram.

Вибір Facebook обґрунтований значним потенціалом серед її аудиторії, яка включає представників різних бізнес-напрямків, зокрема й цільову аудиторію ТОВ «РЕНОМЕ». Ця мережа сприяє налагодженню ділових контактів і дозволяє ефективно взаємодіяти з потенційними клієнтами. Instagram, у свою чергу, виконуватиме роль підтримуючого каналу, спрямованого на підсилення бренду та створення нагадувальної реклами, орієнтованої на існуючих споживачів.

На цих платформах планується дублювання інформації з корпоративного сайту, регулярне розміщення тематичних матеріалів, таких як статті та новини, а також проведення опитувань і розіграшів. Додатково передбачається співпраця з іншими підприємствами задля взаємної реклами, активне пряме спілкування з клієнтами та залучення нових споживачів. Така стратегія

сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, розширенню аудиторії та зміцненню іміджу компанії в онлайн-просторі.

ТОВ «РЕНОМЕ» планує впровадження низки технік для ефективного використання соціальних мереж для просування продукції:

1) Публікація постів у спільнотах із коротким описом товару супроводжених якісними фотографіями. Фотоматеріали мають бути власними, виконаними з високою роздільною здатністю, належною чіткістю та естетичною експозицією. Опис до фотографій повинен відповідати фактичним характеристикам продукції, бути інформативним та акцентувати увагу на ключових особливостях товару. Текст публікації слід структурувати у зручному для сприйняття форматі, використовуючи розбиття на пункти, що забезпечить легкість його читання та засвоєння аудиторією. Такий підхід спрямований на підвищення інтересу до продукції, залучення нових клієнтів та зміцнення довіри до бренду.

2) Активно висвітлювати новини підприємства у соціальних мережах Facebook та Instagram. Публікації будуть присвячені важливим та цікавим подіям, пов'язаним з діяльністю компанії, зокрема анонсам нової продукції, акційним пропозиціям чи знижкам. Кожен допис буде містити актуальну та лаконічну інформацію, викладену у ненав'язливій формі. Особливий акцент робитиметься на залученні уваги аудиторії за допомогою цікавих фактів та змістовного контенту. Такий підхід сприятиме підвищенню взаємодії з клієнтами, зміцненню іміджу компанії та формуванню позитивного ставлення до бренду серед цільової аудиторії.

3) Розміщувати у групі на Facebook професійні статті та огляди продукції, що реалізується компанією. Ці матеріали можуть бути створені власниками підприємства, постачальниками або партнерами, а також опубліковані у блогах чи на вебсайтах компанії або інших організацій. Матеріали, які не є власного авторства, обов'язково міститимуть інформацію про джерело. З метою забезпечення ефективного просування публікацій у соціальній мережі, посилання на джерело буде представлено у вигляді згадки назви або

зображення джерела, щоб уникнути негативного впливу на алгоритми просування контенту та порушення авторських прав. Такий підхід дозволить поєднувати інформативність та ефективність взаємодії з аудиторією, сприяючи зростанню зацікавленості та підвищенню довіри до бренду.

4) ТОВ «РЕНОМЕ» планує приділяти особливу увагу роботі з коментарями користувачів. Кожна публікація буде розроблена таким чином, щоб ненав'язливо спонукати аудиторію до взаємодії через залишення коментарів під дописами. У сучасному цифровому середовищі коментарі мають особливу цінність, оскільки вони підвищують видимість публікацій у стрічках новин, збільшуючи охоплення аудиторії. У зв'язку з цим коментарі слід заохочувати, а на отримані відгуки оперативно реагувати, щоб користувачі бачили реальну користь від такої взаємодії. Серед запланованих технік залучення — створення публікацій, у яких частина інформації буде подана інтригуюче, а для отримання детальніших відомостей користувачеві запропонують залишити коментар. У відповідь коментар може бути винагороджений, наприклад, наданням прайс-листа в особисті повідомлення, інформації про вартість товару або інших деталей, зазначених у дописі. Такий підхід спрямований на посилення залучення аудиторії, підвищення довіри до бренду та ефективне просування продукції компанії.

5) Соціальні мережі, такі як Facebook та Instagram, є ефективним інструментом для збору первинної інформації про думки споживачів щодо діяльності компанії. ТОВ «РЕНОМЕ» планує активно використовувати можливості соціальних платформ для проведення соціологічних опитувань з метою отримання зворотного зв'язку від клієнтів. Опитування можуть бути реалізовані у вигляді анкет, створених за допомогою Google Форм, або через спеціальні інтегровані функції самих соціальних мереж. Використання останнього варіанту є більш доцільним, оскільки він не вимагає переходу користувачів на зовнішні ресурси. Додатково, підприємство може публікувати окремі питання у звичайних постах, заохочуючи клієнтів залишати відповіді в коментарях. Для підвищення уваги до такого контенту рекомендується

розміщувати запитання безпосередньо на зображеннях, які супроводжують публікацію. Кожна відповідь клієнта повинна отримати своєчасну реакцію з боку підприємства, бажано протягом того ж дня. Такий підхід не лише сприяє ефективному збору даних, але й зміцнює взаємодію з аудиторією, підвищує рівень довіри до бренду та створює позитивний імідж компанії.

б) Використовувати візуальні елементи як ключовий інструмент для залучення уваги аудиторії у соціальних мережах Facebook та Instagram. Оскільки користувачі спочатку звертають увагу на візуальний контент, а лише потім — на текстову інформацію, зображення повинні викликати інтерес і спонукати до подальшого ознайомлення з публікацією. Особливий акцент буде зроблено на виборі ілюстрацій, які здатні самотійно виконувати комунікативну функцію, впливаючи на аудиторію навіть без текстового супроводу. Такі зображення повинні бути яскравими, якісними та змістовними, водночас містити заклики до дії, які мотивують користувача взаємодіяти з публікацією, наприклад, переходити на сайт, залишати коментарі або здійснювати покупки. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності публікацій і забезпечення кращого охоплення у стрічці новин.

«Питання-відповідь» є ефективним інструментом для підприємства, що займається виробництвом газосигналізаторів та електроопалювальної техніки. Ця методика спрямована на побудову взаємодії з аудиторією, підвищення довіри до бренду та інформування споживачів про продукцію, послуги й особливості її використання. Пост із запитанням, на яке підприємство пропонує відповідь, та відкриті запитання для аудиторії, які заохочують залишати коментарі. Запитання можуть надходити в коментарях, приватних повідомленнях або під час сесій обговорення. Надаючи чіткі та експертні відповіді, компанія демонструє свою компетентність і турботу про клієнтів. Інтерактивний формат сприяє активній участі споживачів у взаємодії з брендом. Клієнти отримують відповіді на свої запитання, що знижує бар'єри перед покупкою продукції. Запитання допомагають підприємству краще зрозуміти потреби та очікування клієнтів. Потрібно використовувати просту й

зрозумілу мову, адаптовану до цільової аудиторії, уникати термінології. Публікувати відповіді, які базуються на реальних даних, демонструючи експертність та уникаючи додаткових запитань від споживачів.

Рекомендується звернути увагу на використання месенджерів, які набули широкої популярності в Україні та світі і функціонують як своєрідні «мінісоціальні мережі» (наприклад, Viber, Telegram тощо). Для підвищення ефективності комунікації з клієнтами ТОВ «РЕНОМЕ» доцільно створити у Viber групу для розсилки, до якої можна додати існуючих клієнтів. У рамках цієї групи підприємство матиме можливість періодично інформувати учасників про новинки, спеціальні пропозиції, акції та інші важливі події. Такий формат комунікації сприятиме підтриманню постійного контакту з аудиторією та посиленню її лояльності до бренду [8].

Одним із рекомендованих інструментів для підвищення ефективності комунікації ТОВ «РЕНОМЕ» є використання e-mail-розсилок. Цей засіб вже частково впроваджений у діяльність підприємства, проте потребує оптимізації для досягнення кращих результатів. Електронна розсилка є одним із найбільш ефективних методів взаємодії з клієнтами, що дозволяє швидко встановлювати контакт із цільовою аудиторією та отримувати зворотний зв'язок у короткі терміни.

Основними перевагами e-mail-розсилок є їх простота у використанні, відсутність необхідності у спеціальних технічних знаннях, а також бюджетність, що є важливим фактором у сучасних умовах. У межах запланованих заходів ТОВ «РЕНОМЕ» розробить стратегічний підхід до оптимізації цього інструменту, забезпечуючи більш ефективне використання електронної пошти як каналу для інформування клієнтів про акції, новинки та інші пропозиції. Подальше впровадження структурованих етапів розвитку e-mail-розсилки сприятиме посиленню комунікаційної стратегії та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [36].

Висновки до розділу 3

У цьому розділі розроблено рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного часу. Особлива увага приділяється системному підходу до управління, який передбачає гнучке реагування на зовнішні виклики, концентрацію ресурсів на стратегічно важливих напрямках та інтеграцію інноваційних рішень у бізнес-процеси.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором, що сприяє розвитку ринкових відносин і стимулює активність підприємств. У той же час вона ставить перед підприємствами завдання розробки стратегій, які забезпечують їхню адаптацію до конкурентного середовища, зміцнення ринкових позицій та ефективне задоволення потреб і вимог споживачів.

Військова агресія росії проти України спричинила значні трансформації у функціонуванні національної економіки, що створило низку нових викликів для українського бізнесу.

Економічна дестабілізація, пошкодження виробничої та логістичної інфраструктури, зміни у поведінці споживачів, а також зростання ринкової невизначеності формують нові реалії, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління підприємствами.

Аналіз, проведений у розділі 2, свідчить про те, що ТОВ «РЕНОМЕ» використовує свої виробничі потужності на рівні, що не відповідає середнім показникам, а також стикається зі зниженням попиту на свою продукцію. Однією з ключових причин цього є відсутність активної присутності підприємства у мережі Інтернет, за винятком корпоративного сайту.

У рамках впровадження цієї стратегії планується створення офіційних сторінок ТОВ «РЕНОМЕ» на найбільш популярних платформах соціальних мереж, зокрема Facebook та Instagram, що сприятиме підвищенню впізнаваності

бренду, залученню нових клієнтів та зміцненню взаємодії з існуючими споживачами.

До загальних рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю віднесемо: визначення альтернативних постачальників, зокрема місцевих або з інших країн, які не зазнали впливу бойових дій; використання нових маршрутів транспортування, враховуючи безпечність шляхів; розрахунок мінімально необхідного запасу ключових матеріалів для безперервного виробництва; розробка гнучких графіків роботи, які дозволять компенсувати втрати через перебої в енергопостачанні; активна робота над виходом на міжнародні ринки; використання соціальних мереж та інтернет-реклами для просування продукції; розробка сценаріїв на різні рівні загроз.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі проведено теоретичне узагальнення та запропоновано практичні рішення щодо обґрунтування теоретичних концепцій і розробки прикладних рекомендацій з управління конкурентоспроможністю підприємств, які спеціалізуються на виробництві газосигналізаторів та електроопалювальної техніки.

На основі проведеного дослідження сформульовано низку висновків, що мають як теоретичну, так і практичну цінність.

Конкурентоспроможність підприємств, що займаються виробництвом газосигналізаторів та електроопалювальної техніки, являє собою сукупність взаємопов'язаних груп показників, які відображають якість продукції та ефективність використання ресурсів. До специфічних особливостей таких підприємств належать технологічна орієнтованість, високий потенціал інноваційних розробок, залежність кінцевих результатів від попиту на ринку, а також здатність до адаптації виробничих процесів.

Управління конкурентоспроможністю має забезпечити розробку стратегії, що дозволить максимально ефективно використовувати наявні ресурси та потенціал підприємства. Це спрямовано на створення стійких конкурентних переваг, які забезпечать задоволення потреб споживачів та досягнення оптимального рівня ефективності господарської діяльності.

Сучасний стан діяльності підприємств, які спеціалізуються на виробництві газосигналізаторів та електроопалювальної техніки, характеризується нестабільністю в динаміці розвитку. Це зумовлено такими факторами, як нестабільність цін на вироблені товари та варіативність якості технологічного обслуговування, повномасштабне вторгнення РФ, що впливає на фізичні ризики втрати майна через обстріли та перебої у виробництві через відключення електроенергії.

Дослідження результатів фінансово-економічної та виробничо-господарської діяльності ТОВ «РЕНОМЕ» дозволило визначити ключові тенденції в розвитку підприємства протягом останніх трьох років.

Економічні показники діяльності ТОВ «РЕНОМЕ» протягом аналізованого періоду (2021–2023 рр.) демонструють загальну негативну динаміку. Водночас у 2023 році спостерігається певне покращення окремих показників, хоча загальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства залишається незадовільним.

Результати PEST-аналізу ТОВ «РЕНОМЕ» вказують на значний потенційний негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. Основним чинником такого впливу є загальне уповільнення економічного розвитку, спричинене повномасштабним вторгненням рф.

На основі проведених SWOT- та SNW-аналізів визначено, що ключовими перевагами компанії є висока якість продукції, потужні виробничі можливості та значна частка ринку. Серед основних слабких сторін виділяється недостатній рівень кадрового забезпечення, обумовлений мобілізацією та еміграцією частини працівників за кордон, що негативно позначається на потенціалі трудових ресурсів підприємства.

Інтегральний показник конкурентоспроможності свідчить про провідні позиції підприємства у галузі. Це обумовлено високою ефективністю виробничих процесів, фінансовою стабільністю та високою якістю продукції.

Рекомендації розроблені у третьому розділі кваліфікаційної роботи, а саме: визначення альтернативних постачальників, зокрема місцевих або з інших країн, які не зазнали впливу бойових дій; використання нових маршрутів транспортування, враховуючи безпечність шляхів; розрахунок мінімально необхідного запасу ключових матеріалів для безперебійного виробництва; розробка гнучких графіків роботи, які дозволять компенсувати втрати через перебої в енергопостачанні; активна робота над виходом на міжнародні ринки; використання соціальних мереж та інтернет-реклами для просування продукції; розробка сценаріїв на різні рівні загроз.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1 Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера / В. Бакай // Modeling the development of the economic systems. – 2022, № 2. – Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/https://www.researchgate.net/publication/362081915>.

2 Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В. М. Балдинюк // Економіка та суспільство. – 2022, № 42. – Режим доступу: <http://repository.vsau.org/getfile.php/32198.pdf>.

3 Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. М. Березіна, О. В. Вараксіна, А. С. Олійник, А.Г. Рак // Агросвіт. – 2021. – № 21-22. – С. 35–42.

4 Богацька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Н. М. Богацька, С. Г. Христич // Молодий вчений. – 2019. – № 11. – С. 455-458. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>.

5 Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності / А.В. Волошин // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 4 (68). – С. 83-88. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/83.pdf>.

6 Гринкевич С. С. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства / С. С. Гринкевич, Ю.-І. Беньо // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, вип. 10, 2023. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-05>.

7 Гринько Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, Н. Котловська // Економічний простір. – 2023. – С. 49-53. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>.

8 Гринько Т.В. Стратегічні аспекти управління прибутковістю підприємства / Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі, Д.М. Бостинчук // The scientific heritage. – 2023. – № 105 (105). – С. 28-31.

9 Данько Т. В. Інституціональний підхід до менеджменту конкурентоспроможності міжнародного бізнесу / Т. В. Данько // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. –2021, Ч. III. – С. 66 – Режим доступу: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/478a2510-78bf-4358-bee4-23c82d009796/content>.

10 Децик О. Велике переселення бізнесів. Як війна змінює економічну карту України / О. Децик. – Інформаційне агентство ЛІГАБізнесІнформ, 2024. – Режим доступу: <https://projects.liga.net/philip-morris/#2>.

11 Дмитрієв І. А. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк – Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. – 340 с.

12 Євтушенко Н.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : теоретичний аспект / Н. О. Євтушенко, Н. І. Дрокіна, Н. В. Савенко // Економічний простір. – Дніпро: ПДАБА, 2020. – №156. – С. 129-135. – Режим доступу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/6331/1/Yevtushenko.pdf>.

13 Євтушенко Н. О. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України / Н. О. Євтушенко, Д. К. Гончар // Економіка. Менеджмент. Бізнес: науковий журнал. – Київ, 2021. – № 1(35). – С. 16-21. – Режим доступу: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2528>.

14 Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010, випуск 18, Ч.І. – С. 344-351. – Режим доступу: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/19cef71f-398b-4e11-9c89-dfe90a9ec86f/content>.

15 Іванченкова Л. В. Конкурентоспроможність як сучасна економічна категорія / Л. В. Іванченкова, К. В. Стасюкова // Молодий вчений. – 2019. – № 7(1). – С.129-133. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_7%281%29__30.

16 Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І.Г. Кадирус // Ефективна економіка. – 2014. – № 4.

17 Конкурентні переваги соціально-економічних систем: формування та забезпечення: конспект лекцій у двох частинах для здобувачів III освітньо-наукового рівня «доктор філософії» за спеціальністю 051 «Економіка» / укладачі : М. В. Чорна, С. М. Шинкар. – Харків : Видавництво «Лідер», 2019. – Ч.1. – 74с.

18 Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

19 Кривіцька В. В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водо забезпечення // В. В. Кривіцька, Л. М. Несен // Ефективна економіка, Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – Дніпро : Видавництво ТОВ «ДКС Центр», 2019. – № 5. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/152.pdf.

20 Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва / Д. Ливч // Економічна правда. – 2022. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937>.

21 Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

22 Мартинчик О. А. Удосконалення методики інтегрального оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств житомирської області / О. А. Мартинчик // Ефективна економіка, Дніпровський державний аграрно-економічний університет. – Дніпро : Видавництво ТОВ «ДКС Центр», 2014. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3192>.

23 Николюк О. М. Еволюція теорій конкурентоспроможності / О. М. Николюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – ХНУ, Хмельницький, 2011. – № 3. Т. 2 – С. 231-238. – Режим доступу: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2471/3/Visnyk_HNU_2011_3_231-238.pdf.

24 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT) : ДСТУ ISO 9001: 2009. – [Скасовано згідно з наказом від 05.11.2015 № 145]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2009. – IX. – 31 с.

25 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) : ДСТУ ISO 9001:2015. – [Чинний від 2016-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2016. – VII. – 30 с.

26 Страшинська Л. В. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняних продовольчих ринках / Л. В. Страшинська, С. В. Ткачук, Д. Ю. Худолій // Причорноморські економічні студії : науковий журнал. – 2021. – Вип.61. – С.37-43. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/33213>.

27 Сусліков С. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності / С. В. Сусліков, М. А. Клименко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2023. – № 3 (67). – С. 56-64. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.

28 Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Е. О. Колесник // Економіка й управління підприємством. – Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2019. – № 4 (95). – С. 14-21. – Режим доступу: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417>.

29 Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 220 с. – Режим доступу:

https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf.

30 Федоряк Р. М. Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи / Р. М. Федоряк, О. П. Тимченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. №12(175). – С.133-137 – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomiko-matematichne-modelyuvannya-otsinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva-v-umovah-ekonomichnoyi-krizi>.

31 Філіна С. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством / С. Філіна, О. Крутько, О. Кужель // Сталий розвиток економіки, №3(50). – 2024. – С. 382-385. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>.

32 Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття / П. А. Фісуненко // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – Дніпро, 2020. – Вип. 2 (58). – С. 152-161. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32847/business-navigator>.

33 Фурик В.Г. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємств / В. Г. Фурик, К. С. Тітова, В. М. Тямушева // Глобальні та національні проблеми економіки. - Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, 2017. – Вип 17. – С. 467-472. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/99.pdf>.

34 Хацер М. В. Шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської військової агресії / М. В. Хацер, К. В. Булгакова // Management and entrepreneurship: trends of development. – 2022. – № 3 (21). – С. 45-52.

35 Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка / Е. І. Цибульська; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.

36 Шевченко Л.С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему / Л.С. Шевченко // Економічна теорія та право. – 2022. – № 2 (49). – С. 72-92.

37 Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства / О. Шкуренко // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2020, №8(16). – Режим доступу: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13).

38 Fisunen P. A. Background of forming the relevant level of economic security of the enterprise: efficiency, innovation, and competitiveness / Economic sciences: priority directions of modernization : collective monograph / L. B. Barannik, O. L. Galtsova, O. V. Horniak, T. V. Derkach, etc. – Lviv : Liha-Pres, 2019. – P. 206–222. – Access mode: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/49/548/1194-1>.

39 Philip Kotler Marketing Management Millenium Edition. Tenth Edition / Philip Kotler. – Prentice-Hall, Inc., 2000 – 456 P. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/235362523_Marketing_Management_The_Millennium_Edition.