

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконала :здобувач 4 курсу, групи
ЕН- 41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Олександр ФОМЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доктор економічних наук, професор

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Фоменко Олександра Вадимовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання здобувачем роботи «____» _____ 20__ р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: вивчити особливості конкурентоспроможності підприємства та чинники впливу на неї; охарактеризувати можливості конкурентоздатності підприємства; ознайомитися з механізмами та засобами впровадження стратегії, що спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємства; здійснити аналіз прибутковості та рентабельності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО»; провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, базуючись на SWOT-аналізі; надати пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» та його товарів

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення основних категорій.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи..
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «__»_____ 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Олександр ФОМЕНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ Світлана БАБИЧ
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра **Фоменко Олександра Вадимовича** на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства» викладена на 42 с. комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 7 рисунків, перелік джерел налічує 33 найменування.

Метою дослідження є оцінка та оптимізація управління конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є методи та підходи, що забезпечують оцінку та покращення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

Методи дослідження та підходи: кількісні та якісні, фінансово-економічні, статистичні, групування та класифікації, аналіз та синтез, спеціальні методи, що відображають рівень менеджменту, а також графічні методи.

Результати дослідження:

- вивчено особливості конкурентоспроможності підприємства та чинники впливу на неї;
- охарактеризовано можливості конкурентоздатності підприємства;
- відбулося ознайомлення з механізмами та засобами впровадження стратегії, що спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємства;
- здійснено аналіз прибутковості та рентабельності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО»;
- проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства, базуючись на SWOT-аналізі;
- надано пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» та його товарів.

Практичне значення – отримані результати можуть бути використані при управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА, УДОСКОНАЛЕННЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПРИБУТКОВІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Особливості конкурентоспроможності підприємства та чинники впливу на неї	7
1.2 Можливості конкурентоздатності підприємства	12
1.3 Механізми та засоби впровадження стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємства	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» У 2021-2023 РР.....	24
2.1. Аналіз прибутковості та рентабельності підприємства.....	24
2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства	28
2.3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства	34
ВИСНОВКИ.....	38
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

У зв'язку зі зростанням конкуренції, сучасний глобальний економічний контекст характеризується значними змінами та викликами. Поточний платоспроможний попит населення в багатьох секторах українського ринку зменшився, що вимагає від керівників національних компаній пристрасної уваги до пошуку стратегій для формування конкурентоспроможного розвитку. Тільки визначивши фактори корпоративної конкурентоспроможності, можна керувати нею та створювати конкурентні переваги.

Зміцнення конкуренції серед підприємств вимагає від них пошуку нових методів і стратегій, щоб впливати на рішення клієнтів. Одним з таких методів є впровадження нового високоякісного продукту, що дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Щоб адекватність продуктової методології стала основним чинником, що гарантує конкурентоспроможність компанії, необхідно визначити позицію різних учасників ринку. Це дозволить розробити та апробувати методи оцінки конкурентоспроможності компанії та продукту на споживчому ринку.

Тому у зв'язку з посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках та інтеграцією України у світову економіку важливо підвищувати конкурентоспроможність та знаходити шляхи її підвищення.

В економічній літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, багато вчених зосереджувалися на дослідженні теорії та розробці методів для покращення конкурентоспроможності підприємств. Серед них можна згадати імена В. Андрійчука, Д. Аакера, Р. А. Джонсона, Б. Карлоффа, М. Портера, А. Маршала, О.О. Піддубного та інших. Останні наукові дослідження, присвячені питанням підвищення конкурентоспроможності підприємств, охоплюють праці Л. Піддубної, Н. Тарнавської, Г. Яковлева, Л. Гринівої, І. Рожкової, О. Паршиной, О. Янкового та інших.

Незважаючи на широке дослідження в даному напрямку, питання підвищення конкурентоспроможності підприємств продовжує вимагати подальшого вивчення та уточнення.

Об'єктом аналізу є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах, а предметом дослідження – методи та підходи, що забезпечують оцінку та покращення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Метою даної роботи є оцінка та оптимізація управління конкурентоспроможністю.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- вивчити особливості конкурентоспроможності підприємства та чинники впливу на неї;
- охарактеризувати можливості конкурентоздатності підприємства;
- ознайомитися з механізмами та засобами впровадження стратегії, що спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємства;
- здійснити аналіз прибутковості та рентабельності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО»;
- провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, базуючись на SWOT-аналізі;
- надати пропозиції щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» та його товарів.

У роботі застосовуються різноманітні методи: кількісні та якісні, фінансово-економічні, статистичні, групування та класифікації, аналіз та синтез, спеціальні методи, що відображають рівень менеджменту, а також графічні методи для оцінки та покращення конкурентоспроможності ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО».

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи, висновки, а також список використаних літературних джерел із 33 найменування. Обсяг роботи становить 42 сторінки тексту і включає 10 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості конкурентоспроможності підприємства та чинники впливу на неї

Успішне становище організації на ринку визначається довгостроковим і ефективним впливом, заснованим на конкурентних перевагах. Ці переваги визначаються особливостями продукту чи бренду, які дають компанії конкурентну перевагу. Їх характеристики відображаються у всіх аспектах продукту, включаючи основні та додаткові послуги, а також методи виробництва та маркетингу, унікальні для компанії чи її продукту.

Конкурентоспроможність підприємства включає різні сторони підприємницької діяльності і є основним показником успішності виробництва товарів, надання послуг або виконання робіт. Це важливий показник ефективності управління суб'єктом господарювання, регульований як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Тому конкурентоспроможність є важливим критерієм ефективності ринкової економіки та забезпечує довговічність та виживання компанії.

У сучасній сфері конкуренції перемагає той, хто здатний аналізувати та відстоювати свої конкурентні позиції з огляду на їх динаміку та значущість. На ринку є лише прибуткові компанії, здатні гнучко реагувати та впроваджувати інновації. Організація управлінської та планової діяльності на основі аналізу конкурентоспроможності дозволяє підвищити її гнучкість, конкурентні переваги та ефективність.

Аналізуючи дослідження в галузі корпоративної конкурентоспроможності, стає очевидним, що кожен дослідник представляє власну концепцію корпоративної конкурентоспроможності відповідно до своїх цілей та предметів дослідження. Це може включати уточнення існуючих визначень чи створення нових. Проаналізувавши різні дослідження у цій галузі, можна назвати різні методи

визначення конкурентоспроможності компаній, деякі з яких представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Сутність поняття	Ключові слова
1	2	3
Бечко П.К., Голобородько Я.О.	можливість отримання переваги над іншими учасниками ринку, яка допомагає досягти поставлених цілей	здатність створювати перевагу над конкурентами
Беленький П.	особливість предмета, яка визначається рівнем задоволення конкретної потреби в порівнянні з подібними предметами, що присутні на ринку	здатність витримувати конкуренцію з аналогічними об'єктами на цьому ринку
Гуцуляк. В.Р.	економічний процес взаємодії, взаємовпливу та конкуренції між підприємствами, які діють на ринку	процес боротьби з діючими на ринку підприємствами
Захаров А.Н	характеристики, які дають переваги учаснику економічної конкуренції	властивості, що створюють переваги
Кривенко Л.В.	економічне поняття, що відображає взаємини між виробниками товарів під час обміну результатами своєї праці	виробничі відносини між товаровиробниками
Книш М. І.	рівень привабливості цього товару для покупця, який фактично здійснює покупку	ступінь привабливості продукту
Котлер Ф.	конкуренція між суб'єктами господарювання, підприємцями, коли їхні дії обмежують можливості впливу кожного з них на загальні умови товарообігу на цьому ринку	змагальність суб'єктів господарювання
Кредісов А. І.	особливість товару, яка показує його відмінність від подібного конкурентного товару як за здатністю задовольнити конкретну потребу, так і за витратами, необхідними для цього	характеристика товару, що відображає його відмінність
Кураков Л. П.	ступінь переваг або відставання підприємства, фірми чи організації порівняно з іншими учасниками на ринку, який визначається параметрами, такими як технологічність, кваліфікація персоналу, якість продукції, маркетингова стратегія і т. д.	рівень переваги або відставання підприємства
Ламбен Ж.Ж	конкурентна боротьба між учасниками ринкової економіки за оптимальні умови виробництва та продажу товарів	суперництво серед учасників ринкового господарства
Піддубний І. О., Піддубна А. І.	можливість економічного суб'єкта функціонувати успішно у відповідному зовнішньому середовищі, яка базується на його конкурентних перевагах і відображає його позицію порівняно з конкурентами	потенціальна або реалізована здатність до функціонування
Портер М.	здатність товару, послуги або суб'єкта ринкових відносин конкурувати на ринку з аналогічними	властивість суб'єкта ринкових відносин

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	товарами, послугами або конкурентами, які присутні на цьому ринку	виступати на ринку на рівні з конкурентами
Рудницька М.О	нероздільна ознака ринку та одна з ключових особливостей зростаючої міжнародної спрямованості економічних операцій	характеристика зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
Стівенсон В.	рівень задоволення потреб клієнта компанією у порівнянні з іншими постачальниками аналогічного товару чи послуги	ефективність задоволення потреб клієнта
Фатхутдинов Р. А.	особливість об'єкта, що визначається рівнем задоволення ним конкретної потреби, як у фактичному, так і у потенційному розумінні, порівняно з іншими об'єктами, що пропонуються на ринку	здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами
Хруцький В. Є., Корнєєва І. В.	надійна здатність задовольняти специфічні потреби клієнтів на більш високому рівні, ніж у конкурентів, що дозволяє успішно реалізовувати продукцію зі збалансованими фінансовими показниками для виробника	можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти

Джерело: складено автором на основі джерел [7,11,21,33]

На основі цих визначень можна зробити такі висновки:

1) конкурентоспроможність підприємства слід відрізняти від конкурентоспроможності продукції, яку воно виробляє, навіть якщо ці поняття певною мірою взаємопов'язані;

2) термін «конкурентоспроможність підприємства» має порівняльний характер і пов'язаний з його здатністю конкурувати на ринку з іншими учасниками економічної діяльності;

3) конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю його діяльності та наявністю конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як його здатність виробляти і продавати конкурентоспроможну продукцію, що перевищує аналогічну продукцію конкурентів за споживчими характеристиками та ціновими характеристиками та приносить прибуток виробнику.

Основна мета компанії – перевершити конкурентів за якістю своєї продукції чи послуг. Тому всі показники слід оцінювати порівняно з результатами

конкурентів. Є два шляхи досягнення таких переваг: орієнтація на конкурентів (яка визначається як сильна орієнтація на конкурентну діяльність); орієнтація на клієнтів та задоволення їх потреб, коли менеджмент в основному зосереджений на тому, наскільки клієнти цінують компанію порівняно з конкурентами. Для того щоб цей фактор став не тільки конкурентною перевагою, але й вирішальною, він має бути найважливішим у задоволенні потреб і водночас ґрунтуватися на відмітних аспектах діяльності компанії, важливості, якості та унікальності продукту. Забезпечення конкурентної переваги компанії показано рисунку 1.1.

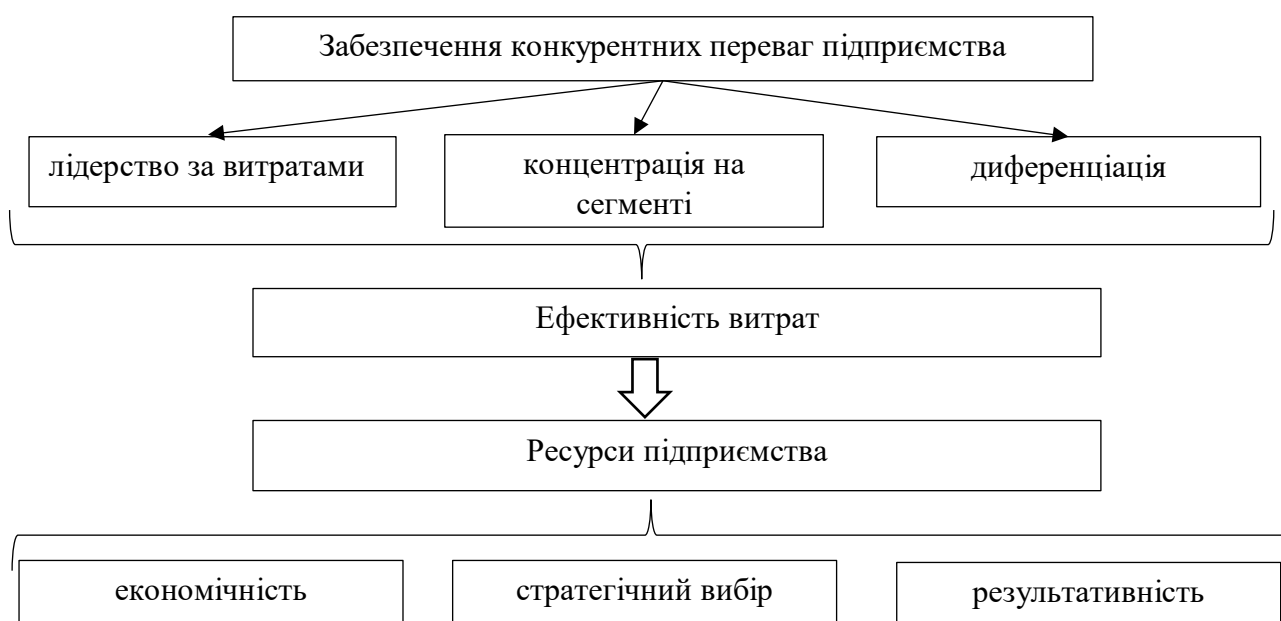


Рисунок 1.1 – Забезпечення конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [7,21]

Складність формування потенціалу компанії включає необхідність створення потенційної системи управління, що адаптується, гнучкою та стійкою до змін зовнішнього середовища. Тому важливо виявити фактори, що впливають на формування та розвиток потенційних компонентів, а також ті, які надають на ці компоненти значний вплив.

Всі фактори, що впливають на формування та розвиток конкурентоспроможності, можна поділити на зовнішні та внутрішні:

а) зовнішні чинники діють поза підприємством і перебувають поза її контролю. Це економічні, соціальні, політичні та правові умови, що визначаються діяльністю різних державних інститутів, банків, інвестиційних компаній, соціальних груп та політичних сил. Важливими чинниками також є умови входу ринку (конкурентні умови на ринках ресурсів) і з ринку (конкурентні умови у промисловості);

б) внутрішні чинники залежить від внутрішніх механізмів підприємства. Це стратегія компанії, потенціал, досвід та навички менеджерів, принципи організації та поведінки бізнесу, моральні цінності та амбіції менеджерів, а також загальноприйняті цінності та культура у компанії.

Конкурентоспроможність компанії є складною системою, і кожна система діє у своєму середовищі, що робить на неї великий вплив. На рис. 1.2 представлено класифікацію факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу компанії.

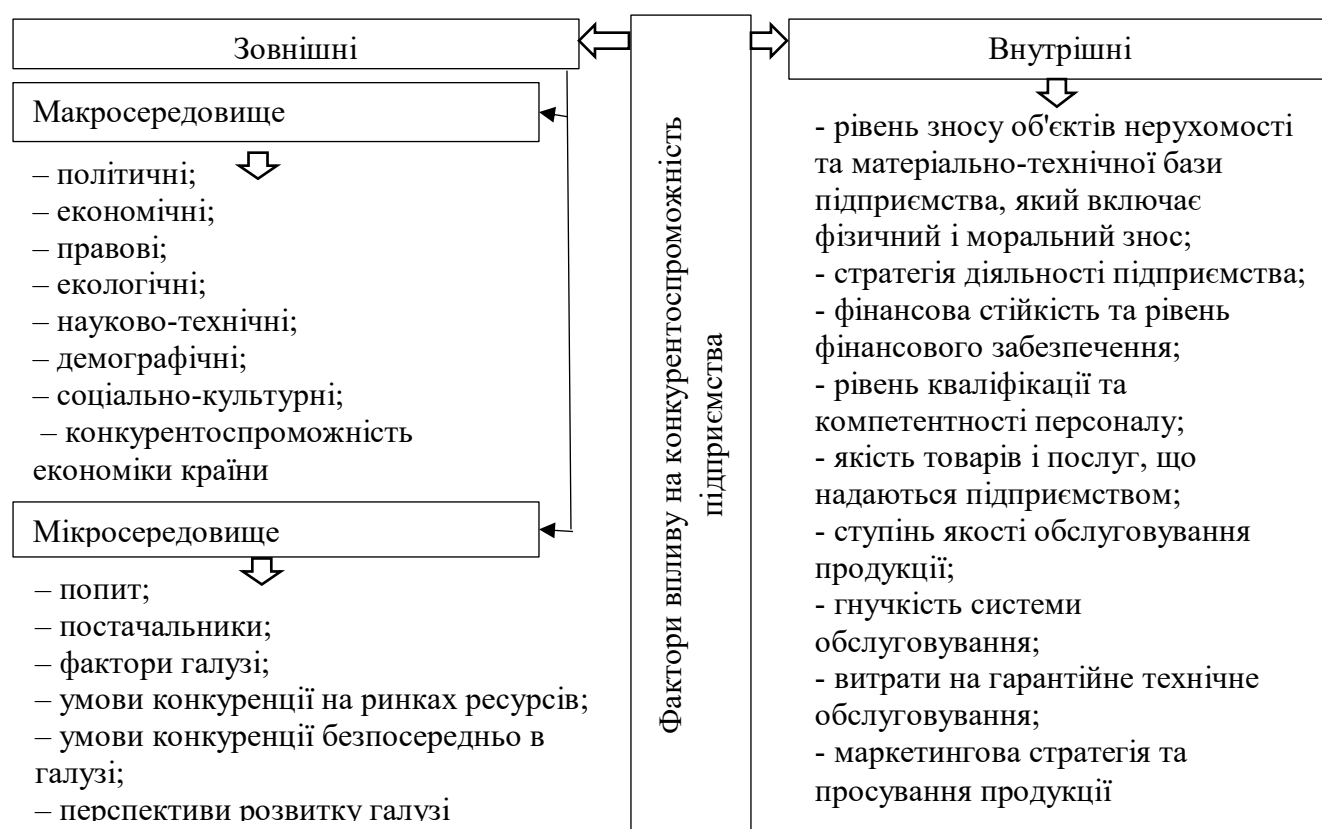


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [11, 33,27]

Отже, існує значна кількість чинників, які впливають на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок цього впливу відбуваються постійні зміни у структурі конкурентного потенціалу, а також в якісних і кількісних показниках техніко-економічної діяльності, які його характеризують.

Фактори можуть сприяти як підвищенню, так і зниженню конкурентоспроможності підприємства. Вони визначають можливості та методи використання резервів конкурентоспроможності. Важливо зауважити, що просте наявність цих факторів недостатня для забезпечення конкурентоспроможності. Отримати конкурентну перевагу на основі цих факторів можливо лише шляхом їх ефективного використання та адаптації до конкретних умов.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю максимально використовувати внутрішні ресурси та можливості, формуючи та розвиваючи переваги відповідно до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ця конкурентоспроможність проявляється через наявність конкурентних переваг, що формуються та утримуються на кожному етапі життєвого циклу підприємства, починаючи від стратегічного планування й закінчуючи реалізацією управлінських рішень.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства не може бути обмежена одним лише показником, тому що вона вимагає системного підходу до формування економічних метрик. Конкурентоспроможність визначається здатністю економічного суб'єкта успішно функціонувати в конкурентному середовищі, виконуючи свої завдання з відповідною якістю та ефективністю, і виявляється через його взаємодію з ринковим середовищем. З одного боку, конкурентоспроможність стимулює ринкову активність, а з іншого – вона визначає динаміку адаптації до умов та вимог ринку.

1.2 Можливості конкурентоздатності підприємства

Конкурентний потенціал компанії – це складна порівняльна характеристика, що відображає рівень домінування набору показників, призначених для оцінки

можливостей компанії, що визначають її успіх на конкретному ринку у певний час порівняно з набором аналогічних показників діяльності компанії. конкурентоспроможність.

На рисунку 1.3 представлена характеристика конкурентного потенціалу компанії.

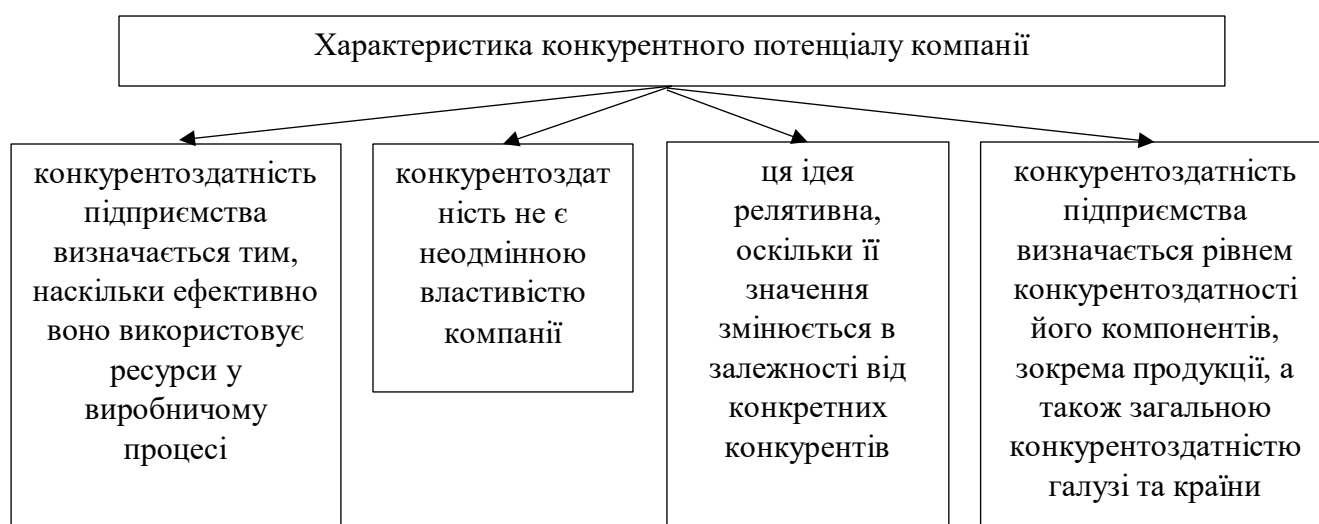


Рисунок 1.2 – Характеристика конкурентного потенціалу компанії

Джерело: складено автором на основі джерел [11,27]

Конкурентний потенціал компанії поєднує три рівні зв'язків та взаємовідносин:

- конкурентний потенціал відбиває минуле, тобто, сукупність властивостей, накопичених системою при її створенні, та тих, що визначають можливість її функціонування та розвитку. Можна бачити, що воно фактично набуває значення терміна «ресурси»;

- конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання та використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих та нереалізованих можливостей, що частково збігається з поняттям «резерв»;

- конкурентний потенціал орієнтований на розвиток (орієнтований на майбутнє) [26]. Конкурентний потенціал як сукупність стійких і змінних станів включає елементи майбутнього розвитку компанії.

Кожна компанія має певний потенціал і намагається використовувати його максимально ефективно. Враховуючи реалії сучасного ринку, особливо жорстку конкуренцію, для досягнення поставленої мети необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю компанії.

Конкурентний потенціал включає наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси та можливості компанії, що дозволяють отримати конкурентну перевагу в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Таблиця 1.2 – Характеристики кожного компонента конкурентного потенціалу

Складова	Характеристика
Продуктивні можливості виробництва	Виробничі можливості, які включають в себе якісні і кількісні характеристики виробничих засобів, виражені у можливостях виробляти певну продукцію за визначеними стандартами та обсягами
Можливості управління	Компетенції керівників на всіх рівнях управління у формуванні, організації та створенні необхідних умов для ефективного функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства
Потенціал персоналу	Можливості працівників, включаючи їхні здібності до творчості, інновацій, освіти, кваліфікацію, психологічні особливості та мотиваційний рівень
Потенціал у маркетинговій сфері	Уміння підприємства систематично та стратегічно керувати усіма аспектами своєї діяльності (виявлення потреб, організація виробництва, продажі та післяпродажне обслуговування) для задоволення потреб споживачів і ефективного використання ринкового потенціалу.
Фінансові можливості або фінансовий ресурс	Фінансові засоби, які підприємство має у власності, взяло в борг або залучило, щоб здійснювати поточні та майбутні витрати
Можливості у сфері інформації та інновацій, що стосуються здатності до створення, використання та поширення інноваційних ідей та знань	Сукупність організаційно-технічних та інформаційних здібностей, що забезпечують компанію науковими кадрами та кваліфікованими фахівцями для прийняття та впровадження інновацій зовнішнього походження, а також для втілення нововведень у виробництво або організаційну структуру, що має великий потенціал на ринку і задовольняє власника підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 23]

Конкурентний потенціал можна представити як внутрішні та зовнішні конкурентні можливості компанії, які дозволяють суб'єкту господарювання

підтримувати ефективну конкуренцію на ринку, створюючи конкурентні переваги, засновані на використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Характеристики кожного компонента конкурентного потенціалу представлені у таблиці 1.2.

Матеріал що представлено вище, дозволив визначити основні риси конкурентного потенціалу, представлені рисунку 1.3.

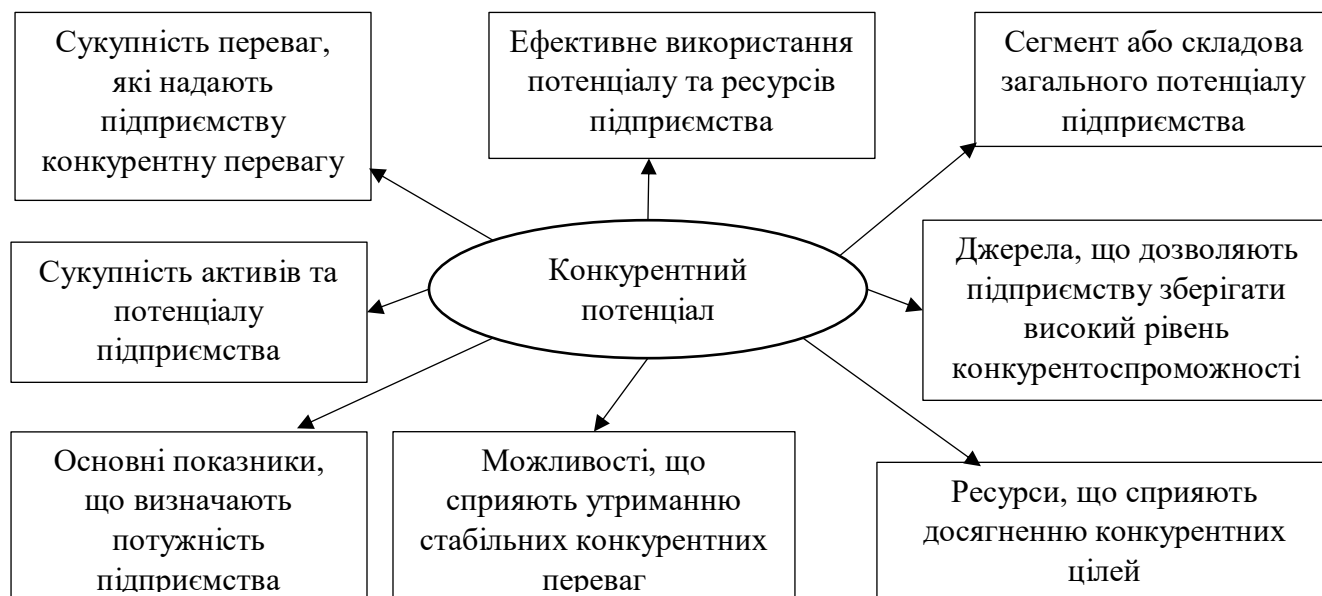


Рисунок – 1.3. Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 11,23]

Відповідно до вищевказаних характеристик, конкурентний потенціал – це сукупність ресурсів та можливостей компанії, ефективно та розумне використання яких у довгостроковій перспективі забезпечить компанії довгострокові конкурентні переваги та гарантує високий конкурентний статус.

Створення потенціалу компанії окреслюється процес формування безлічі можливостей та пошуку різних можливостей для їх реалізації з метою забезпечення раціонального відновлення конкурентоспроможності компанії та ефективного зростання. Системність потенціалу компанії передбачає складність її розвитку, тому належну увагу слід приділяти процесам розвитку та формування потенційних складових.

Факторами, що впливають конкурентний потенціал підприємства, є сукупність всіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Конкурентний потенціал компанії є поліструктурною системою, і кожна система функціонує у відповідному середовищі, що на неї істотно впливає.

Тому вплив на систему слід оцінювати і розглядати із двох точок зору: довкілля, тобто, від макро- та мікросередовища, в якому працює компанія; власне внутрішнє середовище підприємства, що складається з ланцюжків та сфер діяльності (ресурсів) [23].

У таблиці 1.3. запропоновано класифікацію факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу компанії.

Таблиця 1.3 – Фактори, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства

Зовнішні	Макросередовище	- політична ситуація; - економічний контекст; - юридичні аспекти; - екологічний стан; - науково-технологічний розвиток; - демографічні показники; - соціокультурні умови; - конкурентоспроможність економіки країни
	Мікросередовище	- споживчий попит; - постачальницька база; - галузеві впливи; - умови конкуренції на ринках ресурсів; - конкурентні умови в галузі; - перспективи розвитку сектору
Внутрішні		- ступінь зносу та зносостійкість активів підприємства; - технічний стан та експлуатаційний ресурс верстатного парку; - стратегічний курс компанії; - фінансова стійкість; - кваліфікація персоналу; - рівень професійної компетентності; - якість виробів і послуг, що пропонуються; - рівень обслуговування; - гнучкість обслуговування; - витрати на гарантійне технічне обслуговування; - маркетингові стратегії продукції

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 23]

Чинники, що впливають конкурентний потенціал, доцільно аналізувати у порядку: зовнішня макросередовище, зовнішня мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

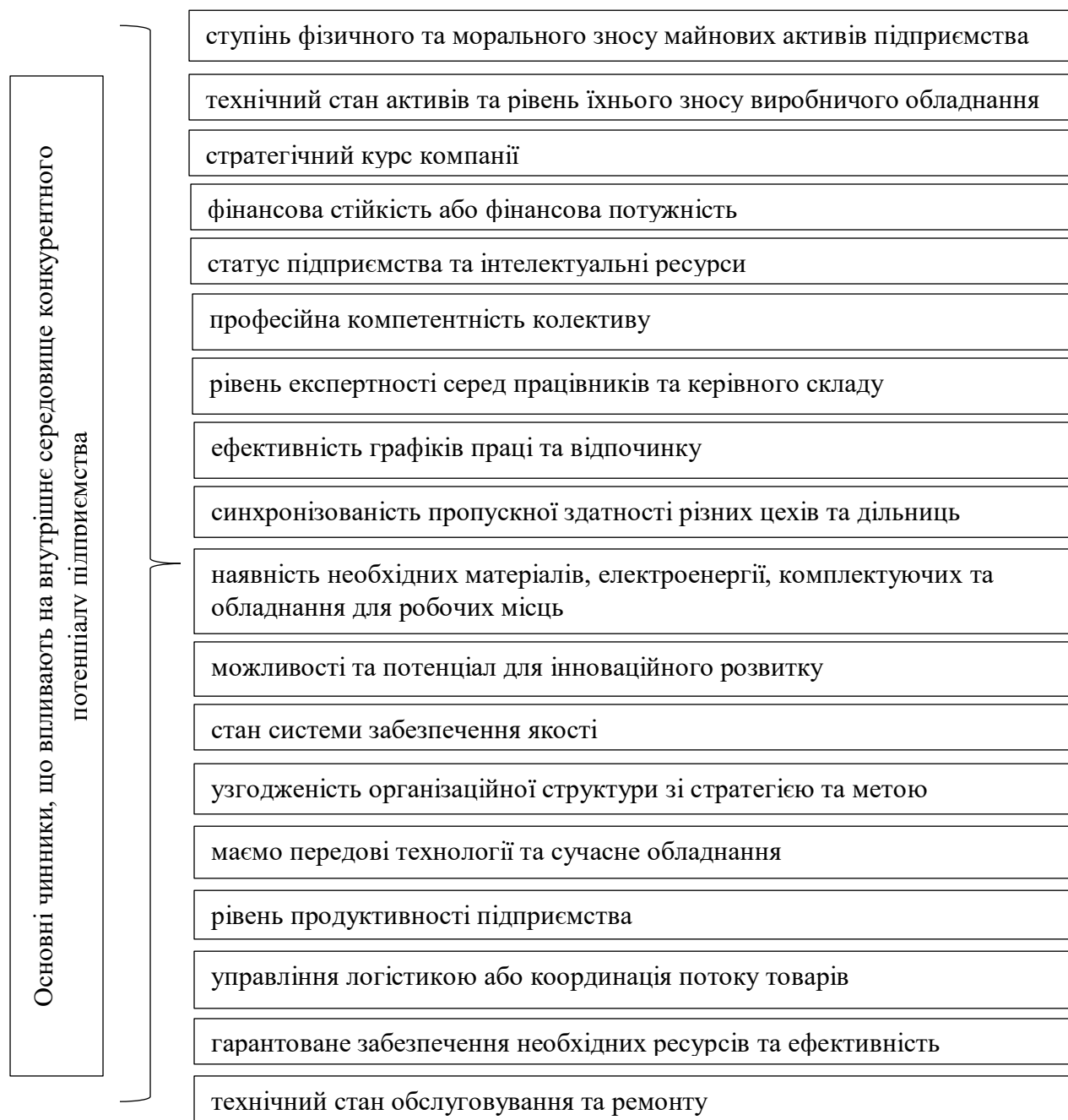


Рисунок 1.4 – Основні чинники, що впливають на внутрішнє середовище конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [8, 27]

Макроекологічні чинники поділені такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціальні і культурні, і навіть конкурентоспроможність національної економіки.

Аналіз найближчого оточення компанії починається з аналізу параметрів виробничого попиту та факторів, що безпосередньо впливають на компанію, з боку постачальників та конкурентів, які є найбільш важливими для компанії.

За потреби до факторів мікросередовища країни можна додати іноземних споживачів, посередників, конкурентів та партнерів, вивчити ринок праці інтенсивних виробництв. Після аналізу зовнішнього макросередовища та аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто. найближчого оточення підприємства, починається аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище компанії є набір внутрішніх змінних, що визначають її операційні процеси. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування компанії і є системою факторів, що діють всередині компанії. Усі основні процеси та елементи організації та їх стан визначають потенціал та можливості компанії.

На рисунку 1.4 показані основні чинники, що впливають на внутрішнє середовище конкурентного потенціалу підприємства.

Отже, виявляється дуже багато чинників, які впливають розвиток конкурентного потенціалу компанії. Завдяки впливу всіх цих факторів у межах конкурентного потенціалу постійно відбуваються певні структурні зміни, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, що його характеризують.

1.3 Механізми та засоби впровадження стратегії, спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємства

Об'єктивна необхідність посилення конкурентоспроможності підприємств визначається низкою загроз, визначальних й не так потенціал конкурентних позицій, скільки їх життєздатність.

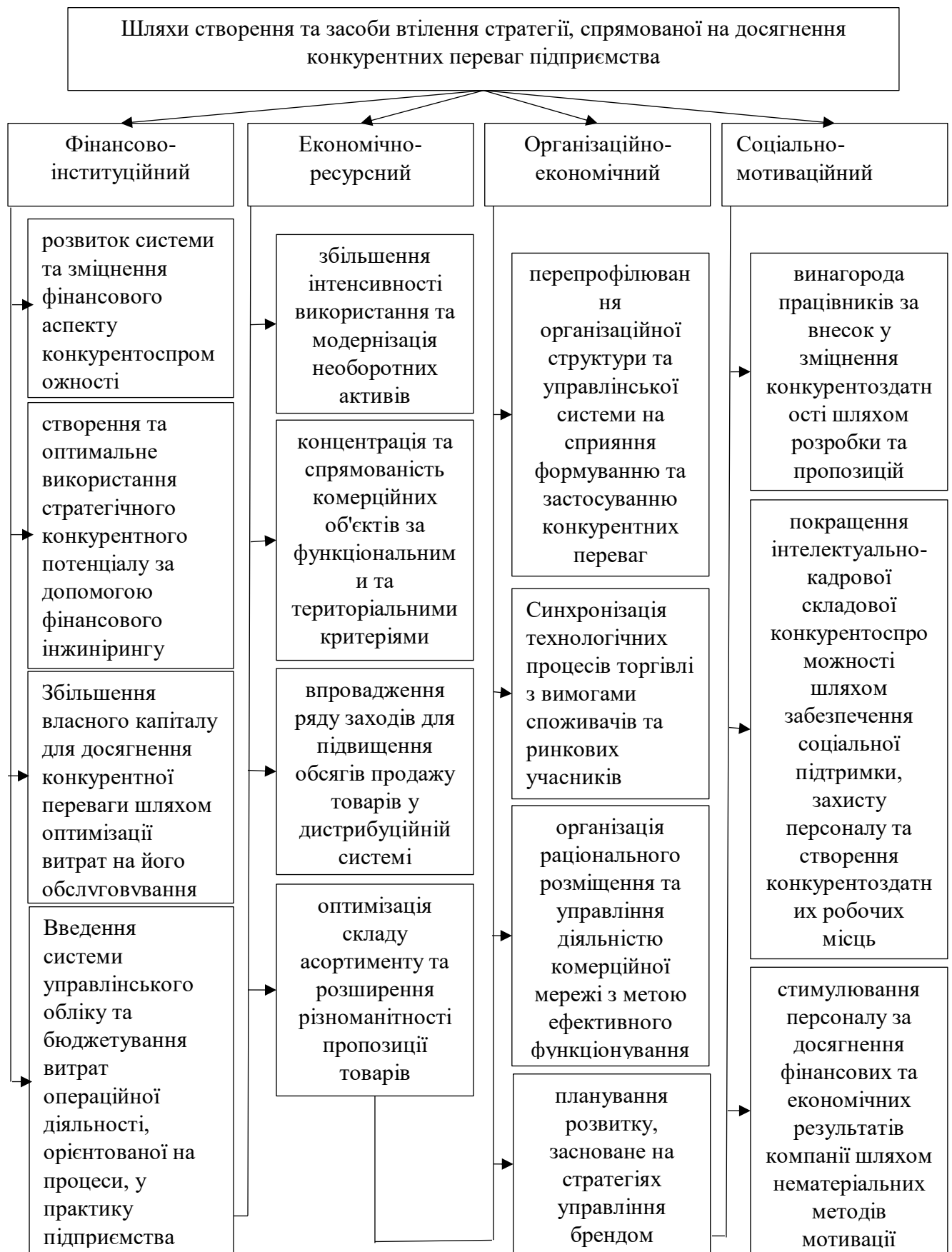


Рисунок 1.5 – Спосіб втілення стратегії, спрямованої на досягнення конкурентних переваг підприємства

Джерело: складено автором на основі джерел [9, 17,23]

Вони пов'язані насамперед зі збільшенням динаміки конкурентного середовища, мінливістю соціально-економічного розвитку сфери діяльності, складністю державного нагляду, зростанням вартості фінансових ресурсів, проявами недобросовісної конкуренції та тиску з-за кордону. фінансово сильніші компанії.

При цьому важливим елементом системи забезпечення конкурентних переваг компаній є механізм із використанням методів, інструментів та конкретних інструментів, що регулює фінансово-економічні процеси та відносини. Отже, після створення положень, які забезпечують конкурентні переваги компанії, необхідно реалізувати її діяльність у господарській практиці (рис. 1.5).

Тому логічним продовженням інституціоналізації забезпечення конкурентних переваг стане здійснення економічної та ресурсної діяльності, безпосередньо спрямованої на використання фінансових інструментів та важелів капіталізації компаній, покращення їх матеріально-технічної бази та структури фінансування капіталу, а також їх розвиток. власну комерційну інфраструктуру.

Цей напрямок роботи дозволить зібрати фінансові ресурси та інвестиційну підтримку для реалізації політики забезпечення конкурентних переваг компанії. Для забезпечення достатніх стимулів для практичного затвердження та закріплення політики забезпечення конкурентних переваг у системі корпоративного управління важливо реалізувати продуманий комплекс соціальних та мотиваційних заходів. Позитивним результатом цього має стати формування та ефективне використання потенціалу інтелектуальних та людських ресурсів як інноваційної основи зміцнення конкурентних переваг.

Такий підхід разом із фінансово-економічними інструментами, що забезпечують компанії конкурентні переваги, враховує інституційні, організаційні та соціальні аспекти функціонування суб'єктів господарювання, що впливають в умовах змін, що відбуваються.

Тому основним видом діяльності щодо фінансово-інституційних заходів буде капіталізація системи та посилення фінансової складової конкурентоспроможності, формування та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу.



Рисунок 1.6 – Фази втілення стратегії досягнення конкурентних переваг організації

Джерело: складено автором на основі джерел [9, 17,23]

Використання стратегічного конкурентного потенціалу буде відбуватися за допомогою фінансового інжинірингу, забезпечення збільшення частки власного капіталу, щоб отримати конкурентні переваги за рахунок оптимізації витрат на їх утримання, інституціоналізації процесно-орієнтованої системи управління бухгалтерським обліком та операційного бюджету.

При створенні та реалізації інструментів та ресурсів економічної політики, що забезпечують конкурентні переваги компанії, метою є підвищення активності використання та оновлення довгострокових активів, спеціалізації комерційних об'єктів та функціональної та територіальної концентрації, реалізація комплексу заходів, спрямованих на активізацію продажу у системі товароруку, вдосконаленні структури асортименту та диверсифікації поставок товарів.

Основна мета політики – забезпечити конкурентні переваги компанії – дати можливість ефективно використати потенціал інтелектуальних та людських ресурсів, підвищити ефективність управління фінансово-економічною ситуацією, адаптувати характеристики бізнесу до змін.

Така діяльність може бути пов'язана з переорієнтацією організаційної структури та системи управління з метою посилення конкурентних переваг ринку, забезпечення раціональної територіальної організації торгової мережі та стратегічного розвитку на основі бренд-менеджменту. З метою посилення ефективності політики забезпечення конкурентоспроможності компанії у сфері соціальних та мотиваційних заходів доцільно проводити заходи щодо заохочення персоналу за вдосконалення та пропозиції щодо посилення конкурентоспроможності за рахунок підвищення рівня особистісної складової конкурентоспроможності.

Забезпечення соціальної підтримки, соціального захисту працівників, створення конкурентоспроможних робочих місць та нематеріальної мотивації працівників. Зазначимо, що політика компанії щодо забезпечення конкурентних переваг потребує попередньої підготовки плану її реалізації (рис. 1.6).

Слід враховувати такі цільові функції політики конкурентних переваг компанії: інтеграційну (розширення групи контрагентів та виявлення прихованих

резервів конкурентного розвитку), динамічну (пошук альтернативних джерел конкурентних переваг), регулятивну (шляхом побудови стимулів та основних стратегічних напрямів з урахуванням створення та ефективного використання конкурентного потенціалу, захисні (уникнення ризиків, що виникають внаслідок негативних дій суб'єктів конкурентного середовища), соціальні (посилення економічної інтеграції підприємств, теми соціальних і трудових відносин) всіх рівнях, з стратегічних пріоритетів формування та зміцнення конкурентоспроможності).

Для того, щоб створити сучасну, конкурентоспроможну компанію, недостатньо просто модернізувати виробництво та управління, необхідно знати та розуміти кожну мету, а головне – досягати її. Просто поставлена, фіксована мета, не лише невизначена у часі, а й недосяжна, принесе великі проблеми та зруйнує все керування.

Ключем має стати здатність визначати, швидко та ефективно використовувати свої порівняльні переваги перед конкурентами. Усі зусилля мають бути спрямовані на створення аспектів та характеристик, що вигідно відрізняють конкретну компанію від потенційних чи існуючих конкурентів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» У 2021-2023 РР.

2.1. Аналіз прибутковості та рентабельності підприємства

Важливим критерієм ефективності господарюючого суб'єкта є його фінансовий стан, який характеризується складом та структурою активів та джерелами їх створення, абсолютними та відносними показниками фінансової стійкості, показниками платоспроможності, показниками ділової активності та рентабельності.

Фінансові результати, отримані внаслідок діяльності суб'єкта господарювання, відображають рівень його операційної ефективності. Результати діяльності економічного суб'єкта визначаються за допомогою абсолютних та відносних показників, виходячи із суми отриманого прибутку та розрахунку показників рентабельності.

Рентабельність – це відображення рівня рентабельності у відсотках. Рентабельність економічного суб'єкта визначає його здатність покривати виробничі витрати з допомогою виручки від і одночасно забезпечувати прибуток за нормальної діяльності.

Метою оцінки рентабельності є необхідність прийняття управлінських рішень, вкладених у підтримку чи підвищення рівня рентабельності. Тож у таблиці 2.1 подано розрахунок показників рентабельності ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» у 2021-2023 роки.

Розрахунок індексу рентабельності показав, що підприємство протягом аналізованого періоду працювало нестабільно, тобто у 2022 році показник знизився на 2,13% порівняно з 2021 роком, що є негативним явищем, а вже у 2023 році порівняно з 2022 роком показник збільшився на 1,67%. що означає, що підприємство отримує 0,17 одиниць з кожної проданої одиниці продукції на кінець аналізованого періоду.

Таблиця 2.1 – Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» за 2021-2023 рр.

Показник	Джерело інформації	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
					2022 /2021 рр.	2023 /2022 рр.
Рентабельність продаж	$\frac{\phi.2 \text{ p.2090(2095)}}{\phi.2 \text{ p.2000}} * 100\%$	17,55	15,42	17,09	-2,13	1,67
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\phi.2 \text{ p.2190(2195)}}{\phi.2 \text{ p. (2050 + 2150)}} * 100\%$	4,7	3,22	3,87	-1,48	0,65
Рентабельність капіталу	$\frac{\Phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\Phi.1 \text{ p.1900п} + \text{p.1900к}} * 100\%$	2,6	1,56	3,2	-1,04	1,64
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\phi.1 \text{ p. (1495}_{\text{п}} + 1520_{\text{п}} + 1525_{\text{п}} + 1665_{\text{п}} + 1495_{\text{к}} + 1520_{\text{к}} + 1525_{\text{к}} + 1665_{\text{к}})} * 100\%$	7,28	5,72	15,89	-1,56	10,17
Рентабельність позикового капіталу	$\frac{\Phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\Phi.1 \text{ p. (1900п.р. - p.1495п.р.) + (p.1900к.р. - 1495 к.р.)}} * 100\%$	2,02	2,15	4,02	0,13	1,87
Рентабельність необоротних активів	$\frac{\phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\phi.1 \text{ p. (1095}_{\text{п}} + 1095_{\text{к}})} * 100\%$	7,39	4,54	10,23	-2,85	5,69
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\Phi.2 \text{ p.2350(2355)} * 2}{\Phi.1 \text{ (p.1195 п.р. - 1170 п.р.) + (p.1195к.р. - 1170 к.р.)}} * 100\%$	2,01	2,39	4,67	0,38	2,28

Джерело: [складено автором]

Як і у випадку з попереднім показником, у 2022 році найнижчий показник операційної рентабельності становив 3,22 відсотка, і був на 1,48 нижче за рівень 2021 року. Однак у 2023 р. ситуація покращилась і показник збільшився на 0,65% до 3,87%, що свідчить про зростання рентабельності підприємства та показує, що 1 грн. понесених витрати становлять 0,0387 гривень прибутку. У 2021 році за кожну гривню, вкладену в нерухомість, компанія отримує 0,026 грн. прибутку, у 2022 році

ця величина знизилася на 1,04% до 0,0156 грн, а 2023 року прибуток на одиницю витрат збільшився на 1,64% до 0,032 грн.

З іншого боку, рентабельність капіталу 2022 року знизиться з 7,28% до 5,72% відносно 2021 року. За підсумками 2023 року, компанія отримала 0,1589 грн. прибутку із кожної грошової одиниці, вкладеної власниками капіталу економічного суб'єкта.

Прибутковість позикового капіталу протягом аналізованого періоду демонструвала тенденцію до збільшення, так показник у 2021 році - 2,02% збільшився у 2022 році на 0,13% до 2,15%, а у 2023 році спостерігалось зростання з 1,87% до 4 02%.

У 2022 році здатність компанії забезпечити достатній обсяг річного прибутку порівняно із середньорічною вартістю основних засобів знизилася з 7,39% у 2021 році до 4,54%. Однак у 2023 році значення показника суттєво зросло – на 5,69% до 10,23%.

Ефективність використання оборотних засобів із кожним роком зростала, тобто, від 2,01% у 2021, у 2022 рр. зріс на 0,38% до 2,39%, а 2023 р. значення показника збільшилося на 2,28%, до 4,67%, що позитивно для діяльності суб'єкта господарювання.

У таблиці 2.2 представлено аналіз показників прибутковості компанії ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» за 2021-2023 рр.

Операційний прибуток за 2021-2023 роки мав позитивну тенденцію до зростання, так у 2021 році він досяг 601 246 тисяч гривень, збільшившись до 861 181 тис. гривень у 2022 році, а 2023 року він досяг 1 273 828 тисяч. грн, а це означає збільшення прибутковості бізнесу.

Витрати, не включені до прямих витрат за продукцію чи послуги, тобто. експлуатаційні витрати, збільшилися за аналізований період, 2021 року - 577 095 тис. грн, у 2022 році – 837 684 тис. грн, у 2023 році – 1 236 170 тис. грн.

При цьому витрати, які у короткостроковому періоді не змінюються при збільшенні чи зменшенні масштабів виробництва, змінилися таким чином: у 2021

р. – 168 002 тис. гривень, збільшившись до 219 597 тис. грн. у 2022 році, а постійні витрати у 2023 році становили 314 127 тис. гривень.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників прибутковості підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» за 2021-2023 рр.

Показники за рядками звіту про фінансові результати	Умовні позначення	Порядок розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6
Операційний дохід	ОД	p.2000+p.2120	601246	861181	1273828
Операційні витрати	ОВ	p.2050+ p.2130+ p.2150+ p.2180	577094	837684	1236170
У тому числі: - змінні витрати	ЗВ	p.2050*((p.2500 + p.2505+ p.2510)/ p.2550)+ p.2180	409518	618086	913773
- постійні витрати	ПВ	p.2050*((p.2515 + p.2520)/ p.2550)+ p.2130+ p.2150	168002	219597	314127
Маржинальний дохід (маржинальний прибуток)	МД	ОД - ЗВ	191728	243095	360055
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	П	p.2190(2195)	24152	23497	37658

Джерело: [складено автором]

Витрати залежно від масштабів виробництва у 2021 році становили 409 518 тисяч грн, у 2022 році змінні витрати збільшилися до 618 086 тис. грн, а у 2023 році сума цих витрат у компанії досягла 913 773 тис. грн.

Показник, що дозволяє прийняти рішення про обсяги виробництва, називається граничним прибутком. За підсумками розрахунку цього можна зрозуміти сенс очікування збільшення прибутку після випуску додаткових одиниць продукції.

Таким чином, у 2021 році сума страховки, що розуміється як частина доходу, що забезпечує прибуток і покриває витрати, досягла 191 728 тис. гривень, а 2022

року вона збільшилася до 243 095 тисяч. У гривнях, як і у 2023 році, граничний прибуток зріс до 360 055 млн гривень.

Операційний прибуток цього господарюючого суб'єкта в 2021 досяг 24 152 тис. гривень, 2022 року його вартість збільшилася до 23 497 тисяч. грн, а у 2023 році операційний прибуток досяг 37 658 тис. грн.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності компанії дозволяє визначити напрями діяльності та її подальший розвиток у динаміці довкілля господарюючого суб'єкта. Правильно оцінивши становище компанії у комерційному просторі, можна спрогнозувати майбутнє компанії ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО», з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та пов'язаних з ними можливостей та загроз.

Існує безліч підходів та методів оцінки конкурентоспроможності компанії. На конкурентоспроможність кожної компанії впливають зовнішні та внутрішні чинники, велике значення мають можливості компанії та фактори, що загрожують її прибутковості.

Тому оцінювати конкурентоспроможність компанії є доцільним за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз використовується для реалізації стратегічного плану розвитку компетенцій усієї компанії або її частини та складається з поділу факторів, що впливають на такі групи:

- S – сильні сторони: сильні сторони компанії;
- W – слабкі сторони: слабкі сторони компанії;
- O – можливості: можливості компанії;
- T – погрози: погрози компанії.

При цьому перші два фактори SWOT-аналізу відносяться до елементів внутрішнього середовища, а два останні – до елементів зовнішнього середовища.

Це означає, що матриця SWOT-аналізу включає відображення таких факторів, як створення стратегічного плану компанії, який повинен враховувати

позитивні та негативні фактори зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони компанії, щоб надалі виявити галузі розвитку. активність. покращення роботи. SWOT-аналіз проводиться у наступні етапи:

1. визначення можливостей довкілля підприємства;
2. визначення загроз довкіл्लю підприємства;
3. визначення сильних та слабких сторін компанії;
4. побудова матриці SWOT-аналізу підприємства;
5. запропонувати можливі стратегії розвитку на основі SWOT-аналізу.

Тому для правильної побудови матриці SWOT-аналізу доцільно почати з матриці ймовірностей факторів зовнішнього середовища, що надають позитивний вплив на компанію (табл. 2.3). Інша загальна матриця SWOT-аналізу включатиме ці фактори як можливості компанії.

Таблиця 2.3 – Оцінка можливостей у зовнішньому середовищі підприємства

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
	Сильна	1. Збільшення різноманітності продукції 2. Постійний попит на продукцію ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» 3. Поліпшення технології виробництва	Закупівля сировини за вигіднішими цінами	1. Швидке збільшення обсягів ринку 2. Поява нових виробничих підприємств
	Середня	Покращення умов праці	Фінансова неплатоспроможність виробничих підприємств	Зміни в смаках та виборі споживачів
	Низька	Обмежений прогрес конкурентів	Зниження рівня конкурентної боротьби	Збільшення підтримки підприємств від держави

Джерело: [складено автором]

Проаналізувавши таблицю 2.3, можна зробити такі висновки. Найбільш важливими факторами є:

- розширення асортименту продукції;
- стабільний попит на продукцію;

- вдосконалення технології виробництва;
- вигідна ціна сировини;
- покращення умов праці.

Факторами, які навряд чи будуть використовуватися в подальшому аналізі через їхню дуже низьку значимість, є:

- зміна споживчих переваг;
- обмеження конкуренції;
- державна допомога компаніям.

Інші фактори слід використовувати лише за наявності необхідних ресурсів. Наступним кроком є створення матриці ймовірностей факторів довкілля, які негативно впливають на компанію (табл. 2.4). В іншій спільній матриці SWOT-аналізу ці фактори будуть розглядатися як загроза для компанії.

Таблиця 2.4 Оцінка загроз у зовнішньому середовищі підприємства

Дія	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
	Сильна	Нестабільна економічна ситуація в Україні, особливо під час карантину	Через те, що частина сировини закуповується за кордоном, можливі проблеми з її постачанням	Зростання числа конкурентів на ринку
	Середня	Підвищення цін постачальників	Більш інтенсивні рекламні кампанії конкурентів	Негативні демографічні зрушення
	Низька	Зниження рівня життя населення	Коливання рівня цін	Недостатня політична стабільність у країні

Джерело: [складено автором]

Проаналізувавши таблицю 2.4, можна зробити такі висновки.

Найбільш небезпечними загрозами є:

- нестабільна економічна ситуація в Україні;
- зростання цін постачальників;
- проблеми з постачанням сировини.

Менш серйозні загрози, але їх потрібно постійно відслідковувати та по можливості усувати:

- збільшення кількості конкурентів;
- більш активна конкурентна рекламна кампанія;
- погіршення рівня життя населення.

Інші загрози також не варто ігнорувати, хоча вони не такі небезпечні для компанії в порівнянні з перерахованими вище. Наступний крок SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» – це аналіз внутрішнього середовища підприємства, тобто. визначити його сильні та слабкі сторони, як показано в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Стабільність фінансів компанії	Обмежена відомість бренду
Компетентний персонал	Відсутність чіткої стратегічної орієнтації
Високий стандарт сировини	Недостатня стимуляція персоналу
Високий ступінь довіри з боку клієнтів	Перебої у постачанні сировини
Ефективна стратегія ціноутворення	Застаріла техніка
Строгий нагляд за якістю	Внутрішні виробничі труднощі
Сучасні методи виробництва	
Акцент на клієнтах	

Джерело: [складено автором]

Тому, проаналізувавши наведені вище таблиці, можна переходити до передостаннього етапу SWOT-аналізу. Даним кроком є побудова загальної матриці SWOT-аналізу ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО», яка збере основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища компанії (табл. 2.6).

Після SWOT-аналізу ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО», визначено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, які могли призвести до повного краху компанії, виявлено сильні сторони компанії. Таким чином, ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» потрібна стратегія, яка збільшить внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості компанії, необхідно також зменшити внутрішні слабкості компанії та звільнити компанію від негативних зовнішніх загроз.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	- високий рівень професійної кваліфікації керівництва у компанії «ГРУПА ВЕНЕТО»; - кваліфікований та досвідчений персонал; - використання якісної сировини та виробництво високоякісної продукції; - стабільна фінансова позиція підприємства; - принципи ціноутворення, прийняті у ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО».	- низька мотивація базових працівників до внесення в компанійний розвиток; - великі витрати на створення виробничого контенту; - недостатня популярність бренду; - гнучка система знижок.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	- потенціал для розширення продуктової лінійки; - покращення робочих умов; - вдосконалення виробничих технологій.	- значна конкуренція на ринку; - збільшення цін від постачальників; - інтенсивніші рекламні ініціативи з боку конкурентів.

Джерело: [складено автором]

Результати SWOT-аналізу є основою для формулювання низки дій, які слід враховувати при розробці концептуальних механізмів формування моделі оцінки конкурентної позиції ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО», а саме:

1. реєстрація звернень до операційного середовища. Модель формування конкурентної позиції компанії враховує динамічні зміни економічних, науково-технічних, політичних, правових, соціальних та міжнародних умов, що визначає необхідність організаційних змін з метою збереження чи завоювання нової конкурентної позиції;

2. цілеспрямоване формування ринкової позиції підприємства у конкретних просторових і часових умовах. Це означає розробку стратегії та тактики для створення та розвитку конкурентних переваг на даному ринку протягом певного періоду часу;

3. діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства. Оцінює конкурентів за набором параметрів та визначає потенціал їх розвитку з метою аналізу можливих загроз та можливостей роботи в конкурентному середовищі;

4. прогноз ринку. Сюди входить оцінка ключових параметрів ринку, таких як попит, пропозиція, ціновий фактор, інфляційні очікування, які впливають конкурентоспроможність компаній;

5. визначення основних чинників, визначальних рівень конкурентної позиції підприємства у майбутньому. Планується провести довгострокову діагностику факторів функціонування навколишнього середовища, змінивши їхню пріоритетність з точки зору конкурентоспроможності та формування ударних сил;

6. оцінка можливих ризиків, які можуть погіршити становище компанії над ринком;

7. облік взаємозв'язків між сферами та напрямками діяльності організації, з метою досягнення максимально конкурентної позиції. Він ґрунтується на застосуванні системного підходу, тобто. з урахуванням усіх елементів організаційної системи, а також їх взаємовідносин та взаємодій;

8. упорядкування переліку конкретних заходів, вкладених у підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою зміцнення її конкурентних позицій конкретному ринку.

2.3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності існуючої продукції є розширення асортименту продукції. Створення правильного асортименту, що оптимізує прибуток підприємства у довгостроковій перспективі, є правильним методом підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Після аналізу ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» можна запропонувати реалізувати проект «Розширення асортименту товарів та збільшення прибутку ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО». Розберемо основні особливості запропонованої конструкції. Після вивчення ринку виробництва товарів для сну в Україні народилася ідея створити та включити у виробництво ортопедичні матраци. Розглянемо основні особливості запропонованого продукту та необхідність його виробництва.

Ортопедичні матраци відрізняються від звичайних своєю конструкцією. Вони виготовлені таким чином, щоб тіло людини могло приймати правильне положення, тобто, більш науковими словами, вони володіють ортопедичним властивістю. Ортопедичний ефект таких виробів перш за все має профілактичний характер, однак найчастіше вони є допоміжним методом при лікуванні деяких захворювань. Взагалі, існують три основних види матраців: звичайний, анатомічний та ортопедичний. Для того, щоб зрозуміти чому обрано саме третій варіант необхідно розглянути переваги та недоліки кожного з запропонованих видів матраців (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняння характеристик матраців

Вид матрацу	Переваги	Недоліки
Звичайний	- цінова політика є більш доступною порівняно з альтернативами; - ці матраци мають оптимальний рівень жорсткості	- через використання пружинного блоку, цей виріб не може ідеально адаптуватися до контуру тіла; - поступово ця методика стає застарілою; - використання не дуже зручне через армування країв матраца; - обмежений термін експлуатації (приблизно 10 років)
Анатомічний	- підтримує здорове положення хребта; - розгужаючи внутрішні органи - забезпечуючи природне положення шії, голови і кінцівок	- володіє характерним ароматом; - має значну масу; - вимагає специфічних умов експлуатації
Ортопедичний	- враховує індивідуальні особливості форми тіла людини; - забезпечує оптимальний повітрообмін для регулювання потовиділення; - запобігає виникненню хребетних патологій; - має різні рівні жорсткості	- ціна дещо висока, але вона повністю виправдовується високою якістю; - нові матраци можуть мати специфічний запах, проте він швидко розчиняється

Джерело: [складено автором]

Аналізуючи таблицю, ортопедичний матрац виграє, оскільки в порівнянні з іншими він має суттєві переваги та відносно слабкі недоліки.

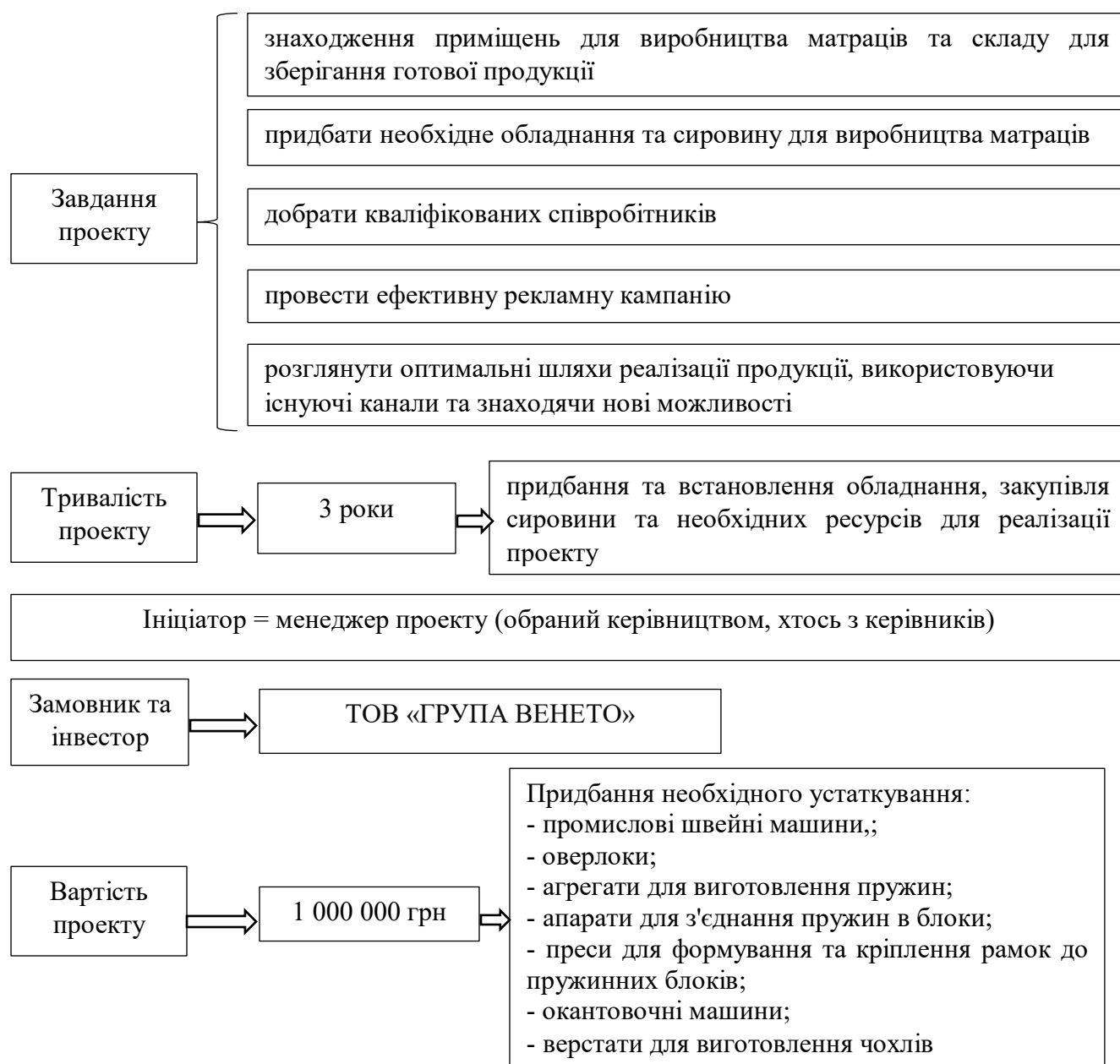


Рисунок 2.1 – Основні завдання та складові для реалізації проєкту, метою якого є підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО»

Джерело: [складено автором]

При виробництві ортопедичних матраців велике значення має технологія виробництва виробу, якість сировини, з якої виготовлений матрац, зручність використання обладнання. Не всі виробники матраців можуть похвалитися чудовою якістю продукції.

Таким чином, для ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» варіантом буде виробництво якісних товарів для покупців. Це означає, що основною метою є: виробництво та

продаж ортопедичних матраців з метою розширення асортименту продукції та збільшення прибутку ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО».

На рисунку 2.1 представлені основні завдання та елементи проекту, метою якого є збільшення прибутку ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО».

У вартість проекту також входять вартість сировини та трудових ресурсів. Сировина закуповується там, оскільки в компанії налагоджені зв'язки із закордонними постачальниками.

Також необхідно виявити основні ризики проекту, щоб обмежити їх вплив на проект або нейтралізувати їх у майбутньому.

Ризики, пов'язані з цим проектом, полягають у наступному:

- придбання неякісного обладнання;
- закупівля неякісної сировини;
- відсутність попиту на продукцію;
- низькокваліфіковані робітники.

Особливості користувачів, у яких за планом буде встановлено ортопедичний матрац:

- функціональні властивості – ортопедичний матрац призначений для комфортного відпочинку та профілактики деяких захворювань;
- надійність виробу – ортопедичний матрац буде якісним та відповідатиме всім стандартам та вимогам;
- довговічність – при правильному використанні ортопедичний матрац прослужить близько 15 років;
- гігієнічні властивості – матрац виготовлений з якісних матеріалів та тканин;
- естетична цінність – продукція буде випускатися в різних кольорах та малюнках, а також можливе виготовлення матраців на замовлення.
- екологічні властивості – виробництво та використання ортопедичного матраца не становить загрози для навколишнього середовища;
- хімічна безпека – матеріали та елементи ортопедичного матраца не містять хімічних речовин, що загрожують здоров'ю споживачів.

Підвищення конкурентоспроможності – це процес змін, який необхідно мотивувати, заохочувати та стимулювати. Ці зміни створюють позитивні настанови та організаційну культуру, які, у свою чергу, сприяють як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і лідерству на ринку.

Іноді виникають ситуації, коли зміни доводиться вносити ззовні, незважаючи на опір чи небажання деяких працівників організації. Керівникам програм у таких випадках слід без вагань використовувати свої виконавчі повноваження для ініціювання змін.

У компанії, яка має намір реалізувати програму підвищення конкурентоспроможності, доцільно створити команду людей, діяльність якої буде спрямована на розробку та реалізацію цієї програми (міждисциплінарна команда). Вони повинні бути вільними від усіх або більшої частини своїх звичайних обов'язків і мати бездоганний, творчий спосіб мислення. Старші менеджери також включені до команди змін, і їхня влада та авторитет можуть бути використані для підтримки команди.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – це складова діяльності будь-якої компанії на конкурентному внутрішньому або зовнішньому ринку, яка визначається економічною, соціальною та політичною ситуацією або здатністю компанії справлятися з міжнародною конкуренцією на своєму власному ринку та на міжнародних ринках.

У науковій та публіцистичній економічній літературі велика увага приділяється питанням конкурентоспроможності продукції. З її аналізу видно, що у сучасних умовах конкурентоспроможність продукції досягається насамперед основі конкурентних переваг, які, своєю чергою, залежить від використання інноваційних змін у виробничому процесі.

Аналізуючи фінансово-економічне становище ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО», можна помітити, що у 2021-2023 роках фінансове становище покращується, що доводить, що компанія ефективно створює та використовує свої фінансові ресурси. Компанія має стабільний прибуток та достатні показники рентабельності підприємства.

Досліджуване підприємство має високий рівень конкурентоздатності, але існують проблеми, які потребують вирішення. Тому керівництво та менеджмент постійно покращують якість виробництва, дизайн упаковки та активно використовують соціальні мережі для рекламних кампаній. Вони також розробляють проекти для поліпшення роботи ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО».

Аналізуючи діяльність ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО», можна висунути висновок, що, незважаючи на позитивну динаміку розвитку, підприємство не надає належної уваги співпраці з консалтинговими агентствами, впровадженню інноваційних проектів у виробництво та розширенню асортименту продукції.

Після аналізу ринку діяльності ТОВ «ГРУПА ВЕНЕТО» було розглянуто проект щодо розширення асортименту продукції для підвищення конкурентоспроможності. Це дозволить підприємству розширити свою

присутність на нових ринках та збільшити число клієнтів, завдяки розвитку виробничих можливостей.

Після вивчення потреб клієнтів та можливостей підприємства, була запропонована нова ініціатива - виготовлення та продаж ортопедичних матраців. Оскільки виробництво цієї продукції в Україні зростає, такий проект дозволить підприємству розширити свої ринки і залучити більше споживачів власної продукції.

Підприємство повинне використати цю можливість для розробки ефективної стратегії збільшення своєї конкурентоспроможності та рівня підприємницького потенціалу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2017. №1. С. 97–102.
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 17–21.
3. Белей О. І. Побудова моделі призми ефективності торговельного підприємства. *Торгівля, комерція, підприємництво*: зб. наук. праць Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 14. С. 16–20.
4. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
5. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 38. С. 131–140.
6. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. Вип. 49. С. 41–44.
7. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. № 6. С.271- 275. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/55.pdf>
8. Гавриш О.М., Щербина В.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 39-1. С.63-67.
9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

10. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. *Економіка України*. 2017. №3. С. 59.
11. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
12. Єрмакова І. А. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 16. С. 256-259.
13. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2016. №10. С.17
14. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23
15. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. №1. С. 101
16. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка та менеджмент. 2018. № 4 (28). С. 3–8.
17. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 13-20
18. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. №3 С. 79–85.
19. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2018. 520 с.
20. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020 №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf
21. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.
22. Павлюк Т. І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С.8-13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf

23. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств. *Економічний форум*. 2016. №1. С. 193
24. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. *Економіка України*. 2017. № 1. С. 78–87.
25. Пилипенко В.В., Пилипенко Н.М. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. №.1(67). 2016. С. 73-78
26. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування. *Вісник СНАУ*. Серія «Економіка та менеджмент». 2016. Випуск 5–6 (22–23). С. 52-58.
27. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник СНАУ*. Серія: економіка і менеджмент. 2015. № 6-7. С.87- 90
28. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. №4
29. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2015. С. 30–37.
30. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. №24. С. 304-307.
31. Швиданенко Г.О., Теплюк М.А., Декрет І.І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. *Молодий вчений* (Економічні науки). 2016. № 12. С. 1001–1005.
32. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf
33. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.