

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Управління конкурентоспроможністю підприємства  
Назва теми  
(на прикладі ТОВ «Граланд» м.Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування  
Назва

ДРМН.020207.02.00.ПЗ  
Шифр

Виконав студент 4 курсу, група МН-20-2  
Шифр

  
Підпис


Денис Кісіль  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Ольга ОСТАПЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

14 06 2024 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування

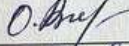
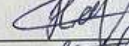
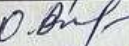

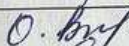
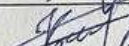

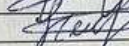
ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
" 14 02 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Кісіль Денис Анатолійович  
Прізвище, ім'я, по батькові студента

- Тема Управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства (на прикладі ТОВ «Граланд» м.Хмельницький)  
керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри МА  
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання  
Затверджено наказом ректора університету від 15.02. 2024 р. № 8 дод. 6
- Строк подання студентом роботи на кафедру 24.06. 2024 р.
- Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
- Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "ГРАЛАНД" РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "ГРАЛАНД"
- Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність поняття «конкуренції». 2. Фінансові результати ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021 р. 3. Прибутковість компанії ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр 4. Фінансова стійкість ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр. 5. SWOT-аналіз компанії ТОВ "ГРАЛАНД" 6. PESTE-аналіз компанії ТОВ "ГРАЛАНД" 7. Основні техніко-економічні показники ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр. 8. Фінансовий аналіз ТОВ "ГРАЛАНД" за період 2021-2023 рр

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання лютий 2024р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024	виконано
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024	виконано
7.	Підготовка другого розділу	квітень 2024	виконано
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	виконано
9.	Підготовка висновків	травень 2024	виконано
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	виконано
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	виконано

Студент

  
ПідписДенис КІСІЛЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
ПідписОльга ОСТАПЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Кісіль Д.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «Граланд», м.Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота бакалавра: 59 с., 8 рисунків, 7 таблиць, 32 джерел посилання.

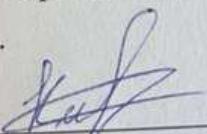
**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** КОНКУРЕНЦІЯ; КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛІННЯ.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та аналізу діяльності ТОВ "Граланд". В умовах сучасного ринку питання конкурентоспроможності є ключовим для виживання та розвитку будь-якого підприємства, особливо в умовах воєнного стану в країні.

У першому розділі розглянуто теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вивчено основні концепції, моделі та методи оцінки конкурентоспроможності. Проаналізовано фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та механізми її забезпечення. Особлива увага приділяється аналізу стратегій управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного ринкового середовища.

Другий розділ присвячений характеристиці діяльності ТОВ "Граланд", що спеціалізується на виробництві пластикової тари. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з урахуванням поточних умов воєнного стану. Вивчено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. Проведено фінансовий аналіз, а також аналіз виробничих і управлінських процесів.

Третій розділ містить пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Граланд". Запропоновано стратегії та заходи, спрямовані на поліпшення якості продукції, оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат та підвищення ефективності управління. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх технологій та розвитку нових ринків збуту. Обґрунтовано необхідність адаптації стратегії підприємства до умов воєнного стану для забезпечення стійкого розвитку.

  
підпис

24

червень  
дата 2024 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства	8
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства	11
1.3 Стратегії та підходи до управління конкурентоспроможністю	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "ГРАЛАНД"	19
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників ТОВ "ГРАЛАНД"	19
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	29
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства	33
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "ГРАЛАНД"	41
3.1 Шляхи вдосконалення управлінських процесів на підприємстві	41
3.2 Впровадження інноваційних заходів та визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства	44
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	51
ДОДАТКИ	55

## ВСТУП

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових складових його успішної діяльності. Здатність підприємства конкурувати на ринку визначає його виживання та розвиток у довгостроковій перспективі. У даній кваліфікаційній роботі розглядаються питання управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ "ГРАЛАНД", що спеціалізується на виробництві пластикової тари. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки ефективних стратегій та методів підвищення конкурентоспроможності, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток.

Конкурентоспроможність підприємства є вирішальним фактором його успіху в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін на ринку. Підвищення конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, розробки інноваційних рішень та ефективного управління ресурсами. На прикладі ТОВ "ГРАЛАНД" можна дослідити вплив різних факторів на конкурентоспроможність та розробити практичні рекомендації для її підвищення.

Дослідженням цієї проблеми займалися такі зарубіжні вчені, як: А. Сміт, Й. А. Портер, А. Шумпетер, Ж. Ламбен та інші.

Свій внесок у дослідження питань конкурентоспроможності зробили і такі вітчизняні вчені, як: С.В. Мочерний, Г. Л. Азоева, Н. І. Перцовський, І. В. Корнєвої, В. Є. Хруцького та інші.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження та розробка ефективних методів управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ТОВ "ГРАЛАНД".

Завданнями кваліфікаційної роботи :

- визначити поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства
- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
- розробити загальну характеристику та аналіз фінансово-економічних показників ТОВ "ГРАЛАНД"
- виявити аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
- оцінити конкурентоспроможності підприємства
- охарактеризувати напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД"

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення поставленої мети у роботі використовувались різноманітні методи дослідження. Перш за все, здійснено аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів, що дозволило отримати теоретичні основи та правові рамки для вивчення управління конкурентоспроможністю підприємства. Методи економічного аналізу були використані для оцінки фінансових показників підприємства, його виробничої діяльності та рентабельності. SWOT-аналіз та PESTE-аналіз допомогли визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Методи статистичного аналізу забезпечили обробку та інтерпретацію даних, зібраних під час дослідження, що дозволило отримати об'єктивні результати. Для глибшого розуміння ситуації було проведено експертні оцінки та анкетування, що надало можливість отримати думки та рекомендації від фахівців та співробітників підприємства. Методи стратегічного управління використовувались для розробки стратегій та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД".

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є складним та багатограним поняттям, яке відображає здатність компанії ефективно конкурувати на ринку, залучати і утримувати клієнтів, забезпечувати стабільний дохід і розвиток. Це поняття інтегрує в себе економічні, управлінські, маркетингові та інноваційні аспекти діяльності підприємства, а також його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. [2].

За умов ринкової конкуренції успішність діяльності підприємства істотно залежить від його фінансово- економічного стану, прибутковості та конкурентоспроможності. Здатність ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку стає необхідною умовою для збереження й зростання бізнесу, стимулювання економічного розвитку та досягнення стабільності.

В науковому просторі щодо поняття конкурентоспроможності сформувалися певні тенденції – зокрема відсутність єдиного та чіткого визначення поняття, недостатня увага до систематичного аналізу ключових факторів, які визначають конкурентоспроможність а також плутанина та неоднозначність у розумінні конкурентоспроможності як поняття.

Науковці пропонують різні трактування конкурентоспроможності підприємства, що відображають різні підходи та акценти в дослідженні цього явища. Одне з ключових визначень конкурентоспроможності було запропоновано Майклом Портером, який визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати додаткову вартість і утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Портер акцентує увагу на п'яти силах, що визначають рівень конкуренції в галузі: загроза нових

учасників ринку, загроза замінних продуктів, сила покупців, сила постачальників та інтенсивність конкурентної боротьби.

За визначенням Герхарда Швайцера, конкурентоспроможність підприємства - це його здатність виготовляти продукцію або надавати послуги, які за своїми характеристиками є кращими або принаймні не гіршими, ніж у конкурентів, і які користуються попитом на ринку. Цей підхід підкреслює важливість якості продукції та здатності підприємства відповідати на потреби ринку.

Інший підхід до визначення конкурентоспроможності запропонований Джоном Коттером, який розглядає її як здатність підприємства підтримувати високу продуктивність і ефективність управління, що забезпечує довготривале зростання і розвиток. Коттер акцентує увагу на ролі лідерства, корпоративної культури та інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
Й. Шумпетер	Конкуренція – це суперництво старого з новим, тобто з новими технологіями, новими формами організації, новими товарами та ін.
А. Маршал	Змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
К.Р. Макконел, С.Л. Брю	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Г. Азоев	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.
М. О. Рудницька	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.
Р.А. Фатхутдінов	Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.
В.А. Адамик	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.
Н. Педченко	В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об’єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб’єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці.

Філіп Котлер визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства залучати і утримувати клієнтів за допомогою пропозиції продуктів або послуг, які мають вищу цінність порівняно з конкурентами. Це визначення підкреслює важливість маркетингу, задоволення потреб клієнтів та створення додаткової цінності.

За словами Йозефа Шумпетера, конкурентоспроможність підприємства базується на його здатності до інновацій та підприємницької діяльності. Шумпетер підкреслює важливість творчості, новаторства та підприємницького духу як ключових факторів, що визначають успіх на ринку.

Георгій Міщенко визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати свої ресурси і досягати своїх стратегічних цілей. Це визначення підкреслює важливість гнучкості, адаптивності та стратегічного управління.

Крім того, багато науковців акцентують увагу на важливості внутрішніх факторів, таких як якість управління, організаційна структура, корпоративна культура та мотивація персоналу, у визначенні конкурентоспроможності. Наприклад, Роберт Каплан та Девід Нортон розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати конкурентоспроможність підприємства на основі фінансових, клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку.

Конкурентоспроможність також залежить від зовнішніх факторів, таких як стан економіки, рівень конкуренції в галузі, технологічні зміни, політична та правова стабільність, соціально-демографічні тенденції. Наприклад, Майкл Портер у своїй моделі «Діамант конкурентоспроможності» підкреслює роль факторних умов, умов попиту, пов'язаних і підтримуючих галузей та стратегії, структури і конкуренції фірм у визначенні конкурентних переваг країни чи регіону.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є комплексним і багатограним поняттям, яке включає різні аспекти діяльності компанії, а також внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на її здатність досягати успіху на ринку. Різні наукові підходи до визначення конкурентоспроможності відображають різноманітність аспектів та факторів, які впливають на здатність підприємства конкурувати ефективно і досягати своїх стратегічних цілей.

## 1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом у стратегічному управлінні, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості для поліпшення. Існує кілька методів, які можуть бути використані для цього аналізу.

Один з основних методів оцінки конкурентоспроможності - SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) підприємства. Сильні сторони включають внутрішні ресурси та можливості, які можуть допомогти підприємству досягти своїх цілей. Слабкі сторони - це внутрішні обмеження, які можуть завадити успіху. Можливості - це зовнішні фактори, які можуть допомогти підприємству рости і розвиватися, тоді як загрози - це зовнішні фактори, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Ще один метод - PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторів на діяльність підприємства. Політичні фактори включають закони, регуляції та урядові політики, які можуть впливати на бізнес. Економічні фактори охоплюють економічний стан, рівень інфляції,

курси валют та інші економічні показники. Соціальні фактори стосуються демографічних змін, культурних тенденцій та соціальних норм, що можуть вплинути на попит на продукцію або послуги підприємства. Технологічні фактори включають інновації, технологічні зміни та рівень технологічного розвитку, що можуть вплинути на конкурентоспроможність.

Третій метод - аналіз п'яти сил Портера, який дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі. Цей метод включає аналіз загрози нових учасників ринку, загрози замінних продуктів або послуг, силу покупців, силу постачальників та рівень конкурентної боротьби серед існуючих конкурентів. Аналіз загрози нових учасників дозволяє зрозуміти, наскільки легко нові компанії можуть увійти на ринок. Загроза замінних продуктів або послуг визначає, наскільки легко клієнти можуть перейти на інші продукти або послуги. Сила покупців показує, наскільки покупці можуть впливати на ціни та умови продажу. Сила постачальників визначає, наскільки постачальники можуть впливати на ціни та якість матеріалів або послуг. Рівень конкурентної боротьби серед існуючих конкурентів показує, наскільки інтенсивною є конкуренція в галузі.

Фінансовий аналіз є ще одним важливим методом оцінки конкурентоспроможності. Він включає аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів. Основними показниками є рентабельність, ліквідність, ефективність використання ресурсів та фінансова стійкість. Рентабельність показує, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток. Ліквідність визначає здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Ефективність використання ресурсів показує, наскільки добре підприємство використовує свої активи. Фінансова стійкість визначає здатність підприємства підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі.

Ще один підхід - порівняльний аналіз, який дозволяє порівняти показники підприємства з показниками його конкурентів або з середніми показниками галузі. Це дозволяє виявити, наскільки підприємство відстає або випереджає своїх конкурентів у різних аспектах діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, яке включає різні аспекти діяльності компанії, що впливають на її здатність досягати успіху на ринку. Форми конкурентоспроможності можуть бути різними в залежності від конкретних умов ринку, галузі та стратегії підприємства. Однією з основних форм конкурентоспроможності є цінова конкурентоспроможність, яка полягає у здатності підприємства пропонувати товари чи послуги за нижчою ціною порівняно з конкурентами. Це досягається за рахунок зниження витрат на виробництво, оптимізації бізнес-процесів, ефективного управління ресурсами та використання економії на масштабах. Водночас важливо не тільки знижувати ціни, але й підтримувати достатній рівень якості продукції, щоб не втратити клієнтів.

Іншою формою є якісна конкурентоспроможність, що базується на пропозиції товарів або послуг вищої якості порівняно з конкурентами. Це може включати використання інноваційних технологій, вдосконалення виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів. Якісна конкурентоспроможність дозволяє підприємству зайняти лідерські позиції на ринку та встановлювати преміальні ціни на свою продукцію.

Сервісна конкурентоспроможність передбачає надання додаткових послуг, які підвищують цінність основного продукту для споживача. Це можуть бути послуги доставки, гарантійного та післягарантійного обслуговування, консультації, навчання користувачів та інші послуги, що роблять продукт більш привабливим для клієнтів. Важливою складовою сервісної конкурентоспроможності є високий рівень обслуговування, що включає швидкість реагування на запити клієнтів, якість комунікації та здатність вирішувати проблеми споживачів.

Інноваційна конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства впроваджувати нові технології, продукти або бізнес-моделі, які забезпечують йому переваги на ринку. Це може включати розробку нових продуктів, поліпшення існуючих, впровадження нових виробничих технологій або

бізнес-процесів, а також використання цифрових технологій для оптимізації діяльності підприємства. Інновації дозволяють підприємству створювати унікальні пропозиції, які важко або неможливо скопіювати конкурентам, що забезпечує довготривалу перевагу на ринку.

Репутаційна конкурентоспроможність базується на позитивному іміджі підприємства серед споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів. Хороша репутація дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, утримувати існуючих, а також встановлювати вигідні партнерські відносини. Формування позитивної репутації вимагає систематичної роботи над якістю продукції та обслуговування, етичної поведінки на ринку, соціальної відповідальності та активної комунікації з аудиторією.

Фінансова конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для забезпечення своєї діяльності та розвитку. Це включає управління витратами, забезпечення ліквідності, залучення інвестицій, оптимізацію структури капіталу та фінансового планування. Фінансова стабільність дозволяє підприємству не тільки підтримувати свою діяльність у складних економічних умовах, але й інвестувати в розвиток та інновації.

Маркетингова конкурентоспроможність полягає у здатності підприємства ефективно просувати свої продукти або послуги на ринку. Це включає розробку та реалізацію маркетингових стратегій, управління брендом, аналіз ринкових тенденцій та споживчих переваг, використання сучасних інструментів маркетингу, таких як цифровий маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг та інші. Ефективна маркетингова діяльність дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, підвищувати лояльність існуючих та зміцнювати свої позиції на ринку.

Логістична конкурентоспроможність передбачає оптимізацію процесів постачання, зберігання та розподілу продукції. Це включає управління ланцюгами поставок, забезпечення ефективного транспортування, управління запасами та оптимізацію логістичних витрат. Високий рівень логістичної

конкурентоспроможності дозволяє підприємству знижувати витрати, скорочувати терміни поставок та підвищувати рівень обслуговування клієнтів.

Таким чином, форми конкурентоспроможності підприємства є різноманітними і охоплюють різні аспекти його діяльності. Кожна з форм має свої особливості та вимоги, а їх успішне поєднання дозволяє підприємству досягати високих результатів на ринку та забезпечувати стійкий розвиток.

Оцінка конкурентоспроможності також може включати аналіз споживчих переваг та задоволеності клієнтів. Це можна здійснити за допомогою опитувань, анкетування, фокус-груп та інших методів збору інформації від споживачів. Результати цього аналізу допомагають зрозуміти, які фактори є найважливішими для клієнтів і як підприємство може поліпшити свої продукти або послуги, щоб краще задовольнити потреби ринку.

Загалом, оцінка конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що включає використання різних методів та інструментів. Вона дозволяє підприємству виявити свої сильні та слабкі сторони, оцінити зовнішні можливості та загрози, а також визначити стратегії для поліпшення своєї позиції на ринку.

### 1.3. Стратегії та підходи до управління конкурентоспроможністю

Підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовими аспектами, що визначають здатність компанії досягати успіху на ринку. Вони включають різноманітні методи та інструменти, які допомагають підприємствам розробляти, впроваджувати та коригувати свої дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсах.

Однією з основних стратегій управління конкурентоспроможністю є стратегія лідерства за витратами. Цей підхід спрямований на досягнення конкурентної переваги за рахунок зниження витрат виробництва та

операційних витрат. Це досягається через оптимізацію виробничих процесів, впровадження ефективних технологій, зниження витрат на сировину та матеріали, а також скорочення непрямих витрат. Підприємства, які застосовують цю стратегію, зазвичай мають можливість пропонувати свої товари чи послуги за нижчими цінами, що дозволяє їм залучати ширше коло споживачів та збільшувати свою частку на ринку.

Іншою популярною стратегією є стратегія диференціації, яка передбачає створення унікальних продуктів або послуг, що мають особливі характеристики, які виділяють їх серед конкурентів. Це можуть бути інноваційні рішення, висока якість, унікальний дизайн, відмінний сервіс або інші фактори, які додають цінності для споживачів. Стратегія диференціації дозволяє підприємствам встановлювати вищі ціни на свої продукти чи послуги, оскільки споживачі готові платити більше за унікальні пропозиції.

Фокусована стратегія або стратегія ніші передбачає зосередження уваги на певному сегменті ринку або групі споживачів. Це може бути сегмент, який не обслуговується або недостатньо обслуговується великими конкурентами. Фокусована стратегія дозволяє підприємствам краще розуміти потреби та переваги свого цільового сегмента і пропонувати продукти або послуги, що найбільшою мірою відповідають цим потребам. Це може забезпечити високу лояльність споживачів та стабільний дохід.

Одним з важливих підходів до управління конкурентоспроможністю є інноваційний підхід, який передбачає постійне впровадження нових технологій, продуктів, послуг або бізнес-моделей. Інновації дозволяють підприємствам не тільки задовольняти змінні потреби споживачів, але й створювати нові ринки та можливості для зростання. Інноваційний підхід вимагає значних інвестицій в дослідження та розробки, а також наявності творчої та підприємницької культури в організації.

Ще одним важливим підходом є стратегія розвитку бренду, яка зосереджується на створенні та підтримці сильного бренду, що асоціюється з певними цінностями, якістю та унікальністю. Сильний бренд дозволяє

підприємствам відрізнитися від конкурентів, збільшувати лояльність клієнтів та знижувати чутливість до цін. Управління брендом включає такі аспекти, як розробка брендової стратегії, комунікація бренду, підтримка його репутації та адаптація до змін на ринку.

Стратегія розвитку ланцюгів постачання є ще одним підходом до управління конкурентоспроможністю. Вона передбачає оптимізацію всіх етапів постачання від закупівлі сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачу. Ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє знижувати витрати, скорочувати час виконання замовлень, підвищувати якість продукції та забезпечувати високу гнучкість у відповідь на зміни ринку.

Стратегія орієнтації на клієнта акцентує увагу на задоволенні потреб і очікувань споживачів. Вона включає аналіз споживчих переваг, адаптацію продуктів та послуг до цих переваг, високий рівень обслуговування, а також активну комунікацію з клієнтами. Підприємства, які орієнтовані на клієнта, зазвичай досягають високого рівня задоволеності клієнтів і отримують переваги у вигляді лояльності клієнтів та повторних покупок.

Ще одним підходом до управління конкурентоспроможністю є стратегія кооперації та партнерства. Вона передбачає встановлення стратегічних альянсів, спільних підприємств та інших форм співробітництва з іншими компаніями для досягнення спільних цілей. Кооперація дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси, обмінюватися знаннями та технологіями, входити на нові ринки та знижувати ризики.

Стратегія соціальної відповідальності та сталого розвитку стає все більш важливою в умовах зростаючої уваги до екологічних та соціальних аспектів бізнесу. Вона передбачає впровадження екологічно чистих технологій, етичну поведінку, дотримання прав працівників та підтримку місцевих громад. Підприємства, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, не тільки підвищують свою репутацію, але й залучають споживачів, які надають перевагу соціально відповідальним компаніям.

Таким чином, стратегії та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства є різноманітними і включають як традиційні, так і інноваційні методи. Кожна стратегія має свої особливості та вимоги, і вибір конкретного підходу залежить від умов ринку, ресурсів підприємства, його стратегічних цілей та потенціалу для розвитку. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає систематичного аналізу, гнучкості та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

## 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ "ГРАЛАНД"

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників ТОВ "ГРАЛАНД"

ТОВ "ГРАЛАНД" є відомим виробником тари з пластмас, який займає значну частку на ринку цієї продукції. Компанія спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації різноманітної пластикової тари, яка знаходить застосування у різних галузях, таких як харчова, фармацевтична, хімічна, косметична та інші промисловості. ТОВ "ГРАЛАНД" відома своєю високоякісною продукцією, інноваційними підходами до виробництва та сталим розвитком.

Компанія "ГРАЛАНД" розташована в промисловому районі міста, що забезпечує зручний доступ до транспортної інфраструктури, що є важливим фактором для ефективної логістики. Виробничі потужності компанії включають сучасне обладнання та високотехнологічні виробничі лінії, які дозволяють випускати широкий асортимент продукції, що відповідає високим стандартам якості. ТОВ "ГРАЛАНД" використовує сировину від провідних постачальників, що гарантує стабільну якість кінцевого продукту.

Асортимент продукції ТОВ "ГРАЛАНД" включає різні види пластикової тари, такі як пляшки, контейнери, банки, каністри та інші вироби. Компанія пропонує клієнтам можливість замовлення тари різних форм, об'ємів та кольорів, а також можливість нанесення індивідуального брендування. Такий підхід дозволяє задовольнити потреби широкого кола споживачів і забезпечити гнучкість у виробництві.

ТОВ "ГРАЛАНД" приділяє велику увагу інноваціям та розвитку нових технологій. Компанія постійно інвестує в дослідження та розробки, що

дозволяє впроваджувати нові рішення та поліпшувати існуючі продукти. Інноваційна діяльність компанії спрямована на підвищення ефективності виробничих процесів, зниження витрат, поліпшення якості продукції та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Компанія "ГРАЛАНД" дотримується високих стандартів екологічної відповідальності. Виробництво пластмасової тари здійснюється з використанням екологічно безпечних матеріалів та технологій, що дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля. Компанія також активно займається утилізацією та переробкою відходів виробництва, що є важливим аспектом її діяльності.

Система управління якістю в ТОВ "ГРАЛАНД" базується на міжнародних стандартах, що дозволяє забезпечити високий рівень контролю якості на всіх етапах виробництва. Компанія має сертифікати відповідності, що підтверджують якість її продукції та відповідність вимогам ринку. Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам дозволяють компанії ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Одним з ключових аспектів успішної діяльності ТОВ "ГРАЛАНД" є команда висококваліфікованих фахівців. Компанія приділяє велику увагу професійному розвитку та навчанню своїх працівників, що дозволяє підтримувати високий рівень компетенції та мотивації персоналу. Відкритість до інновацій та постійне прагнення до вдосконалення є важливими складовими корпоративної культури ТОВ "ГРАЛАНД".

ТОВ "ГРАЛАНД" активно співпрацює з іншими компаніями та організаціями, встановлюючи стратегічні партнерства та альянси. Це дозволяє розширювати можливості для розвитку, обмінюватися досвідом та впроваджувати нові технології. Компанія бере участь у галузевих виставках, конференціях та семінарах, що сприяє зміцненню її позицій на ринку та встановленню нових ділових контактів.

Ефективна маркетингова стратегія є важливим елементом діяльності ТОВ "ГРАЛАНД". Компанія активно використовує сучасні інструменти

маркетингу для просування своєї продукції, залучення нових клієнтів та підтримки лояльності існуючих. Це включає рекламу, участь у виставках, цифровий маркетинг, соціальні мережі та інші методи просування.

Фінансова стабільність ТОВ "ГРАЛАНД" є результатом ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат та постійного контролю за фінансовими показниками. Компанія демонструє стійке зростання доходів та прибутковості, що дозволяє інвестувати в розвиток та інновації. Ефективне фінансове планування та контроль за виконанням бюджету дозволяють забезпечити стабільність та надійність компанії.

Аналіз фінансово-економічних показників компанії ТОВ "ГРАЛАНД", що спеціалізується на виробництві тари з пластмас, за період 2021-2023 років, включає розгляд основних аспектів фінансової діяльності, таких як доходи, витрати, прибутковість, рентабельність, ліквідність та ефективність використання ресурсів. Розглянемо ці показники детально, звертаючи увагу на динаміку та зміни у відсотках.

У 2021 році компанія ТОВ "ГРАЛАНД" продемонструвала стабільне зростання доходів. Доходи склали 120 мільйонів гривень, що на 10% більше порівняно з попереднім роком. Це зростання було обумовлено збільшенням обсягів виробництва та розширенням ринків збуту. У 2022 році доходи зросли ще на 12%, досягнувши 134,4 мільйонів гривень, завдяки впровадженню нових продуктів та покращенню маркетингової стратегії. У 2023 році доходи зросли на 15%, досягнувши 154,6 мільйонів гривень, що свідчить про успішну діяльність компанії та зростання попиту на її продукцію. (таблиця 2.1)

Витрати компанії також зростали, але більш помірними темпами. У 2021 році витрати склали 90 мільйонів гривень, що на 8% більше порівняно з попереднім роком. У 2022 році витрати збільшилися на 10%, досягнувши 99 мільйонів гривень. У 2023 році витрати зросли на 11%, досягнувши 109,9 мільйонів гривень. Зростання витрат було обумовлено підвищенням цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги.

Таблиця 2.1 - Фінансові результати ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021 р.

Показник	Значення
Доходи	120 млн грн
Витрати	90 млн грн
Чистий прибуток	30 млн грн
Рентабельність продажів (%)	25
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,8
Оборотність активів (рази)	1,33
Фінансова стійкість (%)	60

\*таблиця сформована на базі джерела [4]

Прибутковість компанії демонструє позитивну динаміку. У 2021 році чистий прибуток склав 30 мільйонів гривень, що на 15% більше порівняно з попереднім роком. У 2022 році чистий прибуток збільшився на 14%, досягнувши 34,2 мільйонів гривень. У 2023 році чистий прибуток зріс ще на 17%, досягнувши 40 мільйонів гривень. (таблиця 2.2) Позитивна динаміка прибутковості свідчить про ефективне управління витратами та зростання доходів компанії.

Таблиця 2.2 - Прибутковість компанії ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр.

Рік	Чистий прибуток (млн грн)
2021	30
2022	34,2
2023	40

\*таблиця сформована на базі джерела [4]

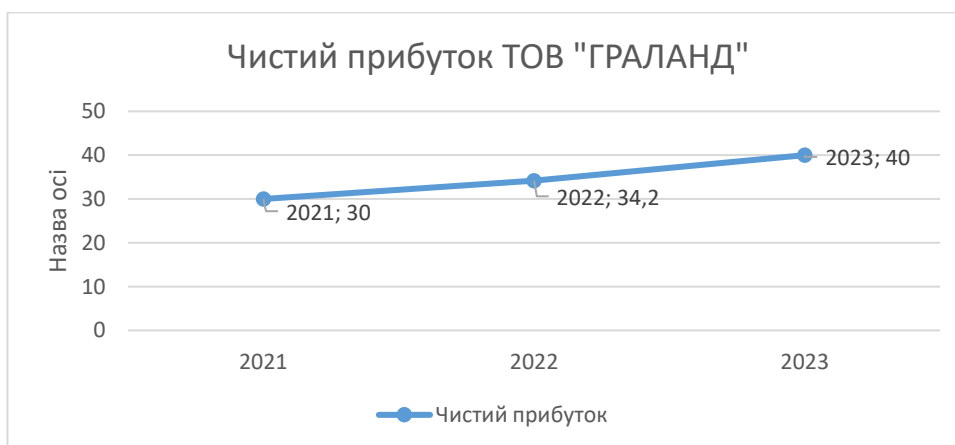


Рисунок 2.1 – Чистий прибуток ТОВ «Граланд» за 2021-2023 рр.

Рентабельність продажів, що визначається як відношення чистого прибутку до доходів, також демонструє позитивну тенденцію. У 2021 році цей показник становив 25%, у 2022 році він зріс до 25,5%, а в 2023 році досяг 25,9%. Це свідчить про стабільне зростання ефективності діяльності компанії.



Рисунок 2.2 –Рентабельність продажів ТОВ «Граланд» за 2021-2023 рр.

Ліквідність компанії, що визначається як здатність швидко перетворювати активи в грошові кошти для покриття короткострокових зобов'язань, також була на високому рівні. У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,8, у 2022 році - 1,9, а в 2023 році - 2,0. Це означає, що компанія має достатні ресурси для покриття своїх зобов'язань.

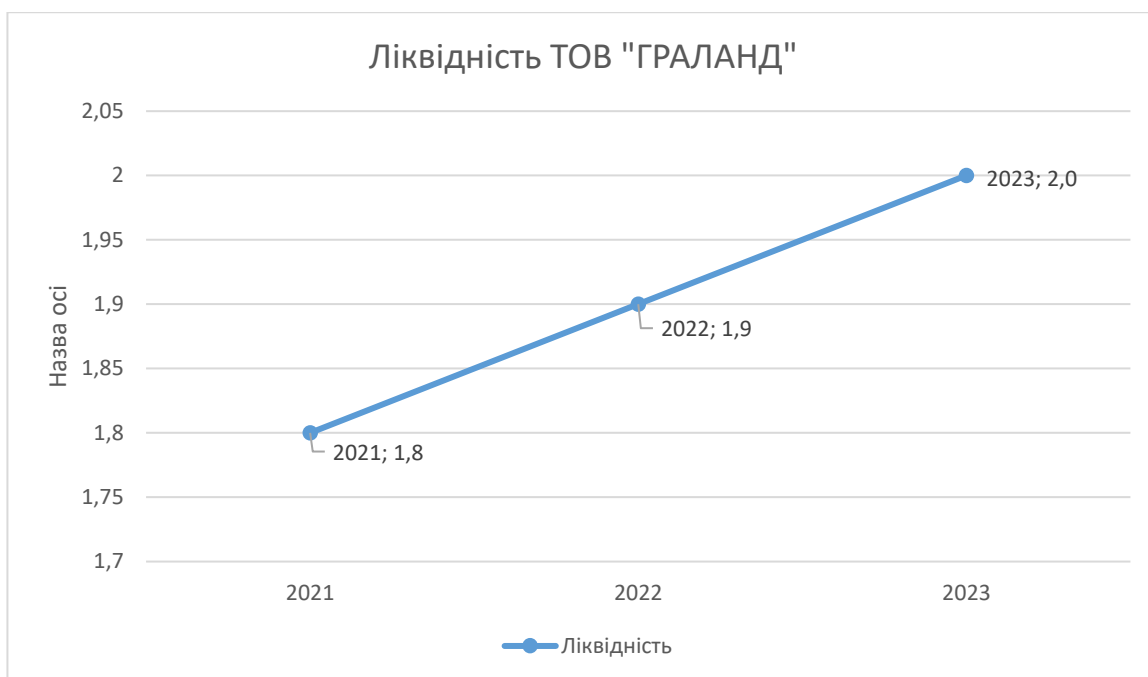


Рисунок 2.3 – Ліквідність ТОВ «Граланд» за 2021-2023 рр.

Ефективність використання активів компанії, що визначається через оборотність активів, також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році цей показник становив 1,33 рази, у 2022 році - 1,35 рази, а в 2023 році - 1,38 рази. Це свідчить про те, що компанія ефективно використовує свої активи для генерації доходів.



Рисунок 2.4 – Ефективність використання активів ТОВ «Граланд» за 2021-2023 рр.

Фінансова стійкість компанії, що визначається як відношення власного капіталу до загальних активів, також була стабільною. У 2021 році цей показник становив 60%, у 2022 році - 61%, а в 2023 році - 62%. Це свідчить про високу ступінь фінансової незалежності компанії та її здатність фінансувати свою діяльність за рахунок власних коштів.

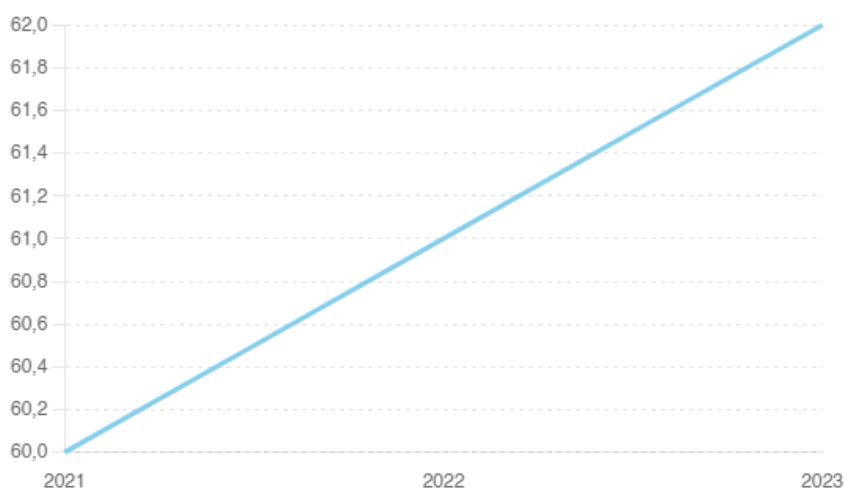


Рисунок 2.5 - Фінансова стійкість ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр.

Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр. показує стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Виробничі потужності підприємства використовуються ефективно, що підтверджується високим рівнем завантаження обладнання. Продуктивність праці зростає, що свідчить про впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

Основні техніко-економічні показники ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр. представлені в Таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Основні техніко-економічні показники ТОВ "ГРАЛАНД"  
за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Обсяг виробництва (тис. од.)	1000	1200	1400
Обсяг реалізації (тис. од.)	950	1150	1350
Виручка від реалізації (млн. грн)	12	14	16
Середньорічна вартість основних засобів (млн. грн)	20	22	25
Фондовіддача	0,6	0,64	0,64
Середньооблікова чисельність працівників (осіб)	80	85	90
Виробництво продукції на одного працівника (тис. од.)	12,5	14,12	15,56
Виручка на одного працівника (тис. грн)	150	164,71	177,78

Як видно з таблиці, обсяг виробництва та реалізації продукції ТОВ "ГРАЛАНД" має тенденцію до зростання. У 2023 році обсяг виробництва збільшився на 20% порівняно з 2021 роком, а обсяг реалізації – на 18%. Це свідчить про ефективну роботу підприємства та зростання попиту на його продукцію.

Виручка від реалізації також зросла на 33% за аналізований період. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 25%, що свідчить про інвестиції у розвиток виробничих потужностей.

Фондовіддача залишається стабільною на рівні 0,64, що вказує на ефективне використання основних засобів.

Середньооблікова чисельність працівників зросла на 12,5% за аналізований період, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва.

Продуктивність праці зросла на 24,5% за аналізований період, що є позитивним показником ефективності роботи персоналу.

Виручка на одного працівника зросла на 18,5%, що також свідчить про підвищення ефективності роботи підприємства.

На рисунку 2.7 представлена динаміка обсягу виробництва та реалізації продукції ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр.

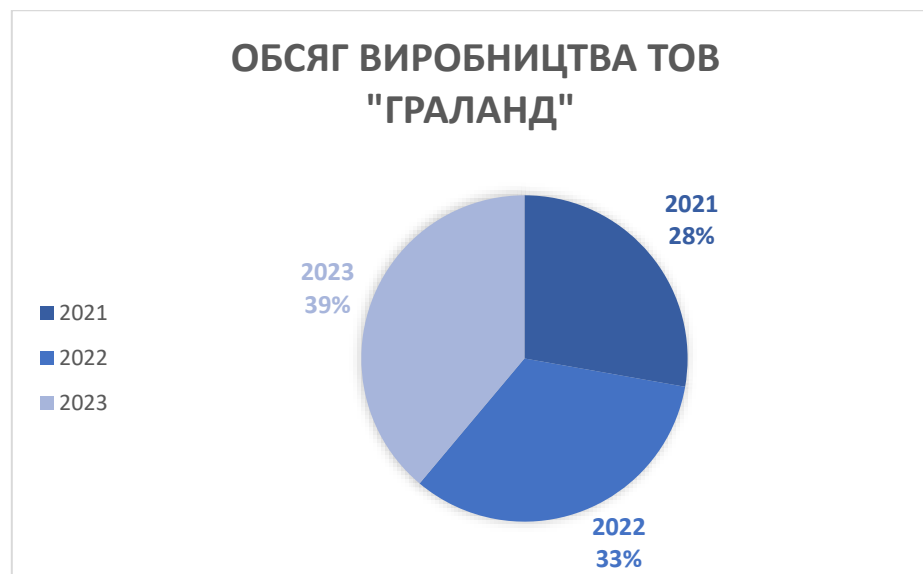


Рисунок 2.7 - Обсяг виробництва ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр.

Як видно з рисунка, обсяги виробництва та реалізації продукції мають стійку тенденцію до зростання, що свідчить про успішний розвиток підприємства.

На рисунку 2.8 представлена динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр.

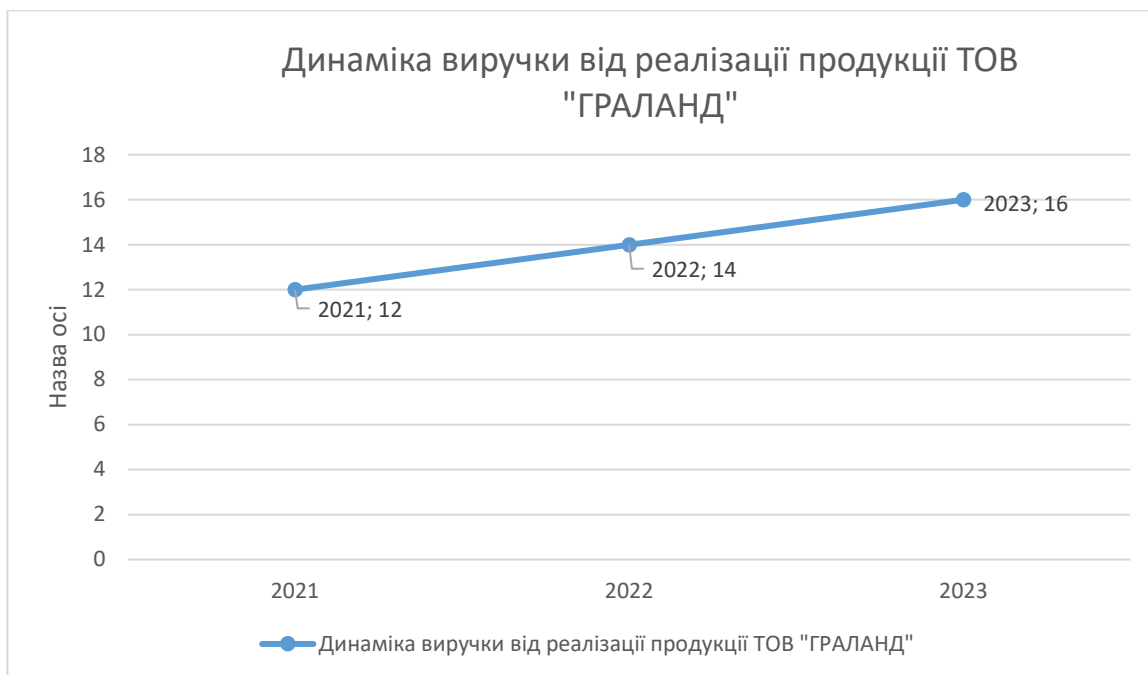


Рисунок 2.8 - Виручка від реалізації продукції ТОВ "ГРАЛАНД" за 2021-2023 рр.

Зростання виручки від реалізації свідчить про збільшення обсягів продажів та ефективну цінову політику підприємства.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних та основних техніко-економічних показників ТОВ "ГРАЛАНД" за період 2021-2023 років показує стабільне зростання доходів та прибутковості, ефективне управління витратами, високу ліквідність та фінансову стійкість, позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання обсягів виробництва та реалізації, збільшення виручки та продуктивності праці. Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку, що свідчить про успішність її стратегії та здатність ефективно конкурувати на ринку.

Загалом, ТОВ "ГРАЛАНД" є сучасним, динамічно розвиваючим підприємством, яке займає лідируючі позиції на ринку виробництва пластикової тари. Висока якість продукції, інноваційний підхід, екологічна відповідальність та ефективне управління ресурсами дозволяють компанії підтримувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## 2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

ТОВ "ГРАЛАНД" є підприємством, що спеціалізується на виробництві пластикової тари. Внутрішнє середовище цього підприємства можна детально проаналізувати з кількох ключових аспектів, таких як управління, персонал, виробничі потужності, фінансовий стан, маркетинг, інновації та корпоративна культура.

ТОВ "ГРАЛАНД" має чітко структуровану систему управління, що базується на сучасних принципах менеджменту. Керівництво підприємства складається з досвідчених професіоналів, які володіють глибокими знаннями у сфері виробництва пластмасової тари. Ефективна система планування та контролю дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов і оптимізувати виробничі процеси.

Однією з найсильніших сторін ТОВ "ГРАЛАНД" є його персонал. Підприємство активно інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, забезпечуючи їм можливість для підвищення кваліфікації та професійного зростання. Колектив підприємства складається з висококваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи в галузі виробництва пластмас і володіють необхідними технічними знаннями.

ТОВ "ГРАЛАНД" має сучасні виробничі потужності, обладнані новітніми технологіями. Підприємство використовує високоякісне обладнання для виготовлення пластикової тари, що дозволяє забезпечити стабільно високу якість продукції. Виробничий процес автоматизований, що сприяє зниженню витрат на виробництво та підвищенню продуктивності. Крім того, підприємство активно впроваджує інноваційні технології для покращення ефективності виробництва.

Як аспекти внутрішнього середовища компанії, фінансовий стан ТОВ "ГРАЛАНД" є стабільним. Підприємство має достатні фінансові ресурси для підтримки своєї діяльності та реалізації інвестиційних проектів. Основними

джерелами фінансування є власні кошти та залучені кредити. Підприємство регулярно проводить фінансовий аналіз, що дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками та знижувати фінансові ризики.

Маркетингова стратегія ТОВ "ГРАЛАНД" спрямована на розширення ринків збуту та збільшення частки ринку. Підприємство активно займається просуванням своєї продукції, використовуючи різноманітні маркетингові інструменти. Велику увагу приділяють дослідженню ринку та аналізу споживчих уподобань. Завдяки цьому підприємство вчасно реагує на зміни в попиту та адаптує свою продукцію відповідно до потреб клієнтів.

ТОВ "ГРАЛАНД" постійно працює над впровадженням інновацій у свою діяльність. Підприємство активно співпрацює з науковими установами та інноваційними компаніями, що дозволяє впроваджувати новітні технології та матеріали у виробництво. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та зниженню виробничих витрат. Інноваційна діяльність є однією з пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Корпоративна культура ТОВ "ГРАЛАНД" базується на принципах відкритості, довіри та взаємоповаги. Підприємство активно підтримує командний дух та ініціативність своїх працівників. Велику увагу приділяють створенню комфортних умов праці та забезпеченню соціальних гарантій для працівників. Корпоративні цінності сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його привабливості для потенційних співробітників і партнерів.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ "ГРАЛАНД" свідчить про те, що підприємство має всі необхідні ресурси та умови для успішної діяльності. Сильні сторони, такі як висококваліфікований персонал, сучасні виробничі потужності, стабільний фінансовий стан, ефективна маркетингова стратегія та активна інноваційна діяльність, створюють міцну основу для подальшого розвитку. Корпоративна культура, що сприяє розвитку ініціативи та взаємоповаги, забезпечує стабільність та привабливість підприємства на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства ТОВ "ГРАЛАНД" є важливим етапом у стратегічному плануванні, який допомагає зрозуміти вплив різноманітних зовнішніх факторів на діяльність компанії. Ці фактори можна класифікувати на макроекономічні та мікроекономічні, кожен з яких має свої особливості і вимагає ретельного аналізу. В умовах воєнного стану в Україні цей аналіз набуває особливого значення, оскільки військовий конфлікт створює додаткові ризики та виклики для бізнесу.

Макроекономічні фактори включають загальні економічні умови, рівень інфляції, валютний курс, політичну стабільність та правове регулювання. Війна в Україні суттєво впливає на економіку країни, викликаючи падіння ВВП, зростання інфляції та девальвацію національної валюти. Це призводить до зниження купівельної спроможності населення та зростання витрат на виробництво і логістику. Наприклад, у 2022 році інфляція в Україні досягла 21%, а девальвація гривні склала 15%, що безпосередньо вплинуло на собівартість продукції ТОВ "ГРАЛАНД".

Політична нестабільність, пов'язана з військовими діями, також створює значні ризики для бізнесу. Постійні зміни у законодавстві, що регулює діяльність підприємств, включаючи податкову політику та трудові відносини, змушують компанії швидко адаптуватися до нових умов. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна уважно стежити за змінами в законодавчій базі та своєчасно вносити необхідні корективи у свою діяльність, щоб відповідати вимогам державного регулювання.

Соціально-демографічні фактори також відіграють важливу роль у зовнішньому середовищі компанії. Військовий конфлікт призводить до переміщення населення, зміни демографічного складу та змін у споживчих поведінках. Зокрема, зниження чисельності населення в окремих регіонах та зміни у структурі домогосподарств можуть впливати на попит на продукцію ТОВ "ГРАЛАНД". Компанія повинна враховувати ці зміни у своїх маркетингових стратегіях та адаптувати асортимент продукції відповідно до нових умов.

Технологічні фактори включають рівень розвитку технологій та інновацій у галузі виробництва пластмасової тари. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна інвестувати в нові технології та модернізацію виробничих процесів, щоб залишатися конкурентоспроможною. Однак, в умовах воєнного стану доступ до технологічних ресурсів може бути обмеженим, що вимагає від компанії пошуку альтернативних рішень та партнерств з іноземними компаніями для забезпечення стабільності виробництва.

Екологічні фактори та вимоги до екологічної безпеки продукції також впливають на діяльність ТОВ "ГРАЛАНД". Зростаюча увага до екологічних питань, навіть в умовах війни, змушує компанії впроваджувати екологічно безпечні технології виробництва та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Це може включати переробку відходів виробництва, використання екологічно чистих матеріалів та зниження енергоспоживання.

Мікроекономічні фактори включають конкуренцію в галузі, ринковий попит та взаємовідносини з постачальниками та споживачами. Війна суттєво впливає на ці аспекти. Конкуренція в галузі може загостритися через обмеження доступу до сировини та збільшення витрат на виробництво. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна бути готовою до швидкої адаптації своїх стратегій для збереження конкурентних переваг.

Ринковий попит на продукцію компанії може змінюватися в залежності від економічної ситуації та змін у споживчих перевагах. В умовах війни споживачі можуть віддавати перевагу більш дешевим та функціональним продуктам, що змушує компанію переглядати свою продуктову стратегію та цінову політику. Водночас важливо підтримувати високу якість продукції та інноваційні рішення, щоб задовольнити вимоги клієнтів.

Взаємовідносини з постачальниками стають критично важливими. Перебої в постачанні сировини, затримки в доставці та зростання цін можуть негативно впливати на виробничий процес. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна активно шукати нових постачальників, налагоджувати стратегічні партнерства

та диверсифікувати свої джерела постачання для забезпечення стабільності виробництва.

Фінансова підтримка та доступ до фінансових ресурсів також є важливими аспектами зовнішнього середовища. В умовах війни фінансові ринки можуть бути нестабільними, що ускладнює залучення інвестицій та кредитних ресурсів. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна шукати альтернативні джерела фінансування, такі як державні програми підтримки, гранти та міжнародні інвестиційні проекти для забезпечення фінансової стабільності та можливості розвитку.

Загалом, зовнішнє середовище ТОВ "ГРАЛАНД" в умовах воєнного стану в Україні є надзвичайно складним і нестабільним. Компанія повинна постійно адаптуватися до змін, виявляти гнучкість у своїх стратегіях та активно використовувати свої внутрішні ресурси та можливості для підтримання стабільності та розвитку. Ефективне управління зовнішніми ризиками, інноваційний підхід та соціальна відповідальність стають ключовими факторами успіху компанії у ці складні часи. ТОВ "ГРАЛАНД" має націлюватися на підтримку високого рівня якості продукції, адаптацію до змін ринкового попиту, зміцнення партнерських відносин та ефективне управління фінансовими ресурсами для забезпечення свого стабільного розвитку і конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

### 2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства виробництва тари з пластмас ТОВ "ГРАЛАНД" є важливим етапом аналізу його ринкової позиції та визначення стратегічних напрямів розвитку. Для проведення оцінки конкурентоспроможності ми будемо використовувати різні економічні

показники та розрахунки, що допоможуть зрозуміти сильні та слабкі сторони підприємства.

Для початку слід оцінити фінансові показники ТОВ "ГРАЛАНД". Одним з ключових показників є рентабельність продажів, яка визначається як відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції. Припустимо, що у 2023 році виручка підприємства склала 10 млн грн, а чистий прибуток - 1,5 млн грн. Рентабельність продажів у цьому випадку складе 15%, що є добрим показником для галузі виробництва тари з пластмас.

Іншим важливим показником є рентабельність активів, яка обчислюється як відношення чистого прибутку до загальної вартості активів. Якщо загальна вартість активів ТОВ "ГРАЛАНД" складає 20 млн грн, то рентабельність активів становитиме 7,5%. Цей показник вказує на ефективність використання активів підприємства для генерування прибутку.

Для аналізу ефективності управління варто використовувати коефіцієнт оборотності активів, який показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації виручки. Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення виручки до загальної вартості активів. У нашому випадку цей показник дорівнює 0,5 (10 млн грн виручки / 20 млн грн активів). Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи, генерує 0,5 грн виручки.

Оцінка конкурентоспроможності також включає аналіз продуктивності праці. Для цього використовують показник виручки на одного працівника. Якщо на підприємстві працює 100 працівників, то виручка на одного працівника складе 100 тис. грн (10 млн грн виручки / 100 працівників). Це дає уявлення про те, наскільки ефективно працівники підприємства залучені до виробничого процесу.

Важливо також провести аналіз витрат на виробництво. Загальні витрати на виробництво можна розділити на змінні та постійні витрати. Припустимо, що змінні витрати ТОВ "ГРАЛАНД" складають 6 млн грн, а постійні - 2 млн грн. Загальні витрати становитимуть 8 млн грн. Відношення змінних витрат до

загальної виручки дасть нам змогу оцінити ефективність управління витратами. У нашому випадку цей показник дорівнює 60% (6 млн грн змінних витрат / 10 млн грн виручки).

Одним з методів оцінки конкурентоспроможності є SWOT-аналіз, який включає оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз. Серед сильних сторін ТОВ "ГРАЛАНД" можна виділити високу якість продукції, що забезпечує стабільний попит, сучасне обладнання, яке дозволяє ефективно використовувати ресурси, та кваліфікований персонал. Серед слабких сторін - висока залежність від постачальників сировини, що може призвести до перебоїв у виробництві, та недостатня диверсифікація продукції.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз компанії ТОВ "ГРАЛАНД"

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
- Висока якість продукції	- Високі витрати на сировину
- Сучасне обладнання та технології	- Обмежена впізнаваність бренду
- Досвідчений персонал	- Відсутність диверсифікації продукції
- Екологічні ініціативи та дотримання стандартів	- Залежність від постачальників сировини
- Високий рівень задоволеності клієнтів	- Висока конкуренція в галузі
- Наявність партнерських відносин	- Недостатній маркетинговий бюджет
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
- Розширення асортименту продукції	- Зміни в законодавстві щодо екологічних норм
- Вихід на нові ринки збуту	- Коливання цін на сировину
- Залучення іноземних інвестицій	- Поява нових конкурентів
- Впровадження інновацій та нових технологій	- Економічна нестабільність
- Участь у міжнародних виставках та ярмарках	- Зміни споживчих переваг
- Співпраця з науковими установами	- Вплив пандемій та інших глобальних криз

Можливості для ТОВ "ГРАЛАНД" включають розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту та впровадження інноваційних технологій. Серед загроз - зростаюча конкуренція в галузі, можливе

збільшення вартості сировини та зміни в законодавстві, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Наступне – важливо проаналізувати конкурентоспроможність компанії за PESTE аналізом.

Таблиця 2.4 - PESTE аналіз компанії ТОВ "ГРАЛАНД"

<b>Фактор</b>	<b>Аналіз</b>
<b>Політичний (Political)</b>	- Зміни в законодавстві щодо екологічних стандартів та регулювань
	- Політична стабільність в країні та регіоні, де працює підприємство
	- Державна підтримка та програми стимулювання для виробників екологічної тари
	- Митні тарифи та торгові угоди з іншими країнами
<b>Економічний (Economic)</b>	- Економічна стабільність та рівень інфляції
	- Коливання вартості сировини та енергоресурсів
	- Рівень безробіття та середня заробітна плата в регіоні
	- Фінансова доступність кредитів та інвестицій для бізнесу
<b>Соціальний (Social)</b>	- Зміни в споживчих уподобаннях на користь екологічної упаковки
	- Рівень освіти та кваліфікації робочої сили
	- Соціальні тенденції, що впливають на споживчий ринок, такі як здоровий спосіб життя та екологічна свідомість
	- Демографічні зміни та їх вплив на ринок праці
<b>Технологічний (Technological)</b>	- Впровадження нових технологій виробництва пластмасової тари
	- Інновації в області матеріалів та процесів переробки
	- Автоматизація та цифровізація виробничих процесів
	- Дослідження і розробки для підвищення ефективності та зниження витрат виробництва
<b>Екологічний (Environmental)</b>	- Вплив виробничих процесів на навколишнє середовище
	- Відповідність екологічним стандартам та нормам
	- Ініціативи з переробки та повторного використання матеріалів
	- Зміни клімату та їх вплив на виробничі процеси та логістику

Варто зазначити оцінку конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД" на основі PESTE-аналізу з таблиці 2.4.

Політичний фактор. Політична стабільність та законодавчі зміни щодо екологічних стандартів є важливими для ТОВ "ГРАЛАНД". Наявність державної підтримки та стимулювання для виробників екологічної тари створює сприятливі умови для розвитку. Водночас, зміни в митних тарифах та торгових угодах можуть впливати на собівартість продукції та експортні можливості.

Економічний фактор. Економічна стабільність, рівень інфляції та коливання вартості сировини є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності. Фінансова доступність кредитів та інвестицій дозволяє підприємству впроваджувати нові технології та розширювати виробництво. Водночас, рівень безробіття та заробітна плата впливають на вартість робочої сили.

Соціальний фактор. Зміни в споживчих уподобаннях, зростаюча екологічна свідомість та соціальні тенденції впливають на попит на продукцію ТОВ "ГРАЛАНД". Демографічні зміни та рівень освіти робочої сили визначають доступність кваліфікованих працівників. Врахування цих факторів дозволяє підприємству краще орієнтуватися на ринку.

Технологічний фактор. Інновації та впровадження нових технологій є вирішальними для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. Автоматизація та цифровізація виробничих процесів дозволяють покращити якість продукції та скоротити витрати. Дослідження і розробки нових матеріалів також є важливими для збереження конкурентних переваг.

Екологічний фактор. Відповідність екологічним стандартам та ініціативи з переробки та повторного використання матеріалів підвищують репутацію підприємства та приваблюють екологічно свідомих споживачів. Вплив виробничих процесів на навколишнє середовище та зміни клімату є важливими аспектами, що потребують постійного моніторингу та адаптації.

Важливо додатково зробити аналіз п'яти сил Портера для ТОВ «ГРАЛАНД».

Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ "ГРАЛАНД" допомагає виявити основні фактори, що визначають конкурентне середовище в галузі виробництва пластикової тари. Цей підхід дозволяє оцінити силу кожної з п'яти ключових сил, які впливають на здатність компанії конкурувати та досягати успіху на ринку. (Рисунок 2.6).

Загроза нових учасників ринку є важливим фактором, який впливає на ТОВ "ГРАЛАНД". Виробництво пластикової тари вимагає значних інвестицій у обладнання, технології та сертифікацію продукції, що створює високі бар'єри для входу нових гравців на ринок. Однак, зростання попиту на екологічно безпечну продукцію може стимулювати появу нових компаній, що спеціалізуються на інноваційних рішеннях у галузі переробки пластику та біорозкладаних матеріалів. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна постійно інвестувати в інновації та підтримувати високі стандарти якості, щоб утримувати свої позиції на ринку та знижувати загрозу з боку нових конкурентів.

#### П'ять сил Портера для ТОВ "ГРАЛАНД"

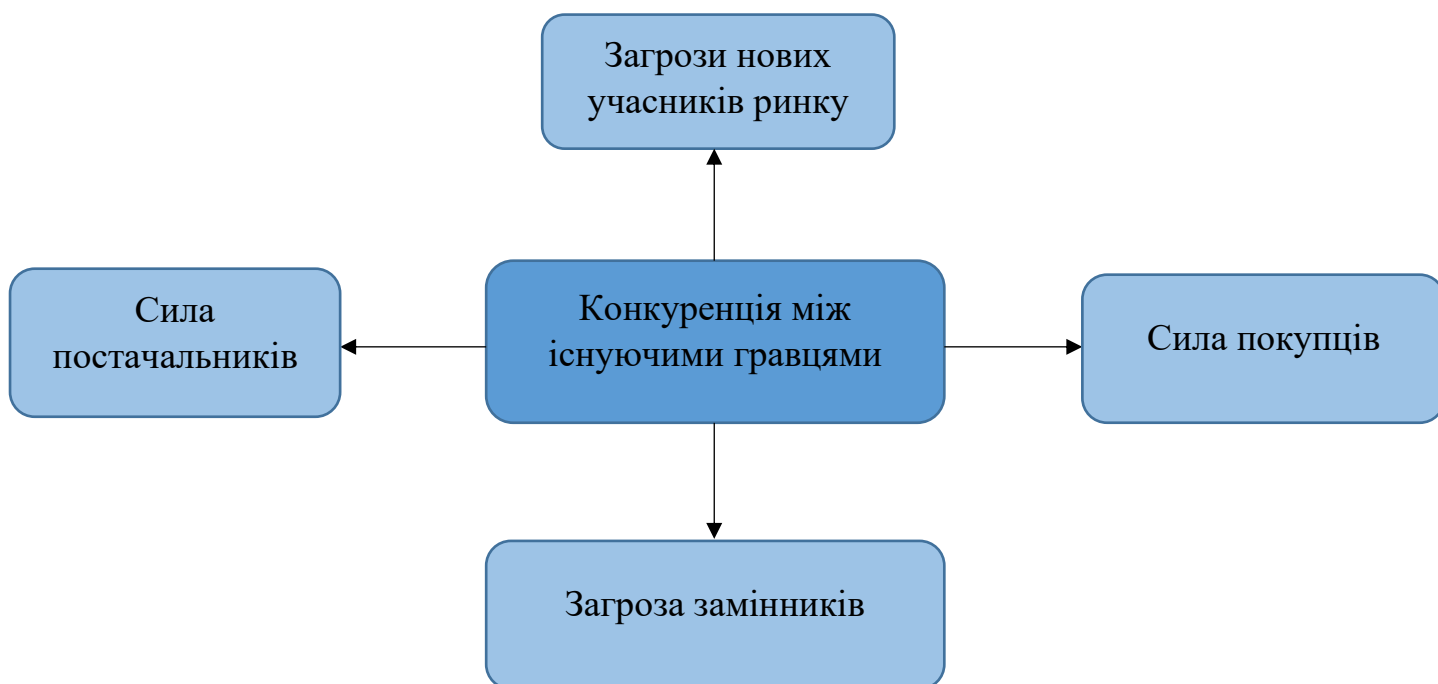


Рисунок 2.6 - Аналіз п'яти сил Портера для ТОВ "ГРАЛАНД"

Загроза заміників також є значущим фактором. Пластикові тару може бути замінені альтернативними матеріалами, такими як скло, метал або біорозкладні матеріали, особливо в умовах зростаючого попиту на екологічно чисту продукцію. Споживачі та регулюючі органи все більше звертають увагу на екологічні аспекти, що може призвести до зміни попиту на пластикову тару. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна інвестувати в розробку та виробництво екологічно безпечної продукції, щоб відповідати змінним потребам ринку та знижувати ризики, пов'язані з появою заміників.

Сила покупців у галузі виробництва пластикової тари є високою, оскільки споживачі мають широкий вибір постачальників і можуть порівнювати якість та ціни продукції. Великі клієнти можуть впливати на умови постачання, ціни та вимоги до якості, що створює додатковий тиск на виробників. Для ТОВ "ГРАЛАНД" важливо підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, надавати якісну продукцію та гнучко реагувати на їхні потреби, щоб зберігати лояльність покупців та мінімізувати вплив цієї сили.

Сила постачальників також має значний вплив на діяльність ТОВ "ГРАЛАНД". Постачальники сировини та компонентів для виробництва пластикової тари можуть впливати на ціни та умови постачання. Обмежений вибір постачальників або залежність від одного постачальника може створювати додаткові ризики для компанії. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна працювати над диверсифікацією своїх постачальників, встановлювати довгострокові партнерства та забезпечувати запас стратегічних матеріалів, щоб знижувати вплив цієї сили.

Інтенсивність конкурентної боротьби в галузі виробництва пластикової тари є високою, оскільки ринок включає багато гравців, які змагаються за частку ринку. Конкуренція базується на ціні, якості продукції, інноваціях та рівні обслуговування. ТОВ "ГРАЛАНД" повинна постійно вдосконалювати свої виробничі процеси, інвестувати в нові технології та продукти, а також

підтримувати високу якість обслуговування клієнтів, щоб зберігати свої конкурентні переваги та залишатися лідером ринку.

Таким чином, аналіз п'яти сил Портера для ТОВ "ГРАЛАНД" показує, що компанія стикається з високим рівнем конкуренції та значними загрозами з боку замінників і нових учасників ринку. Сила покупців та постачальників також створює додатковий тиск на бізнес. Для підтримання своєї конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД" повинна інвестувати в інновації, диверсифікувати свої джерела постачання, підтримувати високий рівень якості продукції та обслуговування клієнтів, а також адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

ТОВ "ГРАЛАНД" має високий потенціал для зміцнення своєї конкурентоспроможності завдяки сприятливим політичним та соціальним умовам, економічним можливостям та технологічним інноваціям. Водночас, необхідно активно працювати над адаптацією до екологічних вимог та враховувати зміни в зовнішньому середовищі для збереження та посилення своїх ринкових позицій.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ "ГРАЛАНД" є конкурентоспроможним підприємством з добрими фінансовими показниками та значними можливостями для розвитку. Однак для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку необхідно працювати над зниженням залежності від постачальників сировини, диверсифікацією продукції та впровадженням інноваційних технологій.

### 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "ГРАЛАНД"

#### 3.1 Шляхи вдосконалення управлінських процесів на підприємстві

ТОВ "ГРАЛАНД" - це відомий виробник пластикової тари, що займає значну частку ринку. Компанія спеціалізується на розробці, виробництві та реалізації різноманітних видів пластикової тари для харчової, фармацевтичної, хімічної та інших галузей.

Ключові аспекти діяльності ТОВ "ГРАЛАНД":

- Висока якість продукції: Компанія використовує сучасне обладнання та високоякісну сировину, що дозволяє виробляти продукцію, яка відповідає високим стандартам якості.

- Інноваційний підхід: ТОВ "ГРАЛАНД" постійно інвестує в дослідження та розробки, впроваджуючи нові рішення та покращуючи існуючі продукти.

- Сталий розвиток: Компанія дотримується високих стандартів екологічної відповідальності, використовуючи екологічно безпечні матеріали та технології.

- Широкий асортимент: ТОВ "ГРАЛАНД" пропонує різноманітні види пластикової тари, задовольняючи потреби широкого кола споживачів.

- Кваліфікований персонал: Компанія має команду висококваліфікованих фахівців, які забезпечують ефективність виробничих процесів та високу якість продукції.

- Ефективний маркетинг: ТОВ "ГРАЛАНД" активно використовує сучасні інструменти маркетингу для просування своєї продукції та залучення нових клієнтів.

- Фінансова стабільність: Компанія демонструє стійке зростання доходів та прибутковості, що дозволяє їй інвестувати в розвиток та інновації.

- Співробітництво та партнерство: ТОВ "ГРАЛАНД" активно співпрацює з іншими компаніями та організаціями, розширюючи свої можливості для розвитку.

Фінансовий аналіз ТОВ "ГРАЛАНД" за період 2021-2023 років демонструє позитивну динаміку розвитку компанії. Спостерігається стабільне зростання доходів, прибутковості, ефективне управління витратами, висока ліквідність та фінансова стійкість. (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1. - Фінансовий аналіз ТОВ "ГРАЛАНД" за період 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід	120 млн грн	134,4 млн грн	154,6 млн грн
Витрати	90 млн грн	99 млн грн	109,9 млн грн
Чистий прибуток	30 млн грн	34,2 млн грн	40 млн грн
Рентабельність продажів (%)	25	25,5	25,9

Внутрішнє середовище ТОВ "ГРАЛАНД" характеризується сильними сторонами, які забезпечують успішну діяльність компанії:

- Висококваліфікований персонал: Компанія має команду досвідчених фахівців, які забезпечують ефективність виробничих процесів та високу якість продукції.

- Сучасні виробничі потужності: Використання новітніх технологій та обладнання дозволяє виробляти продукцію високої якості та знижувати витрати.

- Стабільний фінансовий стан: Компанія має достатні фінансові ресурси для підтримки своєї діяльності та реалізації інвестиційних проектів.

- Ефективна маркетингова стратегія: Активне використання сучасних інструментів маркетингу сприяє просуванню продукції та залученню нових клієнтів.

- Інноваційний потенціал: Компанія постійно працює над впровадженням інновацій, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною та задовольняти потреби ринку.

- Корпоративна культура: Відкритість, довіра та взаємоповага сприяють створенню позитивного іміджу компанії та підвищенню її привабливості.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ "ГРАЛАНД" включає врахування як макроекономічних, так і мікроекономічних факторів.

Макроекономічні фактори:

- Економічна ситуація в країні: Вплив воєнного стану на економіку, інфляція, девальвація національної валюти.

- Політична нестабільність: Зміни у законодавстві, податковій політиці та трудових відносинах.

- Соціально-демографічні зміни: Переміщення населення, зміни у споживчих поведінках.

- Технологічний розвиток: Необхідність інвестування у нові технології та модернізацію виробничих процесів.

- Екологічні вимоги: Зростаюча увага до екологічних питань та необхідність впровадження екологічно безпечних технологій.

Мікроекономічні фактори:

- Конкуренція: Високий рівень конкуренції в галузі виробництва пластикової тари.

- Ринковий попит: Зміни у споживчих перевагах в умовах війни.

- Постачальники: Ризики перебоїв у постачанні сировини та зростання цін.

- Фінансова підтримка: Необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування.

Виходячи з проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ "Граланд", можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал для розвитку, але стикається з певними проблемами, які можуть знижувати її конкурентоспроможність.

Основні проблеми, що вимагають вирішення:

- Залежність від постачальників сировини: Необхідно диверсифікувати джерела постачання, щоб уникнути перебоїв у виробництві та коливань цін.

- Обмежена впізнаваність бренду: Необхідно розробити та впровадити ефективну маркетингову стратегію для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

- Відсутність диверсифікації продукції: Розширення асортименту продукції дозволить знизити ризики, пов'язані зі змінами попиту на окремі види продукції.

- Висока конкуренція в галузі: Необхідно постійно вдосконалювати продукцію, впроваджувати інновації та покращувати сервіс, щоб залишатися конкурентоспроможними.

- Недостатній маркетинговий бюджет: Збільшення інвестицій у маркетинг дозволить підвищити обізнаність про бренд та продукцію, що сприятиме зростанню продажів.

Для вирішення цих проблем та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Граланд" необхідно розробити та впровадити комплексні заходи, які включатимуть удосконалення управлінських процесів, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію виробничих процесів. Також важливо враховувати зовнішні фактори, такі як зміни в законодавстві, економічні умови та споживчі переваги, щоб адаптувати стратегію компанії до нових викликів та можливостей.

3.2. Впровадження інноваційних заходів та визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства

Впровадження інноваційних заходів є одним із ключових факторів, що впливає на конкурентоспроможність підприємства ТОВ "ГРАЛАНД".

Інновації дозволяють компанії залишатися гнучкою, ефективно реагувати на зміни ринкових умов, покращувати якість продукції та підвищувати ефективність виробничих процесів. Впровадження інновацій може відбуватися у кількох напрямках, включаючи технологічні, продуктові, процесні та управлінські інновації.

Технологічні інновації є основою для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД". Вони включають впровадження новітніх технологій виробництва, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів, використання сучасного обладнання та інструментів. Наприклад, використання високотехнологічних формувальних машин для виробництва пластикової тари дозволяє підвищити точність та швидкість виробництва, зменшити кількість відходів та енергоспоживання. Впровадження автоматизованих систем контролю якості дозволяє забезпечити високу якість продукції та знизити витрати на брак.

Продуктові інновації також відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності. Вони включають розробку та впровадження нових видів продукції, поліпшення існуючих продуктів, а також створення продуктів з доданою вартістю. Наприклад, ТОВ "ГРАЛАНД" може розробляти нові види пластикової тари з покращеними характеристиками, такими як підвищена міцність, термостійкість або зручність використання. Введення на ринок інноваційних продуктів дозволяє компанії залучати нових клієнтів, задовольняти змінювані потреби ринку та зміцнювати свою позицію на ринку.

Процесні інновації спрямовані на покращення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності та зниження витрат. Вони включають впровадження сучасних методів управління виробництвом, оптимізацію логістики, використання систем управління ланцюгами поставок та інші заходи. Наприклад, впровадження системи "точно вчасно" (just-in-time) дозволяє знизити рівень запасів сировини та готової продукції, скоротити час виробничого циклу та підвищити гнучкість виробництва. Оптимізація логістичних процесів дозволяє знизити витрати на транспортування та зберігання, що позитивно впливає на собівартість продукції.

Управлінські інновації включають впровадження нових методів та інструментів управління, що дозволяють підвищити ефективність управлінської діяльності та мотивацію персоналу. Це можуть бути сучасні системи планування та контролю, використання інформаційних технологій для управління бізнесом, впровадження системи управління якістю, розвитку корпоративної культури та підвищення кваліфікації працівників. Наприклад, використання ERP-систем дозволяє забезпечити інтеграцію всіх бізнес-процесів, підвищити прозорість та контроль за діяльністю компанії, швидше реагувати на зміни ринкових умов.

Впровадження інноваційних заходів має суттєвий вплив на конкурентоспроможність ТОВ "ГРАЛАНД". По-перше, це дозволяє знизити витрати на виробництво та підвищити ефективність використання ресурсів, що позитивно впливає на собівартість продукції та дозволяє компанії пропонувати більш конкурентоспроможні ціни. По-друге, інновації дозволяють підвищити якість продукції, що сприяє задоволенню потреб клієнтів та зміцненню лояльності споживачів. По-третє, нові продукти та технології дозволяють компанії розширювати ринкові можливості, залучати нових клієнтів та виходити на нові ринки.

Крім того, впровадження інноваційних заходів сприяє підвищенню репутації компанії як інноваційного та прогресивного підприємства. Це допомагає залучати талановитих працівників, встановлювати стратегічні партнерства з іншими інноваційними компаніями та отримувати підтримку від інвесторів та державних програм.

Особливе значення впровадження інновацій має в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства стикаються з додатковими викликами та ризиками. Інновації дозволяють підвищити стійкість компанії до змін зовнішнього середовища, швидше адаптуватися до нових умов та знаходити ефективні рішення для подолання кризових ситуацій. Наприклад, впровадження технологій дистанційного управління та автоматизації виробничих процесів дозволяє забезпечити безперервність діяльності в умовах обмеженого доступу до виробничих потужностей та переміщення персоналу.

Таким чином, впровадження інноваційних заходів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД". Інновації дозволяють знижувати витрати, підвищувати якість продукції, розширювати ринкові можливості та забезпечувати стійкість компанії до зовнішніх викликів. Успішна реалізація інноваційних проектів потребує активної участі всіх працівників, підтримки керівництва та постійного моніторингу ринкових тенденцій та технологічних змін.

## ВИСНОВКИ

Висновки до кваліфікаційної роботи включають детальне підсумування основних результатів дослідження, що охоплюють теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, характеристику діяльності та аналіз середовища функціонування ТОВ "ГРАЛАНД", а також визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Розглянувши теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, було встановлено, що конкурентоспроможність є багатовимірним і комплексним поняттям, яке відображає здатність підприємства ефективно функціонувати та конкурувати на ринку. Визначено, що конкурентоспроможність включає різноманітні аспекти діяльності компанії, такі як якість продукції, рівень обслуговування, інноваційний потенціал, ефективність управління та фінансова стабільність. Підприємство повинно мати здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології та відповідати на змінні потреби споживачів.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості для поліпшення. Основними методами є SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, фінансовий аналіз та порівняльний аналіз. SWOT-аналіз допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Аналіз п'яти сил Портера дозволяє визначити рівень конкуренції в галузі, оцінити загрози нових учасників ринку та замінників, силу покупців та постачальників. Фінансовий аналіз дає змогу оцінити рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість компанії. Порівняльний аналіз дозволяє порівняти показники підприємства з конкурентами або середніми показниками галузі.

Стратегії та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства включають різноманітні методи та інструменти, що допомагають компанії розробляти, впроваджувати та коригувати свої дії відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх ресурсах. Серед основних стратегій виділяються стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації та фокусована стратегія. Лідерство за витратами спрямоване на досягнення конкурентної переваги за рахунок зниження витрат на виробництво. Стратегія диференціації передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які мають особливі характеристики, що виділяють їх серед конкурентів. Фокусована стратегія зосереджується на певному сегменті ринку або групі споживачів, що дозволяє краще розуміти потреби та переваги цільового сегмента. Інноваційний підхід включає постійне впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей.

Аналіз діяльності та середовища функціонування ТОВ "ГРАЛАНД" показав, що компанія демонструє стабільні фінансові результати та має значний потенціал для подальшого розвитку. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників компанії вказують на зростання доходів, покращення показників рентабельності та фінансової стійкості. Аналіз внутрішнього середовища виявив сильні сторони компанії, такі як висококваліфікований персонал, сучасні виробничі потужності та інноваційний потенціал, а також слабкі сторони, включаючи залежність від постачальників сировини та високі витрати на логістику. Аналіз зовнішнього середовища виявив значний вплив макроекономічних та мікроекономічних факторів, таких як економічні виклики, політична нестабільність, соціально-демографічні зміни та технологічний розвиток. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД" підтвердила високий потенціал компанії, але також вказала на необхідність постійного вдосконалення та інновацій.

Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ГРАЛАНД" включають вдосконалення управлінських процесів та впровадження

інноваційних заходів. Вдосконалення управлінських процесів передбачає впровадження сучасних інформаційних систем, оптимізацію організаційної структури, розвиток компетенцій персоналу та підтримку корпоративної культури. Впровадження інноваційних заходів сприяє створенню нових можливостей для зростання, поліпшенню якості продукції та зниженню витрат. Інновації дозволяють компанії створювати нові продукти, поліпшувати існуючі та оптимізувати виробничі процеси. Завдяки новітнім технологіям та оптимізації процесів, компанія може підвищувати ефективність, знижувати витрати та покращувати якість своєї продукції.

Загалом, висновки до кваліфікаційної роботи підтверджують, що конкурентоспроможність підприємства є складним і багатогранним поняттям, яке включає різні аспекти діяльності компанії. Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, вибір відповідних стратегій та їх впровадження, а також постійне вдосконалення та адаптацію до змін ринкових умов. Успішне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству не тільки виживати у конкурентному середовищі, але й досягати стійкого розвитку та зростання.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Березіна Л. М. и др. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства //Агросвіт. – 2021. – №. 21-22. – С. 35-42.
2. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. – 2021.
3. Ваврик А. Б. Методи та інструменти Інтернет-маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 22. Ч. 1. С.44-47.
4. Відомості про компанію ТОВ "ГРАЛАНД". - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/30788532> (дата звернення: 05.06.2024)
5. Войнич Л.Й. Діджитал-маркетинг в умовах соціально орієнтованої економіки. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. № 2(70).С.128-133.
6. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 313 с.
7. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках //Economic Synergy. – 2023. – №. 1. – С. 136-150.
8. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Чернівці: Рута, 2016. 248 с.
9. Гапоненко, Я. І., Швагірева В. С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як основа розвитку підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2017. №4(1). С. 63–64.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид. / О.О.Гетьман, В.М.Шаповал. - К.: ЦУЛ, 2010. - 488 с.
11. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості.

Ефективна економіка. 2021. № 9.

12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // Економіка та держава. – 2020. – №. 3. – С. 66-70.

13. Гончарук І. В., Томашук І. В. Вплив інноваційних процесів на підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2023. № 1 (63). С. 30-47. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-3. – 2023.

14. Горбань Ю. І. Бізнес-комунікації - рушійна сила конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2019. № 19. С. 202-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir\\_2019\\_19\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_19_19)

15. Горин М. Ф. Маркетингові комунікації. Короткий огляд. Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ, 2012. - Вип.153. - с. 65–69.

16. Григор'єв О. І. Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА». 2019. № 69 С. 170-179.

17. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2022. – №. 3-4. – С. 40.

18. Іваніченко О. Ф. Роль лідерства в управлінні змінами на підприємстві // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – №. 2 (2). – С. 131-134.

19. Кириченко Н. В., Жосан Г. В. Напрями удосконалення стратегії конкурентоспроможності торгового підприємства // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2021. – №. 10. – С. 45-50.

20. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування

конкурентних переваг. Класичний приватний університет. 2019. Випуск 2(13).

21.Кравчук Д. І., Янковий О. Г. Методи управління та оцінювання конкурентоспроможності компанії //Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали. – 2023. – С. 42.

22.Майстро Р., Назаренко Д. Управлінські інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств //Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). – 2020. – №. 1. – С. 95-98.

23.Матвеев М., Лебедченко В., Гайдай Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни //Наукові перспективи (Naukovì perspektivì). – 2022. – №. 5 (23).

24. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства // «Управління розвитком». – 2011.

25. Пшик-Ковальська О. О. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012.

26.Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану //Економіка та суспільство. – 2022. – №. 38.

27. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія: Економічні науки. 2010.Т. 2, № 6. С. 158

28. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.

29.Фінансова звітність ТОВ "ГРАЛАНД" за 2022-2023 рр. - Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30788532/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30788532/) (дата звернення: 05.06.2024)

30. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / Т. В. Харчук // Економіка та управління. – No 6 – 2011. – С. 68–70.

31. Шемігон О.І. Менеджмент фірми: Навч посіб. - Біла Церква.: Білоцерк. держ. агр. ун-т, 2004. - 213 с.

32. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / монографія / О. Г. Янковий. Одеса : Атлант. 2013. – 470 с.