

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„___” _____ 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ __ від „_____” _____ 2024 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21-ЗСК

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Гаврильченко Тимур Вадимович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Пітел Н.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2024 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності виробничого підприємства	7
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність виробничих підприємств	13
1.3. Методичне забезпечення менеджменту конкурентоспроможності виробничих підприємств	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПРОФІ СТАН»	30
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»	33
2.3. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН»	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ	51
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є фундаментом успішної ринкової економіки будь-якої країни. Цей фактор визначає не лише стійкість та динамічний розвиток окремих підприємств, але й загальну економічну потужність держави на світовому ринку.

Зростання конкурентоспроможності національних підприємств стає пріоритетним завданням як на державному, так і на приватному рівнях. Державі необхідно створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, стимулюючи інвестиції, спрощуючи адміністративні бар'єри та забезпечуючи доступ до новітніх технологій.

Водночас, менеджери підприємств повинні постійно аналізувати свою діяльність, шукати нові шляхи підвищення ефективності виробництва та збуту продукції. Впровадження інноваційних підходів та кращого досвіду успішних компаній у всіх аспектах бізнесу та управлінської діяльності стає ключем до стійкого зростання та досягнення конкурентних переваг.

Синергія зусиль держави та самих підприємств у сфері підвищення конкурентоспроможності є запорукою економічного процвітання країни. Цей процес потребує постійного вдосконалення бізнес-середовища, адаптації до мінливих ринкових умов та впровадження інноваційних рішень, що зрештою веде до посилення позицій українських компаній на світовому ринку. Як бачимо, актуальність теми кваліфікаційної роботи нагальна та очевидна.

Теорія та методологія конкуренції, що складають основу сучасного розуміння ринкових процесів, базуються на роботах видатних науковців. До числа основоположників теорії конкуренції належать такі відомі вчені, як К.Р. Макконелл, С.Л. Брю, П. Діксон, М. Портер, Д. Рікардо, Й. Шумпетер та ін. Саме їх наукові напрацювання стали науковою базою для розуміння конкурентного середовища та розробки ефективних стратегій ведення бізнесу та заклали фундамент для глибокого аналізу конкурентних сил, стратегій та принципів, що визначають успіх на ринку.

Ряд вітчизняних економістів таких, як В. Геєць, О. Амоша, В. Лагутін, С. Ілляшенко, М. Кизим, О. Гриньова, І. Руденко та ін., зробили значний внесок у дослідження проблематики конкуренції. Їхні праці розширили теоретичну базу розуміння конкурентних процесів та запропонували практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Саме ці науковці зробили значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту конкурентоспроможності, розробили низку методик та рекомендацій для підвищення ефективності управління виробничими підприємствами в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства через розробку та впровадження ефективних управлінських стратегій і методик, що забезпечують підвищення його ринкової позиції та стійкого розвитку в умовах сучасної економіки.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи, були поставлені наступні завдання, які спрямовані на систематичне дослідження та вдосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства, що дозволить підвищити його ефективність та ринкові позиції:

- провести аналіз теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств;
- оцінити сучасний стан конкурентоспроможності конкретного виробничого підприємства;
- визначити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності виробничого підприємства на прикладі ТОВ «ПРОФІ СТАН»;
- проаналізувати існуючі управлінські стратегії та визначити їх ефективність для підвищення конкурентоспроможності;
- надати рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів та стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси управління

конкурентоспроможністю виробничого підприємства.

Предметом кваліфікаційної роботи є методи, підходи та інструменти удосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та вирішення поставлених завдань використовуються такі методи дослідження, як: аналіз літературних джерел, SWOT-аналіз, метод кейсів, економіко-статистичний аналіз

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості реального застосування отриманих результатів для вдосконалення управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства, що приведе до підвищення його ефективності та рентабельності.

Результати дослідження оприлюднені у збірнику тез доповідей здобувачів вищої освіти LVIII науково-технічної конференції, LV науково-технічної конференції викладачів, аспірантів та співробітників «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2024» 16 травня 2024 року, м. Кропивницький (доповідь «Удосконалення напрямів менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства»).

Для написання кваліфікаційної роботи були використані різноманітні джерела інформації, які забезпечили всебічне і ґрунтовне дослідження теми, а саме: наукова література, статистичні дані, електронні ресурси, практичні матеріали з підприємства тощо.

Кваліфікаційна робота складається з таких основних розділів: вступ, три розділи, висновки, список літературних джерел, додатки.

Загальний її обсяг становить 69 сторінок друкованого тексту, в тому числі основний текст – 65 сторінок. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 6 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності виробничого підприємства

Актуальність вивчення менеджменту конкурентоспроможності підприємства на теоретичному та методичному рівнях обумовлюється зростанням динамічності сучасного ринкового середовища, змінами природи конкуренції та необхідністю розробки ефективних стратегій розвитку конкурентоздатних підприємств. Дослідження питання на теоретичному та методичному рівнях стає особливо актуальним у сучасному світі, де природа конкуренції та самого підприємства зазнають значних змін.

Необхідність даного дослідження обумовлюється як традиційними так і новими дискусійними питаннями, а саме:

- важливість конкурентоспроможності для успішного функціонування підприємства, особливо з точки зору стратегічного розвитку;
- різні інтерпретації поняття конкурентоспроможності, з різним рівнем деталізації та конкретизації;
- різноманіття методик оцінювання конкурентоспроможності, які не завжди достатньо аргументовані та ефективні.

Отже, головним аспектом, який визначає життєздатність та успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби, є його конкурентоспроможність. Ця характеристика визначає результативність діяльності підприємства на ринку та його здатність до ефективного виробництва та збуту продукції. Поняття конкуренції є основним у розумінні ринкових відносин і є ключовим елементом у системі ринкової економіки. Конкуренція означає змагання та суперництво між учасниками ринку за досягнення успіху та вибуття на передні позиції.

В економічній літературі існує значна кількість досліджень, присвячених проблемам управління конкурентоспроможністю. Проте питання розроблення комплексних підходів до вдосконалення методичних основ управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах потребують подальшого розвитку.

Наука розглядає поняття "конкурентоспроможність підприємства" в трьох ключових аспектах:

- внутрішньо-зовнішній аспект визначає конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на діяльність фірми в цілому, не прив'язуючись до конкретного товару. Дослідники О.В. Архіпова [1], В.В. Гончар [3] та І.П. Петровська описують конкурентоспроможність підприємства як комплексну дію цих факторів;

- товарний аспект акцентує увагу на здатності підприємства виробляти конкурентоспроможні товари або послуги, перевагами якого є чіткий фокус на кінцевому продукті, простота розуміння, але не враховуються інші важливі фактори, такі як внутрішні та зовнішні ресурси, маркетингові стратегії тощо. Дослідники І.І. Поліщук, Н.В. Гудима [9], О.І. Драган [10], Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський [4], Н.П. Тарнавська [27] підтримують цей підхід;

- виробничий аспект зосереджується саме на ефективності виробничої діяльності підприємства. На думку Н.Я. Бойчук, К.С. Малинки [2], Є.О. Діденко [7] та Л.В. Оболенцевої [19], конкурентоспроможність підприємства залежить від ефективності використання ресурсів, технологій та методів виробництва. Однак даний підхід, не акцентує увагу на потребах ринку та конкурентних перевагах.

Важливо зазначити, що не існує єдиного універсального визначення конкурентоспроможності підприємства. Кожне з цих трьох визначень має свої переваги та недоліки. Вибір підходящого визначення залежить від конкретної ситуації та цілей дослідження, проте варто розуміти та використовувати всі три

аспекти для комплексної оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

При визначенні завдань наукового дослідження важливо також зосередитися на уточненні змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства» (рис. 1).

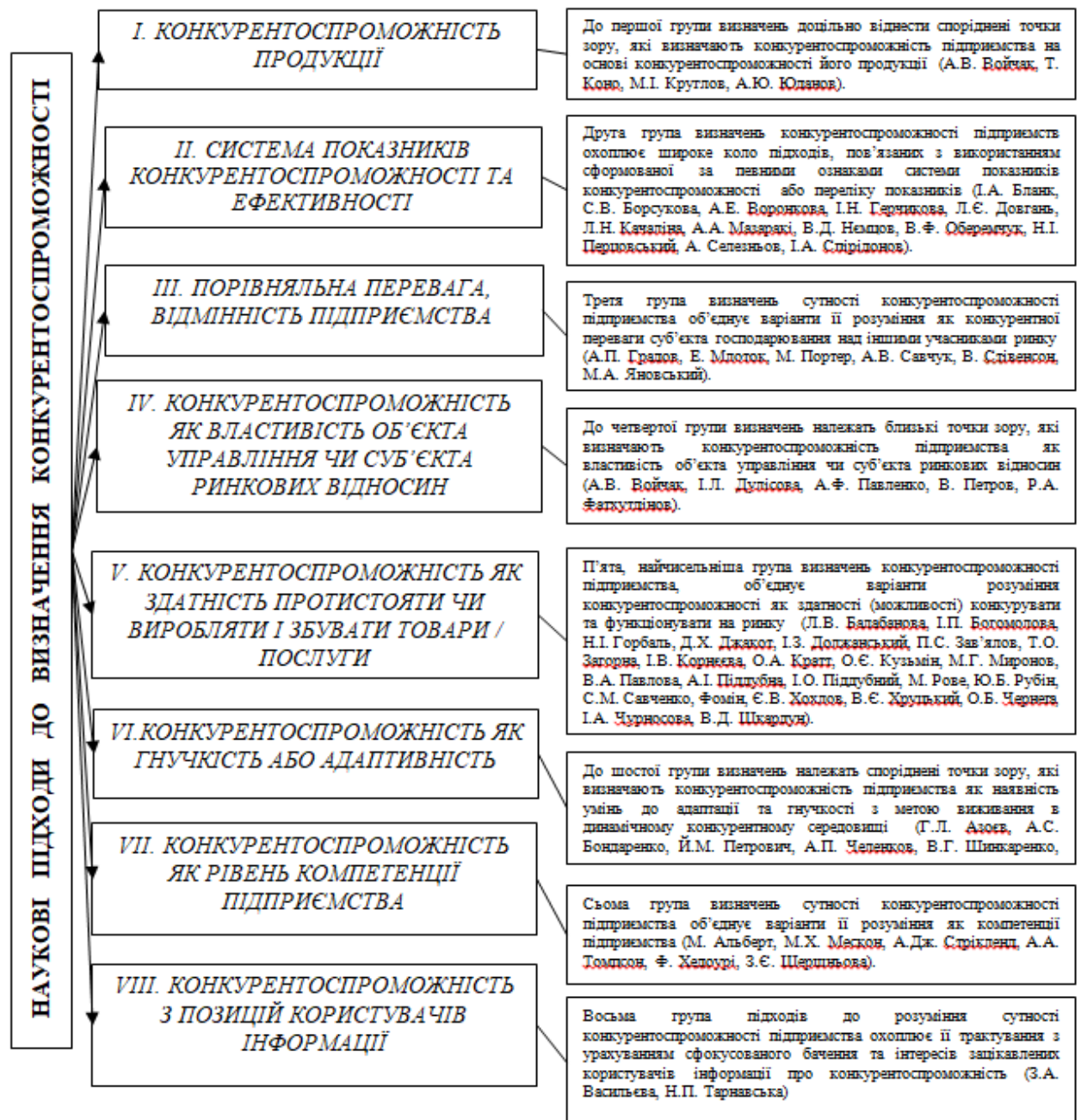


Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [17]

Проведений аналіз визначень конкурентоспроможності підприємства дозволив виокремити основну відмінність, в тому, що деякі визначення фокусуються на виявленні першооснови, сутні конкурентоспроможності, а інші ж описують форму її представлення, тобто набір характеристик.

Інакше кажучи, деякі вчені намагалися зрозуміти, що таке конкурентоспроможність в принципі, а інші ж концентрувалися на ознаках, які її характеризують. Ця відмінність зумовлює різні підходи до вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємств.

В рамках дослідження доцільно визначити види конкурентоспроможності, які можна класифікувати за рівнем економічних об'єктів, що конкурують:

- мікрорівень: конкуренція між фірмами в одній галузі;
- мезорівень: конкуренція між галузями в межах однієї країни;
- макрорівень: конкуренція між країнами на світовому ринку.

Щоб краще зрозуміти взаємозв'язок та взаємозалежність цих рівнів конкурентоспроможності, можемо скористатися схемою «піраміди конкурентоспроможності» (рис. 1.2).



.Рисунок 1.2 – Піраміда конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [29, с. 15-18]

Зазначений вище рисунок 1.2 показує, що:

- конкурентоспроможність на мікрорівні є основою для конкурентоспроможності на мезорівні;
- конкурентоспроможність на мезорівні, в свою чергу, визначає конкурентоспроможність на макрорівні.

Тобто, успіх країни на світовому ринку залежить від конкурентоспроможності її галузей, а конкурентоспроможність галузей залежить від конкурентоспроможності фірм, які в них працюють. Важливо зазначити, що всі рівні конкурентоспроможності взаємопов'язані та впливають один на одного. Тому підвищення конкурентоспроможності на будь-якому рівні призведе до покращення конкурентоспроможності на інших рівнях.

Зважаючи на різні трактування понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність», ми пропонуємо наступне визначення «конкурентоспроможності підприємства», як комплексну характеристику, що відображає його здатність ефективно здійснювати підприємницьку діяльність в межах своєї галузі, виробляти конкурентоспроможну продукцію та реалізовувати цю продукцію на ринках в умовах жорсткої конкуренції. На наш погляд, запропоноване визначення конкурентоспроможності підприємства враховує всі ключові аспекти питання конкурентоспроможності, підкреслює динамічний характер цього явища, є практично орієнтованим, може використовуватися для оцінки та підвищення конкурентоспроможності конкретних підприємств тощо.

Далі доцільно приділити увагу питанню менеджменту конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, Балабанова Л.В., визначає менеджмент конкурентоспроможності підприємства, як комплекс управлінських заходів, спрямованих на аналіз діяльності активних і потенційних конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін, а також на розробку конкурентних стратегій, які забезпечують створення та підтримку довгострокових конкурентних переваг [18, с. 25].

Науковець Піддубний І.О. розглядає управління конкурентоспроможністю підприємства, як напрям менеджменту, який спрямований на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення життєздатності даного суб'єкта економічної діяльності [22, с. 48].

Мансуров Р.Є. визначає управління конкурентоспроможністю підприємства, як діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань [17, с. 13].

У наукових працях Галелюка М.М. поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядається як специфічна функція менеджменту, яка реалізується через виконання загальних функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, що є частиною єдиної системи [17, с. 15].

Варто погодитися з думкою Кузьміна О.Є, який зазначає, що система управління конкурентоспроможністю підприємства включає аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності [17; 16].

Аналізуючи роботи низки науковців, можна дійти висновку, що для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для успішного зайняття конкурентної позиції на конкретному ринку, підприємству слід використовувати системний підхід до управління своєю конкурентоспроможністю.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідною умовою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності, який забезпечить успішне заняття конкурентної позиції на цільовому ринку.

Цей підхід ґрунтується на розумінні конкурентоспроможності як складної економічної категорії, яка залежить від множини взаємопов'язаних факторів та зумовлюється наступними причинами:

- багаторівневність: управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних рівнях (стратегічний, тактичний, операційний) підприємства;
- різноманітність об'єктів: спрямоване на різні об'єкти (продукція, персонал, технології, фінанси, інформація тощо);
- комплексність видів діяльності: воно передбачає здійснення різних видів діяльності (планування, аналіз, оцінка, контроль, стимулювання тощо);
- синергія менеджменту: ефективність управління конкурентоспроможністю досягається за рахунок використання усіх видів менеджменту (операційний, фінансовий, маркетинговий, інформаційний тощо);
- динамізм: здійснюється на різних стадіях життєвого циклу товару, що обумовлює залучення різних підрозділів підприємства.

Системний підхід дозволяє підприємству розробити комплексну стратегію конкурентоспроможності, яка враховує всі внутрішні та зовнішні фактори, ефективно управляти ресурсами, зосереджуючи їх на найбільш важливих напрямках, моніторити та оцінювати рівень конкурентоспроможності на різних етапах діяльності, своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища тощо.

Завдяки системному підходу підприємство може здобути стійку конкурентну перевагу та забезпечити свою успішну роботу в довгостроковій перспективі.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність виробничих підприємств

Конкурентоспроможність підприємства повинна бути забезпечена за допомогою таких показників, як висока рівень виробничої ефективності, що досягається за допомогою сучасного обладнання, технологій та кваліфікованого

персоналу, а також здатність здобувати і утримувати стійкі позиції на ринку на протязі тривалого періоду, що досягається через ефективне використання принципів маркетингового управління.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку ґрунтується на вивченні факторів, які впливають на ставлення покупців до підприємства та його продукції. Ми згодні з науковцем С.І. Савчуком, який визнає, що факторами-симптомами конкурентоспроможності виступають самі фактори конкурентоспроможності - явища та процеси, які відбуваються в рамках виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства. Ці фактори викликають зміни в рівні конкурентоспроможності організації [7].

З огляду на це, ми вважаємо, що управління конкурентоспроможністю організації полягає в забезпеченні оптимального співвідношення між складовими елементами (факторами) конкурентоспроможності в процесі здійснення виробничо-господарської діяльності.

Доцільно зазначити, що фактори можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства як позитивно, так і негативно. Отримання конкурентної переваги на основі цих факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються. Маємо на увазі те, що не всі фактори однаково корисні для підвищення конкурентоспроможності, важливо вміти використовувати фактори максимально ефективно. А для цього необхідно:

- ідентифікувати всі фактори, які можуть впливати на конкурентоспроможність;
- оцінити вплив кожного фактора;
- розробити стратегію використання факторів, яка дозволить максимально використати їх потенціал.

Розуміємо, що саме ефективне використання факторів може дозволити підприємству підвищити конкурентоспроможність на ринку, збільшити прибуток, зміцнити позиції на ринку, забезпечити стійкий розвиток тощо.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, широко представлені фактори, які забезпечують конкурентні переваги виробничому підприємству.

Різні автори, ґрунтуючись на своїх наукових поглядах та напрямках маркетингових досліджень, обґрунтовують різний набір факторів, які, на їхню думку, впливають на конкурентоспроможність фірм. Таким чином, аналіз економічної літератури свідчить про те, що існує певна різноманітність думок щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність фірми.

У науковій літературі багато поглядів вчених-економістів на численність класифікації факторів, які, на думку авторів, сприяють формуванню конкурентних переваг організацій. Ці фактори описуються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Таким чином, аналіз економічної літератури підтверджує різноманітність поглядів авторів на класифікацію факторів, що впливають на конкурентоспроможність фірми. Більшість вітчизняних науковців, зокрема, Ю.М. Мануйлович, О.Г. Янковий, П.С. Зав'ялов та ін. стверджують, що всі фактори конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні та внутрішні [21].

Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність виробничих підприємств можна поділити на такі групи (рис.1.3):

1. Економічні фактори:

- стан економіки країни: темпи економічного зростання, рівень інфляції, стабільність національної валюти, доступність кредитних ресурсів тощо;
- економічна політика держави: податкова політика, митна політика, антимонопольна політика, державна підтримка певних галузей економіки тощо;
- світова економічна кон'юнктура: ціни на сировину та готову продукцію на світовому ринку, курс валют, рівень конкуренції на світовому ринку тощо.

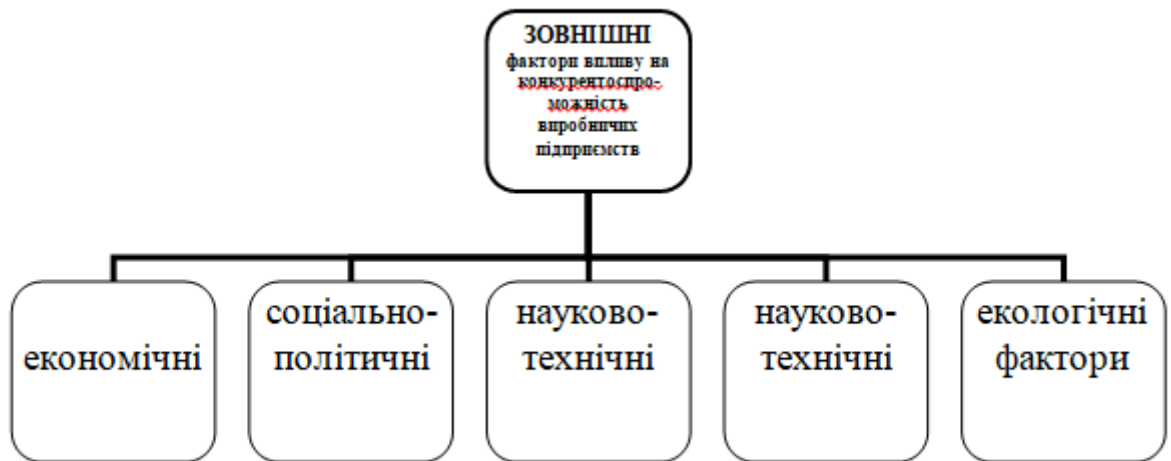


Рисунок 1.3 – Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність виробничих підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами [21]

2. Соціально-політичні фактори:

- політична стабільність в країні: рівень злочинності, корупції, бюрократизації;
- соціальна стабільність в країні: рівень безробіття, рівень бідності, соціальна напруженість;
- демографічні фактори: чисельність населення, вікова структура населення, рівень освіти та кваліфікації робочої сили тощо.

3. Науково-технічні фактори:

- рівень розвитку науки і техніки: доступ до нових технологій, інновацій, наукових розробок;
- швидкість науково-технічного прогресу: темпи оновлення технологій, поява нових продуктів і послуг;
- державна підтримка науки і техніки: обсяги інвестицій в науку і техніку, державні програми розвитку науки і техніки тощо.

4. Екологічні фактори:

- стан навколишнього середовища: рівень забруднення навколишнього середовища, природні ресурси, екологічні нормативи;

- екологічна політика держави: державні програми з охорони навколишнього середовища, екологічні стандарти, екологічні платежі тощо.

Іншими зовнішніми факторами впливу на конкурентоспроможність виробничих підприємств можуть бути політичні та економічні відносини з іншими країнами, участь в міжнародних організаціях, процеси глобалізації, форс мажорні обставини такі, як стихійні лиха, війни, терористичні акти тощо.

Таким чином, вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність виробничих підприємств може бути як позитивним, так і негативним. Відповідно, підприємства, які ефективно адаптуються до змін зовнішнього середовища, мають більше шансів на успіх. Здатність підприємства ефективно впливати на зовнішні фактори є одним з ключових факторів його конкурентоспроможності.

Доречно зазначити, для того, щоб впливати на зовнішні фактори, підприємства можуть використовувати такі методи як: вплив на державну політику з метою створення сприятливих умов для ведення бізнесу; формування позитивного іміджу підприємства, просування продукції на ринку, вибудовування відносин з ключовими партнерами; розробку нових продуктів і послуг; впровадження нових технологій; розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки тощо.

Внутрішні фактори значно впливають на конкурентоспроможність виробничих підприємств, оскільки вони визначають ефективність використання ресурсів, якість продукції та загальну продуктивність (рис. 1.4).

Розкриємо детальніше складові внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність виробничих підприємств:

1. Якість менеджменту:

- стратегічне планування: здатність підприємства розробляти і реалізовувати довгострокові стратегії, спрямовані на покращення конкурентних позицій;

- організаційна структура: ефективність управлінської структури, яка забезпечує оперативне прийняття рішень та адаптацію до змін на ринку;

- лідерство та мотивація персоналу: здатність керівництва мотивувати співробітників, підвищувати їх продуктивність та залученість до досягнення цілей підприємства.

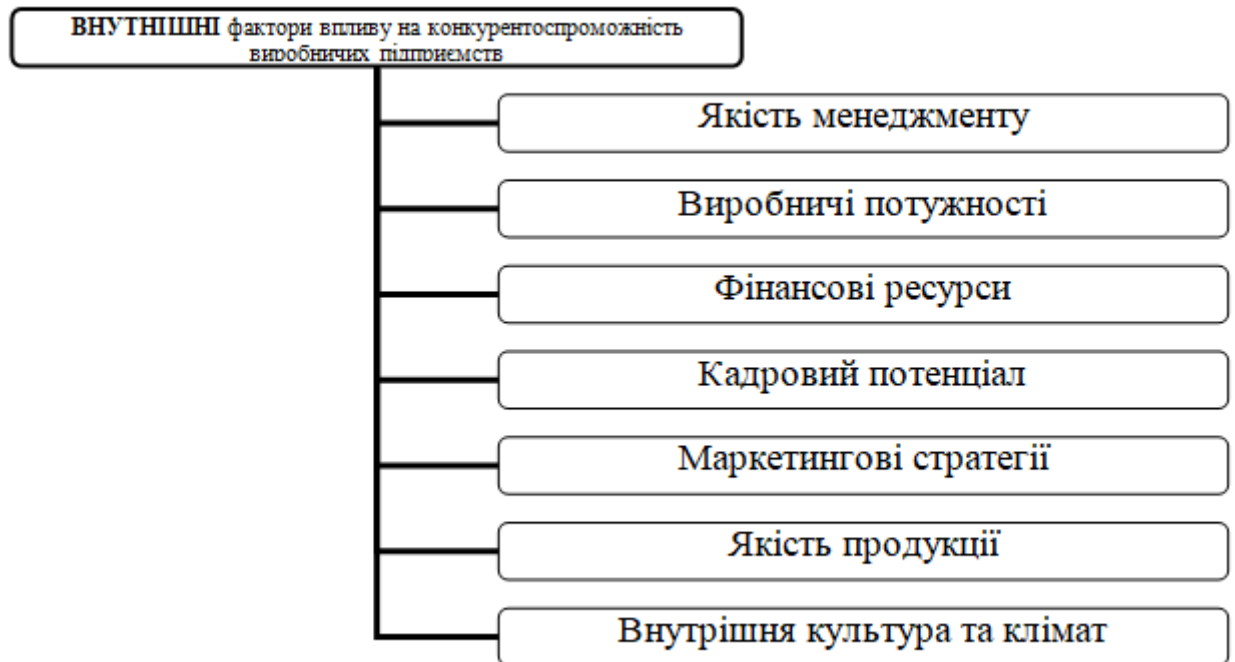


Рисунок 1.4 – Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність виробничих підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами [21]

2. Виробничі потужності:

- сучасне обладнання та технології: використання новітнього обладнання та технологій для підвищення ефективності виробництва та якості продукції;

- інновації: здатність підприємства впроваджувати інноваційні процеси та продукти, що дозволяє випереджати конкурентів та задовольняти нові потреби ринку.

3. Фінансові ресурси:

- фінансова стабільність: здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість, що дозволяє інвестувати в розвиток та покращення конкурентоспроможності;

- ефективність управління фінансами: раціональне використання фінансових ресурсів, мінімізація витрат та максимізація прибутку.

4. Кадровий потенціал:

- кваліфікація та професіоналізм працівників: високий рівень знань та навичок співробітників, що забезпечує якісне виконання виробничих завдань;
- навчання та розвиток персоналу: постійне підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та впровадженню нових технологій.

5. Маркетингові стратегії:

- дослідження ринку: проведення регулярних досліджень ринку для виявлення нових можливостей та загроз, а також адаптації продуктів та послуг до змінних потреб споживачів;
- брендинг та реклама: формування позитивного іміджу підприємства та активне просування продукції на ринку для підвищення популярності та лояльності споживачів.

6. Якість продукції:

- контроль якості: забезпечення високих стандартів якості на всіх етапах виробничого процесу, що підвищує довіру споживачів та конкурентоспроможність продукції;
- інновації у продукції: постійне вдосконалення та оновлення продуктів для відповідності вимогам ринку та збереження конкурентних переваг.

7. Внутрішня культура та клімат:

- корпоративна культура: наявність позитивного робочого середовища, яке сприяє співпраці, інноваціям та підвищенню продуктивності;
- етичні стандарти та соціальна відповідальність: дотримання етичних норм та участь у соціально відповідальних проектах, що підвищує репутацію підприємства.

Таким чином, внутрішні фактори впливають на здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін на ринку та підтримувати

конкурентоспроможність на тривалий період. Вплив внутрішніх факторів на конкурентоспроможність виробничих підприємств є прямим.

Для того, щоб ефективно впливати на внутрішні фактори, підприємства можуть використовувати такі методи:

- впровадження нових технологій: модернізація обладнання, впровадження нових технологій, автоматизація виробництва;
- підвищення кваліфікації працівників: навчання та тренінги персоналу, оцінка та мотивація працівників;
- розробка та впровадження маркетингової стратегії: вивчення ринку, позиціонування на ринку, реклама та просування продукції;
- ефективне управління фінансами: планування та контроль витрат, оптимізація використання фінансових ресурсів, пошук нових джерел фінансування.

Найбільш розповсюдженим є виділення факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, відповідно до класифікаційних ознак наведено у таблиці 1.1.

Фактори конкурентоспроможності класифікуються за місцем їх виникнення на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). Зовнішні фактори виникають за межами підприємства і впливають на нього незалежно від його діяльності. Внутрішні фактори виникають всередині підприємства та повністю залежать від механізмів його функціонування. Даний вид факторів було описано вище (див. рис. 1.3 і рис. 1.4.).

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, класифікуються за сферою походження на організаційно-економічні, науково-технічні, екологічні, політичні та соціальні. Ці фактори взаємодіють та впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначаючи його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси.

Фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, залежно від свого характеру поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні.

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи факторів
<i>1</i>	<i>2</i>
Місце виникнення	• внутрішні; • зовнішні.
Сфера походження	• науково-технічні; • організаційно-економічні; • соціальні; • екологічні; • політичні.
Характер фактору	• загальні; • специфічні; • індивідуальні
Тривалість дії	• постійні; • тимчасові.
Ступінь взаємозумовленості	• незалежні; • похідні.
Ступінь корисності	• стимулюючі; • <u>дестимулюючі</u> (стримуючі).
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	• основні; • другорядні.

Джерело: складено за матеріалами [22]

Загальні фактори впливають на загальні умови здійснення експортної діяльності підприємства. Вони включають макроекономічні умови, політичну стабільність, законодавчу базу, рівень інфляції, валютний курс та інші загальноекономічні умови, які однаково впливають на всі підприємства незалежно від галузі.

Специфічні фактори змінюють умови експорту для підприємств певної галузі. До них відносяться галузеві регулювання, технологічні стандарти, рівень конкуренції в конкретній галузі, доступність спеціалізованих ресурсів та технологій, а також інші фактори, які специфічно впливають на підприємства певного сектора економіки.

Індивідуальні фактори безпосередньо обумовлюють зміни в експортній діяльності конкретного підприємства. Вони включають внутрішні управлінські рішення, рівень інновацій та технологій, якими володіє підприємство, кваліфікацію та мотивацію персоналу, ефективність маркетингових стратегій, фінансову стабільність та інші унікальні особливості конкретного підприємства, які визначають його здатність успішно здійснювати експортну діяльність.

Водночас, комплексний аналіз цих факторів дозволяє підприємству краще розуміти свій конкурентний стан на міжнародному ринку та приймати обґрунтовані стратегічні рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, залежно від тривалості їхньої дії поділяються на постійні та тимчасові.

Постійні фактори визначають початковий рівень конкурентоспроможності підприємства і мають тривалий або постійний характер. Вони включають такі елементи, як технологічна база підприємства, рівень кваліфікації персоналу, організаційна структура, корпоративна культура, довгострокові контракти з постачальниками та клієнтами, стратегічні активи та ресурси. Постійні фактори створюють фундамент, на якому будується конкурентоспроможність підприємства.

Тимчасові фактори впливають на конкурентоспроможність підприємства на короткий термін та можуть змінювати рівень конкурентоспроможності внаслідок певних подій або змін. До тимчасових факторів належать сезонні коливання попиту, тимчасові акції та знижки, зміни у регуляторній політиці, коливання валютного курсу, тимчасові технічні збої, форс-мажорні обставини, а також інші події, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Розуміння взаємодії між постійними та тимчасовими факторами є важливим для ефективного управління конкурентоспроможністю. Постійні фактори створюють основу для довгострокової стабільності та розвитку, тоді як

тимчасові фактори можуть вимагати оперативних заходів і адаптаційних стратегій для підтримання або покращення конкурентної позиції підприємства у відповідь на мінливі умови ринку.

В залежності від ступеня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на незалежні та похідні.

Незалежні фактори визначаються певними подіями або тенденціями, які не залежать від інших факторів або рішень. Вони діють самостійно і можуть включати макроекономічні умови, політичну стабільність, технологічні тенденції, соціальні зміни тощо.

Похідні фактори є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями. Вони виникають у результаті взаємодії незалежних факторів і можуть включати зміни в конкурентному середовищі, організаційні зміни, впровадження інновацій, зміни у стратегії.

Розуміння взаємозв'язку між незалежними та похідними факторами є ключовим для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства. Незалежні фактори можуть задавати контекст або викликати певні події, тоді як похідні фактори є результатом адаптації підприємства до цих подій. Таким чином, аналіз та прогнозування як незалежних, так і похідних факторів допомагає підприємству краще підготуватися до змін та розробити більш ефективні стратегії для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна класифікувати залежно від їхньої ролі на основні та другорядні.

Так, основні фактори мають визначальний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей та виконання ключових завдань підприємства. Основні фактори можуть включати: стратегію підприємства, технологічний рівень, людські ресурси, бренд та репутацію, фінансові ресурси.

Другорядні фактори не мають визначального впливу на конкурентоспроможність підприємства, але створюють умови для його

нормального функціонування, а саме: інфраструктура, податкова та правова система, культурні та соціальні чинники.

Відмінність між основними та другорядними факторами допомагає виробничим підприємствам у фокусуванні уваги на ключових аспектах, які визначають їхню конкурентоспроможність, та вдосконаленні управлінських стратегій для досягнення успіху на ринку.

Всі розглянуті вище фактори безпосередньо впливають на формування конкурентоспроможності підприємства. Цей вплив не є ізольованим, а системним. Це означає, що фактори взаємодіють один з одним, посилюючи або послаблюючи ефект один одного. Для того, щоб фактори впливу перетворилися на конкурентні переваги, вони повинні мати позитивний та стимулюючий вплив на діяльність підприємства. Важливо не лише виявляти фактори, але й оцінювати їх вплив. Якщо фактори мають негативний вплив, їх необхідно по можливості усунути або мінімізувати, що в свою чергу, дозволить запобігти зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

1.3. Методичне забезпечення менеджменту конкурентоспроможності виробничих підприємств

У сучасному динамічному ринковому середовищі стійкий успіх виробничих підприємств неможливий без ефективного управління їх конкурентоспроможністю. Методичне забезпечення менеджменту конкурентоспроможності виступає ключовим інструментом, що надає підприємствам можливість формувати та реалізовувати стратегії, спрямовані на досягнення стійких конкурентних переваг.

Синтез представлених дефініцій дозволяє чітко окреслити сутнісні аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії. Ці аспекти візуально відображені на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Структура методичного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю

Джерело: складено на основі [3; 6]

Аналізуючи рис. 1.5 важливо зазначити, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має цілеспрямований характер, спрямований на досягнення та утримання стійких конкурентних переваг. Цей процес ґрунтується на науково-обґрунтованих методах та інструментах та має системний характер, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

Сучасна система управління конкурентоспроможністю формується під впливом стратегічних рішень, які ґрунтуються на даних про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Враховуючи динамічність та високу конкурентоспроможність сучасного ринку, виникає потреба у постійному моніторингу та адаптації системи управління. Для цього використовується інструмент «організаційний перманентний статус», який дозволяє відстежувати та аналізувати зміни в конкурентному середовищі та відповідно коригувати стратегію.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна охарактеризувати як комплекс інструментів, методів та прийомів менеджменту, спрямованих на активізацію діяльності та підвищення конкурентоздатності.

Економічна оцінка та діагностика конкурентоспроможності підприємства передбачають використання системи методичних підходів, які забезпечують

диференціацію, критерійність та індикативність моделей з урахуванням специфіки конкурентного середовища, що гарантує адекватність отриманих результатів. Відповідно з цим, методичне забезпечення менеджменту конкурентоспроможності виробничих підприємств включає такі методи (рис. 1.6).

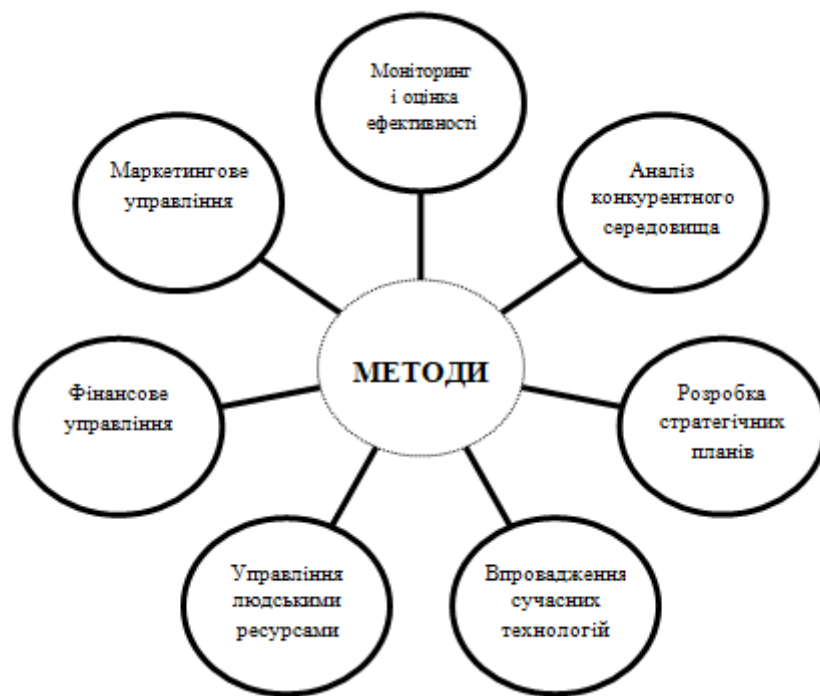


Рисунок 1.6 – Методи забезпечення менеджменту конкурентоспроможності виробничих підприємств

Джерело: узагальнено автором [22, с. 27]

Як бачимо з рис. 1.6, методичне забезпечення менеджменту конкурентоспроможності ґрунтується на комплексному підході, що охоплює широкий спектр методів, моделей, інструментів та інформаційних ресурсів. Розглянемо більш детально структуру методичного забезпечення менеджменту конкурентоспроможності виробничих підприємств.

1. Аналіз конкурентного середовища є важливим етапом у визначенні та підвищенні конкурентоспроможності виробничого підприємства. Він включає оцінку різноманітних факторів, які впливають на підприємство ззовні та

зсередини, і дозволяє розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг. Основні компоненти аналізу конкурентного середовища:

- SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз: аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства;
- П'ять сил Портера: аналіз конкурентних сил у галузі, включаючи конкуренцію всередині галузі, загрозу нових учасників, загрозу замінників, силу покупців і силу постачальників.

2. Розробка стратегічних планів є ключовим етапом у процесі управління виробничим підприємством, що забезпечує довгостроковий розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Процес стратегічного планування включає кілька основних етапів та підходів.

- метод стратегічного планування: визначення довгострокових цілей і стратегій для їх досягнення;
- метод сценарного аналізу: розробка можливих сценаріїв розвитку ринку та адаптація стратегій підприємства до кожного з них;
- Balanced Scorecard (BSC): система збалансованих показників для оцінки і контролю виконання стратегічних цілей.

3. Впровадження сучасних технологій є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності виробничого підприємства, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити якість продукції. Це, в свою чергу, сприяє більш ефективному задоволенню потреб ринку та забезпеченню стійкого розвитку підприємства. Основні аспекти впровадження сучасних технологій на виробничому підприємстві включають:

- бенчмаркінг: порівняння технологій і процесів підприємства з найкращими практиками в галузі;
- метод R&D (дослідження і розробки): інвестування у розвиток нових технологій і продуктів;

- метод інноваційного менеджменту: систематичний підхід до впровадження інновацій у виробничі процеси.

4. Управління людськими ресурсами (HR) є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Ефективне HR сприяє максимальному використанню потенціалу працівників, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Основні аспекти управління людськими ресурсами включають:

- метод оцінки компетенцій: визначення і розвиток ключових компетенцій співробітників;

- метод мотивації та стимулювання: розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці;

- метод управління корпоративною культурою: формування корпоративних цінностей і норм, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

5. Фінансове управління є критичним аспектом діяльності виробничого підприємства, оскільки воно забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, підтримує стабільність та стійкий розвиток. Основні аспекти фінансового управління на виробничому підприємстві включають:

- метод фінансового аналізу: оцінка фінансових показників підприємства для визначення його фінансової стійкості та ефективності;

- метод бюджетування: планування і контроль витрат та доходів для забезпечення фінансової стабільності;

- метод управління інвестиціями: аналіз і відбір інвестиційних проектів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

6. Маркетингове управління на виробничому підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та успішного функціонування на ринку. Основними складовими маркетингового управління є:

- метод сегментації ринку: визначення цільових ринкових сегментів і розробка маркетингових стратегій для кожного з них;

- метод позиціонування: створення унікального образу підприємства і його продуктів в очах споживачів;
- метод управління брендом: формування і підтримка позитивного іміджу бренду на ринку.

7. Моніторинг і оцінка ефективності важливими складовими управління на виробничому підприємстві, оскільки вони забезпечують контроль за виконанням планів, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих рішень для підвищення продуктивності. Основні етапи і методи моніторингу та оцінки ефективності включають:

- метод КРІ (ключові показники ефективності): встановлення і моніторинг ключових показників для оцінки виконання стратегічних цілей;
- метод контролінгу: інтегрований підхід до контролю і корекції процесів управління;
- метод аудиту: періодична перевірка діяльності підприємства для виявлення і виправлення недоліків.

Застосування цих методів дозволяє виробничим підприємствам ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю, адаптуватися до змін у ринковому середовищі та забезпечувати стійкий розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПРОФІ СТАН» є українським підприємством, що засноване на базі ремонтного цеху та цеху нестандартного обладнання заводу ВАТ «Червона зірка» у 2007 році, стало одним з провідних підприємств у галузі сільськогосподарського машинобудування України.

Підприємство «ПРОФІ СТАН» за чималі роки свого функціонування майже у 20 разів збільшило обсяги виробництва: від 300 тисяч грн. на місяць до 6 млн. грн.

Завдяки досвіду та сучасному обладнанню «ПРОФІ СТАН» пропонує широкий спектр послуг, що охоплюють всі етапи роботи з металом, а саме:

- виготовлення нестандартного обладнання: проектування та виробництво нестандартного обладнання за індивідуальними замовленнями;
- монтаж металоконструкцій: монтаж різних видів металоконструкцій і вантажопідйомного обладнання на ваших об'єктах;
- випуск запасних частин: виготовлення запасних частин для різноманітного обладнання, що використовується у вашому виробництві;
- капітальний ремонт: капітальний ремонт металообробного, ковальсько-пресового, вантажопідйомного та інших видів обладнання, продовжуючи термін його експлуатації.

На сьогоднішній час ТОВ «ПРОФІ СТАН» досить активно розвиває напрямок виробництва продукції для сільського господарства. Цей сектор стає все більш пріоритетним для підприємства, адже на нього вже припадає 90-95% загального доходу. Найпопулярнішими продуктами є:

- візки "Лан" для транспортування жаток різних виробників та довжини (від 6 до 12 метрів);
- бортові завантажувачі;
- зернокидачі;
- дробарки різного призначення;
- транспортні пристрої ПТС до імпортованих просапних сівалок (GASPARDO, Sfoglia, KUHN, Great Planes, MaterMacc).

З кожним роком «ПРОФІ СТАН» не зупиняється на досягнутому і постійно розширює асортимент своєї продукції, пропонуючи нові рішення для екологічно чистого землеробства. Створюючи інноваційну продукцію (пружинні борони різної ширини), що не шкодить навколишньому середовищу та сприяє збереженню ґрунту, підприємство сприяє для аграріїв отримувати високі врожаї з мінімальними втратами.

Виробничі потужності підприємства «ПРОФІ СТАН» знаходяться за адресою: Україна, м. Кропивницький, вул. Київська, 2-Б.

На підприємстві постійно працює близько 90 кваліфікованих працівників, які володіють багаторічним досвідом роботи в сфері обробки металу. Їхня злагоджена робота та високий професіоналізм гарантують бездоганну якість продукції та послуг підприємства.

Згідно Статуту товариства (див. додаток А), ТОВ «ПРОФІ СТАН» створено на підставі Закону України «Про господарські товариства», Цивільного та Господарського кодексів України. Метою діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» визначено здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку, відповідно діяльність - ґрунтується на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. ТОВ «ПРОФІ СТАН» керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами. Статут ТОВ «ПРОФІ СТАН» визначає правовідносини учасників товариства, форми та засоби господарської діяльності, порядок формування його майна, розподіл прибутку, відшкодування збитків, а також інші питання діяльності.

З основними, головними цілями господарської діяльності підприємства можна ознайомитися на рис. 2.1

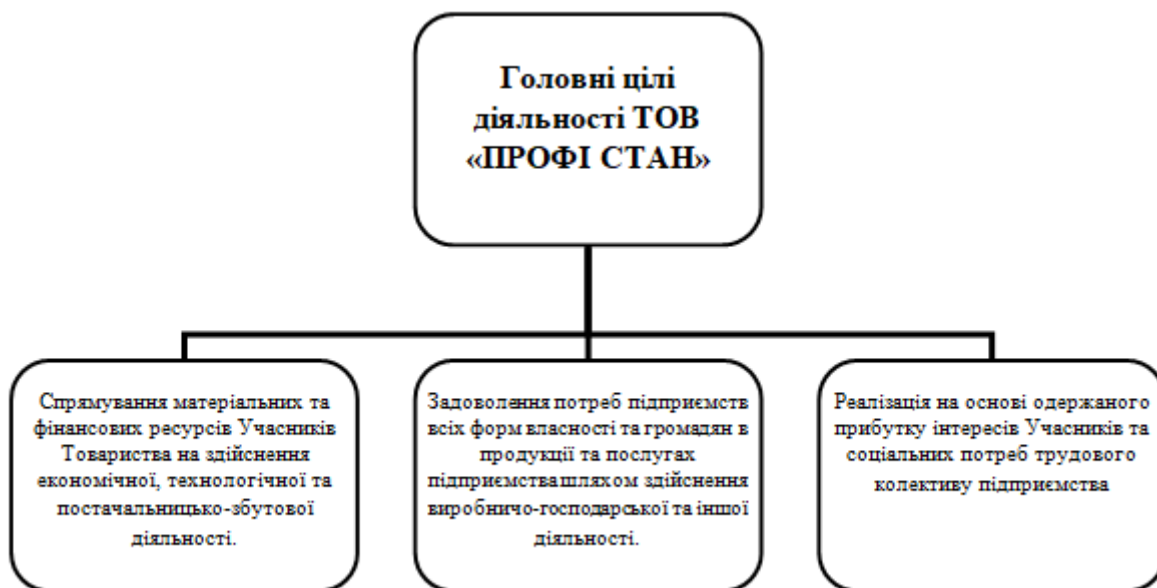


Рисунок 2.1 – Головні цілі господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»
Джерело: складено автором за матеріалами додатку А

ТОВ має статутний капітал у розмірі 2 443 037,00 гривень, з яких 40000,00 грн. внесені грошовими коштами, а 2403037,00 грн. – рухомим та нерухомим майном. Станом 2024 рік, юридична особа не перебуває в процесі припинення, а це означає, що підприємство продовжує свою діяльність і не знаходиться в стадії ліквідації. Ця інформація може бути корисною:

- для потенційних інвесторів тому, що дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства;
- для партнерів тому, що підтверджує надійність та стабільність юридичної особи;
- для клієнтів тому, що свідчить про довгострокові перспективи співпраці з підприємством.

На підприємстві створено Резервний фонд, який становить 25% від статутного капіталу, тобто 610759,25 гривень, який на протязі року поповнюється за рахунок відрахувань не менше 5% від суми чистого прибутку. Метою створення Резервного фонду є покриття непередбачуваних витрат (збитків), які можуть виникнути на підприємстві. Згідно Статуту витрачання

коштів з фонду можливе лише за розпорядженням Загальних зборів учасників. Крім Резервного фонду, підприємство може створювати й інші фонди. Порядок створення, використання, поповнення та ліквідації таких фондів на підприємстві регулюється спеціальним положенням, яке затверджується на Загальних зборах учасників.

Трудовий колектив ТОВ «ПРОФІ СТАН» включає всіх осіб, які перебувають у трудових відносинах з підприємством. Члени трудового колективу також мають право бути учасниками товариства. Відповідно до чинного законодавства, інтереси трудового колективу представляє профспілковий комітет, де колективний трудовий договір виступає основною формою регулювання відносин між адміністрацією підприємства та трудовим колективом.

У разі завдання шкоди працівникові з вини підприємства, останній учасник (товариство) несе відповідальність за цю шкоду і зобов'язується забезпечити безпечні умови праці. Підприємство також здійснює професійну підготовку та перепідготовку кадрів. За погодженням між представницьким органом трудового колективу (наприклад, профспілкою) та адміністрацією підприємства можуть встановлюватися додаткові пільги для працівників за рахунок коштів підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства є комплексним дослідженням його фінансового стану та ефективності роботи. Він дозволяє оцінити результати діяльності, виявити сильні та слабкі сторони, визначити потенційні ризики та можливості для розвитку, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи та досягнення стратегічних цілей.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» використаємо фінансову звітність підприємства (баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо).

Оборотні та необоротні активи є двома основними складовими активів підприємства, які відрізняються за ступенем ліквідності та терміном використання (рис.2.2).

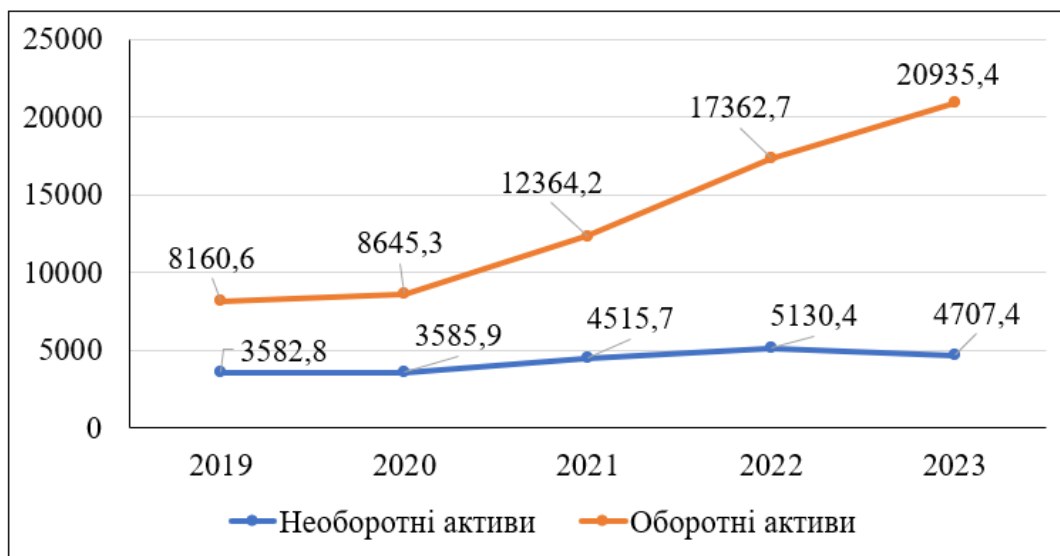


Рисунок 2.2 – Динаміка оборотних та необоротних активів підприємства (2019 - 2023 рр.)

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Аналізуючи рис. 2.2, бачимо динаміку оборотних та необоротних активів підприємства за період з 2019 по 2023 рік. Оборотні активи демонструють стабільне зростання протягом усього періоду. Найбільший приріст спостерігається у 2023 році, це говорить про те, що відбулися збільшення обсягів діяльності підприємства, інвестиції в запаси або дебіторську заборгованість. Необоротні активи також зростають, але більш повільними темпами. Це може бути пов'язано з придбанням основних засобів, нематеріальних активів або довгострокових фінансових інвестицій. Причинами такої динаміки є: збільшення обсягів виробництва та продажів, що призвело до зростання оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість); високий рівень інфляція, а звідси знецінення грошей, збільшення вартості активів у

грошовому вираженні; підприємство свідомо змінювало співвідношення між оборотними та необоротними активами, наприклад, інвестуючи більше коштів у виробництво або навпаки, у фінансові інструменти тощо.

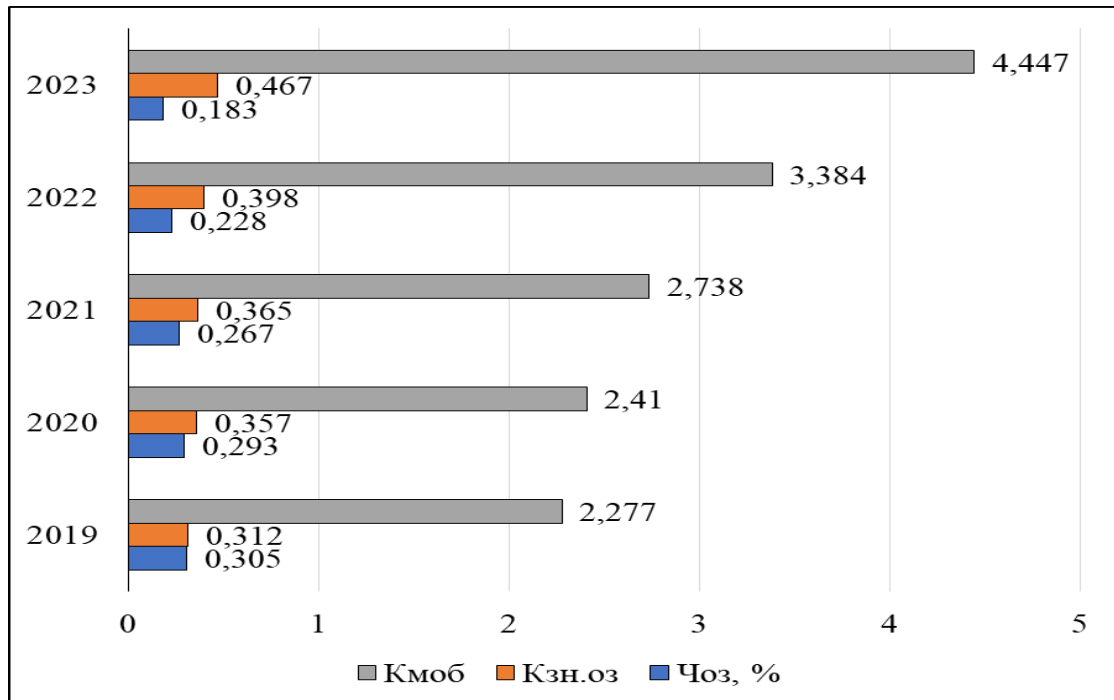


Рисунок 2.3 – Динаміка майнового стану ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Аналіз рис. 2.3, відображає динаміку деяких фінансових показників підприємства за період з 2019 по 2023 рік. Спостерігається стійке зниження частки основних засобів (ОЗ) в активах протягом усього періоду. Це може свідчити про те, що підприємство активно інвестує в інші види активів (оборотні активи, нематеріальні активи тощо), або про знос та вибуття основних засобів. Коефіцієнт зносу ОЗ (Кзн.ОЗ) демонструє стабільне зростання, що вказує на збільшення ступеня зносу основних засобів. Це може бути пов'язано з недостатнім рівнем інвестицій в оновлення та модернізацію обладнання. Спостерігається значне зростання коефіцієнта мобільності активів (Кмоб), що свідчить про підвищення ліквідності активів підприємства. Це означає, що підприємство має достатньо коштів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Отже, з рис. 2.3 видно, що фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як неоднозначний. З одного боку, спостерігається зростання розрахунково-грошового майна та коефіцієнта мобільності активів, що свідчить про позитивні тенденції. З іншого боку, зниження частки основних засобів в активах та зростання коефіцієнта зносу основних засобів можуть вказувати на необхідність оновлення основних засобів та більш збалансованої інвестиційної політики.

Далі доцільно, в межах дослідження провести аналіз ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період з 2019 по 2023 рік, дані зведемо у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» за 2019-2023 рр.

Показник	Роки					Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023	Абс., +-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	15834,4	23368,6	38238,4	52265,1	45910,5	30076,10	189,9
2. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1050,6	2059,1	4101,5	5294,2	1762,7	712,10	67,7
3. Середньо-облікова чисельність працюючих, осіб	102	100	140	92	84	-18,00	-17,6
5. Фонд оплати праці, тис. грн	3774,0	4236,9	5200,6	2491,3	2486,2	-1287,80	-34,1
Розрахункові дані:							
Виготовлено на 1 працюючого: реалізованої продукції, грн.	155,24	233,69	273,13	568,10	546,55	391,31	252,0
Рентабельність робочої сили, %	0,10	0,21	0,29	0,58	0,21	0,11	-
Середня заробітна плата 1 працюючого, грн	3083,33	3530,75	3095,60	2256,61	2466,47	-616,87	-20,0
Зарплатомісткість на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	23,83	18,13	13,60	4,77	5,42	-18,42	-77,2
Реалізовано продукції на 1 грн ФОП, грн/грн	4,20	5,52	7,35	20,98	18,47	14,27	340,1

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Вище наведена таблиця 2.1, демонструє динаміку ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства «ПРОФІ СТАН» за період з 2019 по 2023 рік. Проведемо аналіз цих показників, звертаючи увагу на абсолютні та відносні зміни, а також на взаємозв'язки між ними.

1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції: спостерігається значне зростання виручки з 2019 по 2022 рік, з піком у 2022 році (52265,1 тис. грн). Однак, у 2023 році відбулося суттєве зниження до 45910,5 тис. грн. Загальне зростання виручки за 5 років склало 30076,1 тис. грн (189,9%). Зростання виручки до 2022 року може бути пов'язане зі збільшенням обсягів продажів, розширенням ринку збуту, підвищенням цін. Падіння у 2023 році може бути спричинене зниженням попиту, посиленням конкуренції, економічними труднощами.

2. Прибуток від реалізації продукції: спостерігається аналогічна динаміка, що й у виручки: зростання до 2022 року з піком у цьому році (5294,2 тис. грн) та падіння у 2023 році до 1762,7 тис. грн. Загальне зростання прибутку за 5 років склало 712,1 тис. грн (67,7%). Причина зміна прибутку пов'язана зі зміною виручки, собівартості продукції, операційних витрат. Падіння прибутку у 2023 році може бути спричинене тими ж факторами, що і падіння виручки.

3. Середньооблікова чисельність працюючих: спостерігається скорочення чисельності персоналу протягом усього періоду, особливо значне у 2022 та 2023 роках. Абсолютне відхилення показує загальне скорочення чисельності за 5 років склало 18 осіб (17,6%). Скорочення персоналу може бути пов'язане з оптимізацією бізнес-процесів, автоматизацією виробництва, економічними труднощами.

4. Фонд оплати праці: спостерігається значне скорочення фонду оплати праці з 2019 по 2023 рік, особливо різке у 2022 році. Загальне скорочення ФОП за 5 років склало 1287,8 тис. грн (34,1%). Скорочення ФОП пов'язане зі скороченням чисельності персоналу, зниженням заробітної плати, зміною системи оплати праці.

Якщо аналізували рентабельність робочої сили, то бачимо значне зростання рентабельності до 2022 року (0,58%), але падіння у 2023 році (0,21%). Це може бути пов'язане зі зміною прибутку та чисельності персоналу. При цьому відбувається зниження середньої заробітної плати протягом усього періоду. Значне зниження показника зарплатомісткості на 1 грн. реалізованої продукції, свідчить про зменшення частки витрат на оплату праці у собівартості продукції.

Аналіз таблиці 2.1 показав, що підприємство демонструє неоднозначну динаміку показників. З одного боку, спостерігається зростання виручки та продуктивності праці до 2022 року. З іншого боку, відбулося значне скорочення чисельності персоналу та фонду оплати праці, а також падіння прибутку та рентабельності у 2023 році. Це може свідчити про те, що підприємство проводить оптимізацію витрат та підвищує ефективність використання ресурсів, але стикається з труднощами у збуті продукції та отриманні прибутку.

Далі проведемо аналіз пасивів та поточних зобов'язань досліджуваного підприємства за період 2019-2023 рр. Результати аналізу відображено в таблиці 2.2 з використанням даних, що містяться у фінансовій звітності.

Надана таблиця 2.2 відображає динаміку власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2019 по 2023 рік. Проаналізуємо ці показники, щоб оцінити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

За період з 2019 по 2023 роки спостерігаємо динаміку стабільності зареєстрованого капіталу, так зареєстрований (пайовий) капітал залишається незмінним протягом усього періоду (2443 тис. грн.), що вказує на відсутність додаткових внесків або вилучень коштів власниками. Бачимо значне зростання нерозподіленого прибутку. Нерозподілений прибуток демонструє суттєве збільшення з 6289,8 тис. грн. у 2019 році до 19510,6 тис. грн. у 2023 році. Це свідчить про ефективну діяльність підприємства та реінвестування прибутку у розвиток. Загальний власний капітал підприємства збільшився з 8732,8 тис. грн.

у 2019 році до 21953,6 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «ПРОФІ СТАН» за 2019-2023 рр.

Показники	На кінець року					Абс. відх.
	2019	2020	2021	2022	2023	2023-2019
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	2443,0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6289,8	8809,8	12450,4	17748,9	19510,6	13220,8
Усього за розділом I	8732,8	11252,8	14893,4	20191,9	21953,6	13220,8
III. Поточні зобов'язання						
Поточна кредиторська заборгованість за:	***	***	***	***	***	***
товари, роботи, послуги	408,3	217,0	1095,8	1416,0	1351,2	942,9
розрахунками з бюджетом	89,9	166,7	150,9	229,6	545,7	455,8
розрахунками зі страхування	121,1	107,6	100,5	151,6	149,3	28,2
розрахунками з оплати праці	149,6	162,7	232,9	409,9	362,5	212,9
Інші поточні зобов'язання	2241,7	324,4	406,4	94,1	1280,5	-961,2
Усього за розділом III	3010,6	978,4	1986,5	2301,2	3689,2	678,6

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Спостерігається неоднорідна динаміка поточних зобов'язань, що говорить про зростання кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги: збільшення з 408,3 тис. грн. у 2019 році до 1351,2 тис. грн. у 2023 році може свідчити про збільшення обсягів закупівель або погіршення умов оплати від

постачальників. Коливання заборгованості за розрахунками з бюджетом та з оплати праці, пов'язані зі змінами у податковому законодавстві, рівні заробітної плати та чисельності персоналу. Стабільність заборгованості за розрахунками зі страхування характеризується незначними коливаннями, що вказують на стабільність умов страхування. Значне зменшення інших поточних зобов'язань у 2020 році та подальше зростання у 2023 пов'язано з погашенням попередніх зобов'язань або виникненням нових.

Аналізуючи таблицю 2.2, можна зробити загальний висновок про те, що фінансовий стан ТОВ «ПРОФІ СТАН» можна охарактеризувати як стабільний з тенденцією до зміцнення. Збільшення власного капіталу за рахунок зростання нерозподіленого прибутку є позитивним сигналом. Однак, неоднорідна динаміка поточних зобов'язань потребує подальшого детального аналізу для виявлення причин та потенційних ризиків.

Показники оцінки ділової активності підприємства відіграють ключову роль у формуванні ефективного менеджменту конкурентоспроможності. Вони надають цінну інформацію про ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та загальну ефективність діяльності, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення для зміцнення конкурентних позицій.

Методика розрахунку показників оцінки ділової активності підприємства включає використання різних коефіцієнтів та показників, що відображають ефективність використання ресурсів та загальну ефективність діяльності підприємства. Нижче наведено формули для розрахунку основних показників.

Коефіцієнт оборотності активів (K_{oa}): виручка від реалізації / середньорічна вартість активів;

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (K_{odz}): виручка від реалізації / середньорічна вартість дебіторської заборгованості;

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (K_{oos}): виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) / середньорічна вартість основних засобів;

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк): виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) / середньорічна вартість власного капіталу.

Динаміку ключових показників ефективності використання активів та управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2019 по 2023 рік ілюструє таблиця 2.3 та рис. 2.4.

Таблиця 2.3 – Аналіз коефіцієнтів ефективності використання активів та управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ПРОФІ СТАН» (2019-2023 рр.)

Показники	На кінець року					Абс. відх., (2023 - 2019)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт оборотності активів (Коа)	0,387	0,487	0,656	0,663	0,476	0,088
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз)	1,557	2,065	3,055	3,132	2,452	0,894
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Кооз)	1,211	1,629	2,359	2,709	2,333	1,121
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк)	0,482	0,584	0,731	0,744	0,544	0,062
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	240	180	120	116,1 29	150	-90

Джерело: розраховано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

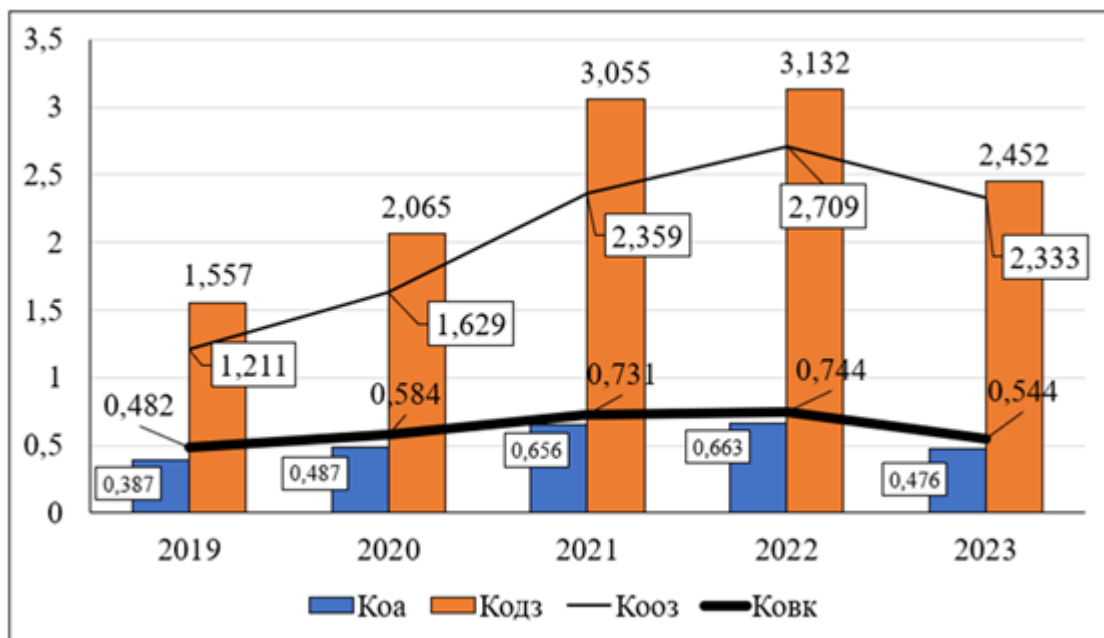


Рисунок 2.4 – Показники ділової активності підприємства

Джерело: побудовано за матеріалами Додатків Б,В,Г,Д,Е.

Аналіз коефіцієнтів ефективності використання активів та управління дебіторською заборгованістю досліджуваного підприємства за період 2019-2023 рр. показав наступне:

- коефіцієнт оборотності активів (Коа): спостерігається загальна тенденція до зростання Коа з 0,387 у 2019 році до піку 0,663 у 2022 році, що свідчить про позитивну динаміку у ефективності використання активів підприємства. Це може бути результатом збільшення обсягів продажів, оптимізації структури активів та скорочення тривалості операційного циклу. Проте, у 2023 році спостерігається зниження Коа до 0,476, що може бути пов'язане зі збільшенням інвестицій в активи або уповільненням темпів зростання продажів;

- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз): аналогічно до Коа, Кодз демонструє значне зростання з 1,557 у 2019 році до 3,132 у 2022 році, що відображає прискорення оборотності дебіторської заборгованості та покращення управління нею. Це може бути результатом посилення контролю за дебіторською заборгованістю, зміни умов оплати або структури клієнтів. Проте, у 2023 році спостерігається зниження Кодз до 2,452, що може свідчити про погіршення платіжної дисципліни покупців або зміни у структурі продажів;

- коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі) (Коос): значне зростання Коос з 1,211 у 2019 році до 2,709 у 2022 році вказує на підвищення ефективності використання основних засобів, що може бути результатом модернізації обладнання, оптимізації виробничих процесів та збільшення обсягів виробництва. Незначне зниження у 2023 році до 2,333 може бути пов'язане з введенням в експлуатацію нових основних засобів або зміною структури виробництва;

- коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк): зростання Ковк з 0,482 у 2019 році до 0,744 у 2022 році відображає позитивну динаміку у ефективності використання власного капіталу, що може бути зумовлено збільшенням прибутковості та оптимізацією структури капіталу. Зниження до

0,544 у 2023 році може бути пов'язане зі збільшенням власного капіталу або зниженням прибутковості;

- строк погашення дебіторської заборгованості: спостерігається позитивна тенденція до скорочення строку погашення дебіторської заборгованості з 240 днів у 2019 році до 116,1 дня у 2022 році. Це свідчить про ефективні зусилля щодо покращення управління дебіторською заборгованістю. Проте, у 2023 році строк погашення зріс до 150 днів, що може бути сигналом про погіршення платіжної дисципліни покупців або зміни в кредитній політиці підприємства.

Таким чином, аналіз показників ефективності використання активів та управління дебіторською заборгованістю ТОВ «ПРОФІ СТАН» за період з 2019 по 2023 рік свідчить про загальну позитивну динаміку до 2022 року. Однак, у 2023 році спостерігається деяке погіршення, що потребує детального аналізу та вжиття відповідних заходів для підтримки фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

2.3. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН»

У сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим індикатором його ефективності та потенціалу для подальшого розвитку. Досягнення та утримання високого рівня конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, вимагає проведення комплексної оцінки конкурентних позицій підприємства. Такий аналіз створює підґрунтя для розробки ефективних планів та стратегій розвитку, що базуються на виявлених конкурентних перевагах.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей.

Перед проведенням оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІСТАН» важливо проаналізувати конкурентне середовище, в якому функціонує підприємство. Для цього доцільно застосувати модель п'яти сил конкуренції за М. Портером, яка дозволяє комплексно оцінити ступінь впливу кожної з п'яти конкурентних сил та визначити характер конкурентної боротьби на ринку.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера включає наступні складові.

Аналіз рівня внутрішньогалузевої конкуренції: оцінка інтенсивності конкуренції між існуючими гравцями на ринку, їх кількості, ринкових часток, стратегій, цінової політики, якості продукції та послуг.

Аналіз загрози появи нових конкурентів: визначення бар'єрів входу на ринок, таких як необхідність значних інвестицій, доступ до технологій, патентів, ліцензій, а також реакція існуючих гравців на появу нових конкурентів.

Аналіз ринкової влади споживачів: оцінка впливу споживачів на ціни та умови постачання продукції, їх кількості, обсягу закупівель, можливості переходу до інших постачальників, рівня інформованості та вимогливості.

Аналіз ринкової влади постачальників: визначення впливу постачальників на ціни та умови постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, їх кількості, унікальності продукції, можливості переходу до інших постачальників.

Аналіз загрози появи товарів-замінників: оцінка наявності та доступності товарів-замінників, їх ціни та якості порівняно з продукцією підприємства, а також готовності споживачів перейти на альтернативні продукти [26].

Застосування моделі п'яти сил конкуренції за М. Портером до ТОВ «ПРОФІСТАН» дозволить отримати детальну картину конкурентного середовища, виявити ключові фактори, що впливають на

конкурентоспроможність підприємства, та розробити ефективні стратегії для її підвищення.

Зведемо результати аналізу конкурентного середовища ТОВ «ПРОФІСТАН» за моделлю п'яти сил Портера у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером в галузі виробництва машин і устаткування для сільського господарства

Сила	Підсумковий бал	Підсумковий бал за п'ятибальною шкалою
Конкурентна боротьба (висока)	10	5
Загроза появи нових конкурентів (помірна)	5	3
Ринкова влада постачальників (помірна)	4	2
Ринкова влада покупців (висока)	8	4
Загроза появи товарів-замінників (низька)	1	1

Джерело: розроблено автором

Аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером в галузі виробництва машин і устаткування для сільського господарства дозволяє оцінити привабливість та конкурентну інтенсивність галузі, а також виявити ключові фактори, що впливають на успіх підприємств у цій сфері. Зупинимось більш детально.

1. Конкурентна боротьба (висока):

- кількість конкурентів: галузь характеризується наявністю великої кількості виробників, як вітчизняних, так і іноземних, що створює високий рівень конкуренції;
- рівень диференціації продукції: продукція часто має схожі характеристики, що призводить до конкуренції за ціною та якістю;
- бар'єри виходу з ринку: високі бар'єри виходу (значні інвестиції в обладнання, технології, дилерську мережу) утримують компанії на ринку навіть при низькій прибутковості;

- темпи зростання галузі: помірні темпи зростання галузі посилюють боротьбу за частку ринку.

2. Загроза появи нових конкурентів (помірна):

- економія на масштабі: великі виробники мають перевагу завдяки економії на масштабі, що ускладнює входження нових гравців;
- технологічні бар'єри: високі технологічні бар'єри (складність розробки та виробництва) обмежують кількість нових учасників;
- доступ до каналів збуту: налагоджені канали збуту та дилерська мережа великих гравців ускладнюють вихід на ринок для нових компаній;
- потреба в капіталі: значні інвестиції, необхідні для запуску виробництва, є бар'єром для нових гравців.

3. Ринкова влада постачальників (помірна):

- концентрація постачальників: кількість постачальників компонентів та сировини може бути обмеженою, що збільшує їхню переговорну силу;
- унікальність продукції постачальників: деякі компоненти та технології можуть бути унікальними, що надає постачальникам додаткову владу;
- можливість вертикальної інтеграції: деякі виробники можуть інтегруватися назад у ланцюг постачання, що знижує їх залежність від постачальників;

4. Ринкова влада покупців (висока):

- концентрація покупців: великі агрохолдинги та фермерські господарства мають значну переговорну силу, оскільки купують великі обсяги техніки;
- чутливість до ціни: покупці чутливі до ціни, оскільки сільськогосподарська техніка є значною інвестицією;
- інформованість покупців: покупці добре інформовані про ринкові пропозиції та можуть легко порівнювати ціни та характеристики різних виробників.

5. Загроза появи товарів-замінників (низька):

- обмеженість замінників: існує обмежена кількість замінників для спеціалізованої сільськогосподарської техніки;
- висока вартість переходу: перехід на товари-замінники (наприклад, оренда техніки) може бути дорогим та незручним для покупців.

Маємо зробити висновок, що галузь в якій функціонує підприємство «ПРОФІ СТАН» характеризується високим рівнем конкуренції та значною владою покупців. Це означає, що підприємство має постійно працювати над удосконаленням своїх продуктів та послуг, підвищенням ефективності бізнес-процесів та маркетингової активності, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Одним із провідних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз, заснований на теорії конкурентоспроможності, розроблений М. Портером. Цей метод дозволяє підприємству всебічно оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні фактори, що можуть впливати на його діяльність. Зокрема, SWOT-аналіз допомагає виявити ключові аспекти, які потребують найбільшої уваги та зусиль для покращення, а також ідентифікувати можливі загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі. Такий підхід сприяє розробці ефективних стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку [23].

Матриця SWOT-аналізу позиції ТОВ «ПРОФІ СТАН» на ринку виробництва машин і устаткування для сільського господарства представлена в таблиці 2.5.

Проведена діагностика конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН» виявила необхідність вжиття невідкладних заходів, спрямованих на збереження та розширення частки ринку, а також утримання існуючих конкурентних позицій. Досягнення цієї мети можливе за умови ретельного аналізу та впровадження передового досвіду конкурентів, а також ефективного використання наявних маркетингових та рекламних інструментів.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «ПРОФСТАН»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1. Професіоналізм команди: Наявність кваліфікованих фахівців, досвідчених працівників, які забезпечують якість послуг/продукції. 2. Інноваційність: Використання сучасних технологій, обладнання, методів роботи, що дозволяє підвищувати ефективність та конкурентоспроможність. 3. Репутація: Позитивний імідж компанії на ринку, довіра клієнтів, партнерів, постачальників. 4. Лояльність клієнтів: Наявність постійних клієнтів, позитивні відгуки, рекомендації. 5. Фінансова стабільність: Стабільний фінансовий стан, доступ до кредитних ресурсів, можливість інвестування у розвиток.	1. Обмежені ресурси: Недостатність фінансових, матеріальних, людських ресурсів для реалізації всіх проєктів та планів. 2. Залежність від постачальників: Висока залежність від постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, що може призвести до перебоїв у виробництві або збільшення витрат. 3. Вузька спеціалізація: Обмежений асортимент продукції/послуг, що робить компанію вразливою до змін ринкових умов. 3. Недостатня маркетингова активність: Недостатня реклама, просування продукції/послуг, що обмежує коло потенційних клієнтів. 4. Застарілі технології: Використання застарілого обладнання, технологій, що знижує ефективність виробництва та конкурентоспроможність.
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
1. Зростання ринку: Розширення ринку, збільшення попиту на продукцію/послуги компанії. 2. Нові технології: Поява нових технологій, матеріалів, обладнання, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та якість продукції/послуг. 3. Державна підтримка: Надання державної підтримки підприємствам у вигляді пільгових кредитів, грантів, субсидій. 4. Розширення асортименту: Можливість розширення асортименту продукції/послуг, виходу на нові ринки. 5. Співпраця з партнерами: Налагодження партнерських відносин з іншими компаніями для спільних проєктів, обміну досвідом, розширення ринків збуту.	1. Конкуренція: Високий рівень конкуренції на ринку, поява нових конкурентів. 2. Економічна нестабільність: Зміни економічної ситуації в країні, інфляція, девальвація гривні, що може призвести до збільшення витрат та зниження попиту. 3. Зміни законодавства: Зміни податкового, трудового, екологічного законодавства, що може ускладнити діяльність підприємства. 4. Політична нестабільність: Політична нестабільність у країні, що може негативно вплинути на інвестиційний клімат та економічну ситуацію. 5. Форс-мажорні обставини: Природні катаклізми, аварії, епідемії, що можуть призвести до зупинки виробництва та фінансових втрат.

Джерело: розроблено автором

В рамках дослідження доцільно визначити основних конкурентів підприємства «ПРОФІ СТАН» (рис. 2.5). Аналізуючи рисунок бачимо значні відмінності у виручці, так виручка компаній суттєво варіюється – від 45 910 500 грн. у ТОВ «ПРОФІ СТАН» до 490 705 000 грн. у АТ «ЕЛЬВОРТІ», що свідчить про різний масштаб діяльності, ринкову частку та успішність

компаній. Лідерами ринку є, ті підприємства, що мають найбільшу виручку - АТ «ЕЛЬВОРТІ» та ПП «ВК ТЕХНОПОЛЬ», що вказує на їх домінуючі позиції на ринку.

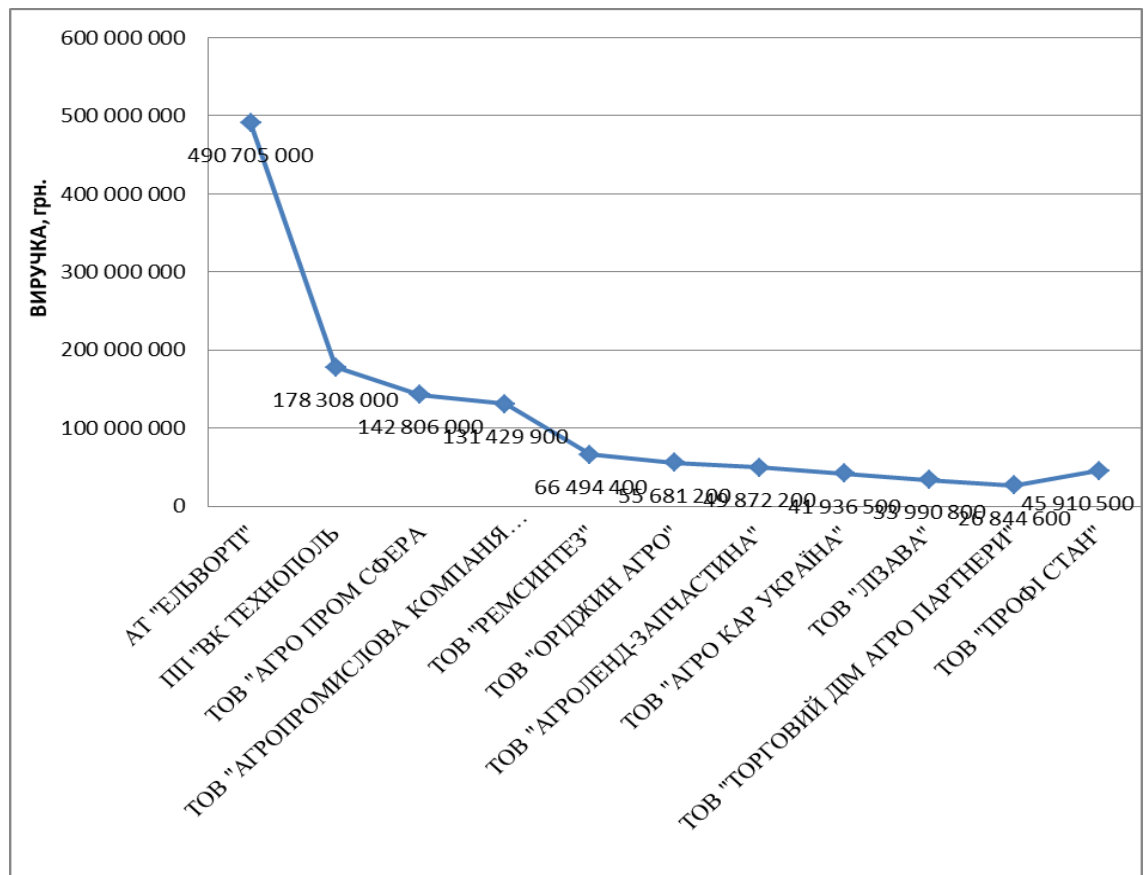


Рисунок 2.5 – Аналіз підприємств-конкурентів Кіровоградської області за виручкою, 2023 р.

Джерело: розроблено автором за [15]

На рис. 2.5 представлено порівняння виручки (у гривнях) 11 компаній, що працюють у сфері виробництва та/або продажу сільськогосподарської техніки та запчастин у Кіровоградській області за 2023 рік.

Низька виручка ТОВ «ПРОФІ СТАН» має найнижчий показник серед представлених компаній, що може свідчити про невелику ринкову частку, вузьку спеціалізацію або інші фактори, що обмежують його діяльність. Решта компаній мають виручку на середньому рівні, що вказує на їх стабільну присутність на ринку, але без яскраво вираженого лідерства.

Можливими причини відмінностей у виручці можна назвати наступні:

- масштаб діяльності: більші компанії можуть мати більшу виробничу потужність, ширший асортимент продукції та більшу кількість клієнтів;
- географія діяльності: компанії, що працюють на національному рівні, можуть мати більшу виручку, ніж ті, що орієнтовані на регіональні ринки;
- спеціалізація: компанії, що спеціалізуються на певних видах техніки або послуг, можуть мати меншу виручку, ніж ті, що пропонують широкий асортимент;
- цінова політика: компанії з вищими цінами можуть мати меншу виручку, але більшу прибутковість;
- ефективність маркетингу та продажів: компанії з ефективними маркетинговими та збутовими стратегіями можуть досягати більшої виручки.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що у сучасних умовах ринкової конкуренції, оцінка власної конкурентоспроможності стає невід'ємною необхідністю для кожного підприємства, що прагне зміцнити свої позиції та знайти шляхи для подальшого розвитку. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, розкрити його потенціал та визначити напрямки для вдосконалення діяльності, що в кінцевому підсумку забезпечує успішне функціонування та розвиток на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсифікацією конкурентних відносин, що зумовлює необхідність для підприємств у фокусуванні на управлінні власною конкурентоспроможністю як ключовому факторі підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку. Однак, ефективне вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств вимагає інноваційних підходів, методів та технологій управління, що базуються на принципах системності [24].

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна концептуалізувати як відкриту систему, що складається з п'яти взаємопов'язаних підсистем: керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної та функціональної. Цілісність та синергія даної системи забезпечують вирішення завдань щодо посилення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його ринкових позицій та досягнення сталого розвитку шляхом формування стійких конкурентних переваг [31].

Зазначимо, що для досягнення лідерства та забезпечення сталого розвитку, підприємства повинні системно та цілеспрямовано працювати над розвитком та посиленням своїх конкурентних переваг, здійснюючи постійний моніторинг та аналіз ринкової кон'юнктури, а також впроваджуючи інноваційні підходи до управління бізнес-процесами.

Враховуючи специфіку даного підприємства, що переважно спеціалізуються на виробництві машин та устаткування для сільського та лісового господарства, на сьогоднішній час стикаються з унікальними викликами та можливостями у сучасному конкурентному середовищі.

На нашу думку, для успішного розвитку та зміцнення позицій на конкурентному ринку товариству з обмеженою відповідальністю «ПРОФІСТАН», важливо зосередитися на наступних напрямках удосконалення

менеджменту конкурентоспроможності:



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства

Джерело: узагальнено автором

В рамках дослідження доцільно дати характеристику кожному напрямку удосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства на рис. 3.1.

1. Інноваційний менеджмент:

- розробка та впровадження новітніх технологій: активний моніторинг та імплементація передових технологій у виробництві (автоматизація, роботизація, точне землеробство, використання штучного інтелекту) дозволить підвищити ефективність, якість та функціональність продукції, що є ключовим фактором конкурентоспроможності;
- створення та патентування власних розробок: інвестування у власні дослідження та розробки сприятиме створенню унікальних продуктів, які не мають аналогів на ринку, що забезпечить конкурентну перевагу та захист від копіювання.

- співпраця з науковими установами та стартапами: партнерство з науковими центрами та інноваційними компаніями дозволить отримати доступ до новітніх знань, технологій та ідей, що прискорить процес інноваційного розвитку підприємства.

2. Маркетинговий менеджмент:

- вивчення потреб та очікувань клієнтів: проведення регулярних маркетингових досліджень, аналіз відгуків та побажань клієнтів дозволить краще розуміти їх потреби та адаптувати продукцію до їх вимог;

- розширення каналів збуту: вихід на нові ринки, розвиток онлайн-продажів, співпраця з дилерами та дистриб'юторами сприятиме збільшенню обсягів продажів та розширенню географії присутності;

- побудова сильного бренду: створення позитивного іміджу та репутації підприємства як надійного виробника якісної та інноваційної продукції є важливим фактором лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

3. Операційний менеджмент:

- оптимізація виробничих процесів: впровадження методів бережливого виробництва, автоматизація та роботизація виробництва, вдосконалення логістики та управління запасами дозволить знизити витрати, підвищити ефективність та гнучкість виробництва;

- контроль якості: впровадження сучасних систем контролю якості на всіх етапах виробничого процесу забезпечить високу якість та надійність продукції, що є важливою конкурентною перевагою;

- екологічна відповідальність: впровадження екологічно чистих технологій та матеріалів, зниження викидів та відходів виробництва сприятиме підвищенню іміджу підприємства та його привабливості для екологічно свідомих споживачів.

4. Управління персоналом:

- залучення та утримання кваліфікованих кадрів: створення привабливих умов праці, конкурентної заробітної плати та соціального пакету,

можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання є важливими факторами залучення та утримання талановитих фахівців;

- розвиток корпоративної культури: формування позитивного клімату, заснованого на взаємоповазі, довірі та співпраці, сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, що позитивно впливає на продуктивність та інноваційність підприємства;

- навчання та розвиток персоналу: інвестування у навчання та розвиток працівників дозволяє підвищити їх кваліфікацію, розширити знання та навички, що сприяє підвищенню ефективності роботи та інноваційного потенціалу підприємства.

5. Фінансовий менеджмент:

- ефективне управління фінансовими ресурсами: оптимізація структури капіталу, управління грошовими потоками, мінімізація фінансових ризиків є важливими завданнями фінансового менеджменту;

- залучення інвестицій: пошук та залучення інвестицій для фінансування інноваційних проєктів, модернізації виробництва та розширення ринків збуту є необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємства;

- контроль та аналіз фінансових показників: постійний моніторинг фінансового стану, аналіз рентабельності, ліквідності та платоспроможності дозволяє своєчасно виявляти та усувати проблеми, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства.

Впровадження цих напрямів удосконалення менеджменту конкурентоспроможності дозволить підприємству «ПРОФІ СТАН», що спеціалізується на виробництві машин та устаткування для сільського господарства, успішно конкурувати на ринку, задовольняти потреби клієнтів та досягати сталого розвитку.

Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ПОФІ СТАН» свідчать про те, що підприємство наразі намагається займати сильну позицію у виробництві машин і устаткуванні для сільського господарства в Кіровоградській області та за її межами. Продукція

підприємства успішно конкурує як з вітчизняними, так і з іноземними аналогами. Однак, враховуючи потенційне посилення конкуренції у майбутньому, ТОВ «ПРОФІСТАН» необхідно активно працювати над підвищенням власної конкурентоспроможності, що дозволить підприємству не лише зберегти свої позиції, але й зміцнити їх, забезпечивши стійкий розвиток та успіх у довгостроковій перспективі.

На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість внутрішніх та зовнішніх факторів, і для надання рекомендацій щодо удосконалення ефективного управління конкурентоспроможністю, необхідно зосередитися на тих факторах, що мають найбільший вплив. Детальний аналіз цього питання було описано у розділі 1.2. Так, проаналізувати фактори, враховуючи специфіку діяльності підприємства та його конкурентне середовище, дозволило нам розробити комплекс заходів, спрямованих на посилення позитивного впливу цих факторів та мінімізацію негативного, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІСТАН». Фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «ПРОФІСТАН» можна визначити наступні (рис. 3.2).

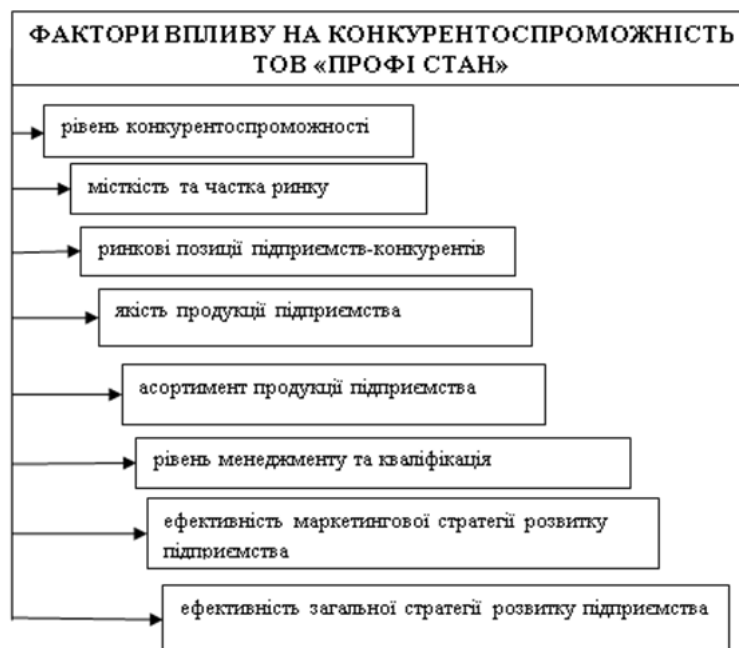


Рисунок 3.2 – Фактори впливу на конкурентоспроможність
ТОВ «ПРОФІСТАН»

Джерело: запропоновано автором

Сучасна теорія конкуренції пропонує різноманітні концепції, моделі, методи та інструменти для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Однак, у практиці вітчизняних підприємств застосовується лише невелика частина цих теоретичних напрацювань. З огляду на це, для підвищення власної конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН» доцільно застосувати саме бенчмаркінг, оскільки цей метод дозволяє встановити відповідність цілей підприємства вимогам як вітчизняного, так і міжнародного ринку. Бенчмаркінг дає змогу підприємству порівняти свої процеси, продукти та послуги з найкращими практиками конкурентів або лідерів галузі, виявити прогалини та можливості для покращення, а також розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг.

Зокрема, застосування бенчмаркінгу дозволить ТОВ «ПРОФІ СТАН»:

- визначати найкращі практики у галузі та адаптувати їх до своїх потреб;
- виявляти сильні та слабкі сторони конкурентів, а також власні конкурентні переваги;
- розробляти ефективні стратегії для покращення якості продукції, зниження витрат та підвищення ефективності бізнес-процесів;
- підвищувати задоволеність клієнтів та лояльність до бренду;
- зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

Таким чином, бенчмаркінг є потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН» та досягнення успіху на ринку виробництва машин і устаткування для сільського господарства.

Система менеджменту конкурентоспроможності підприємства є комплексним механізмом, що забезпечує його ефективну діяльність та досягнення конкурентних переваг на національному та міжнародному рівнях.

Ця система складається з численних взаємопов'язаних елементів, серед яких ключове значення мають функції управління, що забезпечують цілеспрямоване та скоординоване використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі [32].

Функції управління є системоутворюючим елементом менеджменту конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечують цілеспрямованість, узгодженість та ефективність дій, спрямованих на досягнення та підтримання конкурентних переваг. Вони виступають інструментами реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах конкурентного середовища та охоплюють такі ключові аспекти (рис. 3.3):

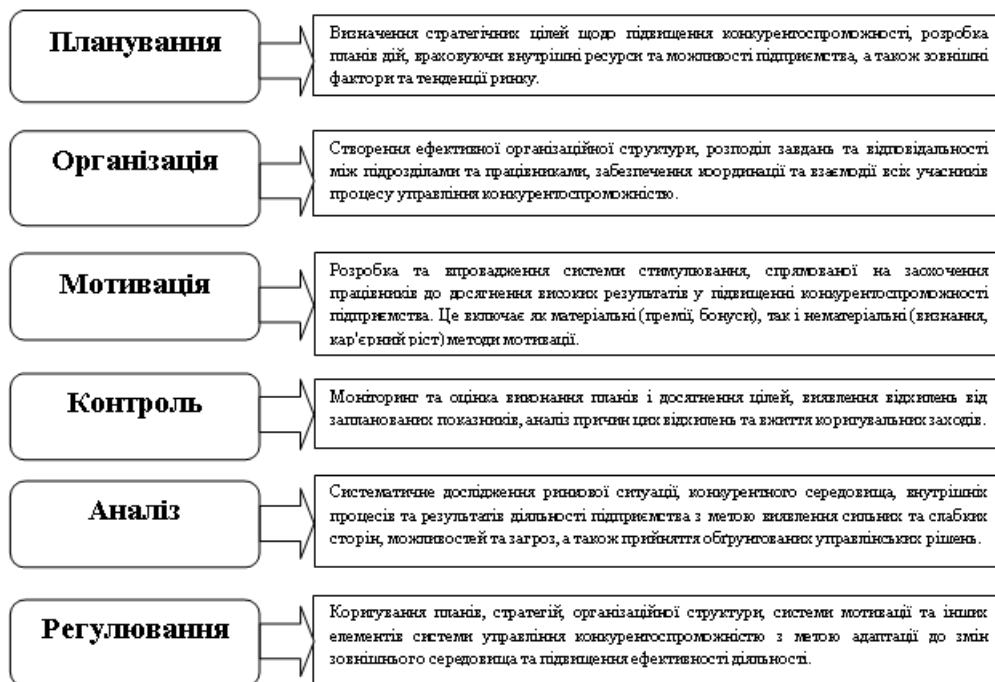


Рисунок 3.3 – Функції управління як елемент менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [30, с. 71]

Ефективна реалізація функцій управління забезпечує цілісний та системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволяє йому досягати та утримувати лідерські позиції на ринку.

Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПРОФІ СТАН» виявив певні недоліки, зокрема у сфері управління та мотивації персоналу. Відповідно, цей аспект вимагає ретельного дослідження та вдосконалення для забезпечення ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.

Формування та підвищення конкурентоспроможності персоналу перебуває під впливом комплексу взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих

факторів макро- та мікрорівня, включаючи особистісні характеристики працівників. Візуалізація ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «ПРОФІ СТАН», представлена на рис. 3.4.

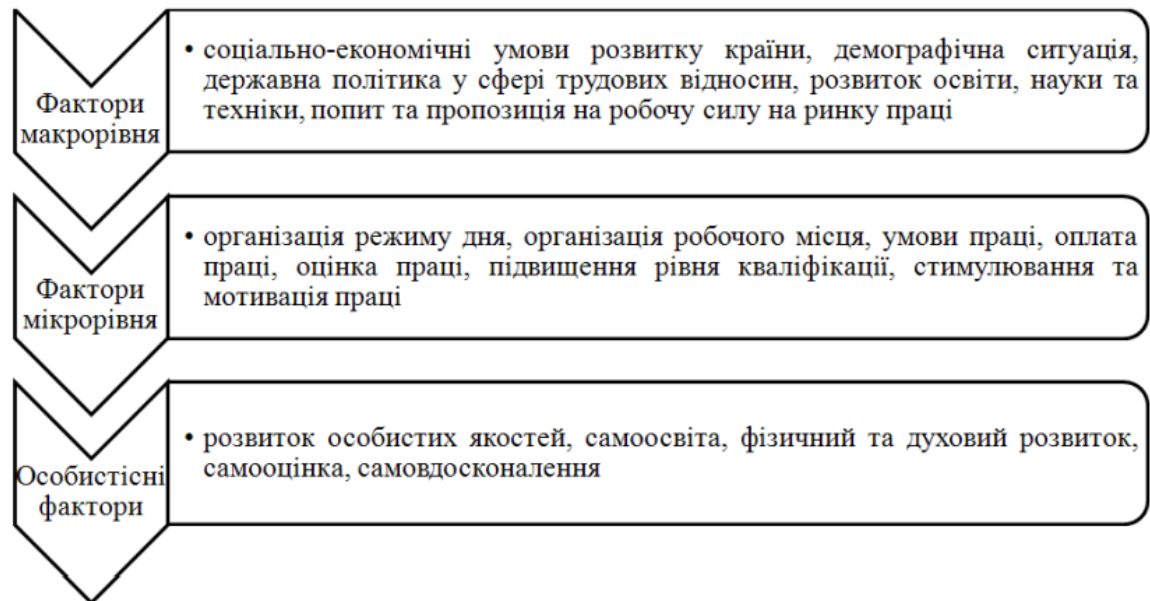


Рисунок 3.4 – Пріоритетні фактори впливу на конкурентоспроможність персоналу ТОВ «ПРОФІ СТАН»

Джерело: запропоновано автором

Вищезазначений рис. 3.4. показує, що конкурентоспроможність персоналу є мультифакторним феноменом, який формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних детермінант. Ці фактори можна класифікувати на три основні рівні: макроекономічний, мікроекономічний та особистісний. Всі ці фактори взаємопов'язані та взаємодіють між собою, формуючи складну систему, що визначає конкурентоспроможність персоналу. Успішне управління цією системою є запорукою високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Оскільки гарантована заробітна плата є одним із ключових мотиваційних факторів для працівників українських підприємств, ТОВ «ПРОФІ СТАН» доцільно зосередити увагу на розробці та впровадженні інноваційних підходів до матеріального стимулювання, що дозволять підвищити рівень оплати праці та задоволеність працівників. Враховуючи специфіку галузі та особливості

праці, є важливими основні методи матеріального стимулювання такі, як: посадові оклади, премії, надбавки, додаткові матеріальні стимули та нематеріальні стимули тощо.

При цьому потрібно враховувати потреби та інтереси кожного працівника при розробці системи мотивації, чіткі критерії оцінки результатів праці та розподілу матеріальних благ, забезпечення своєчасного та повного виконання зобов'язань підприємства перед працівниками, а також комплексний підхід до мотивації, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників.

Ефективна система матеріального стимулювання персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, покращенню якості продукції та послуг, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Варто зазначити, що до матеріальних стимулів, система мотивації персоналу має включати також нематеріальні методи, оскільки сучасні тенденції свідчать про зростання їх важливості, особливо для молодого покоління працівників. Нематеріальна мотивація відіграє суттєву роль у забезпеченні ефективності системи мотивації персоналу, тому доцільно проаналізувати основні її методи, представлені на рис. 3.5.

Аналіз основних методів нематеріального стимулювання персоналу (рис. 3.5), засвідчує їх потенціал у підвищенні продуктивності та якості праці, а також у оптимізації витрат на оплату праці. Враховуючи орієнтацію ТОВ «ПРОФІ СТАН» на матеріальні стимули, доцільно розглянути можливість активнішого використання нематеріальних методів мотивації, зокрема професійного навчання та висловлення похвали й подяки з боку керівництва. Це дозволить створити більш сприятливий психологічний клімат, підвищити задоволеність працівників роботою та, як наслідок, покращити їх ефективність.

Організація професійних курсів, семінарів, тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, розширення їх знань та навичок у сфері виробництва машин та устаткування для сільського господарства, сприятиме підвищенню їх

професійного рівня, конкурентоспроможності та цінності для підприємства.

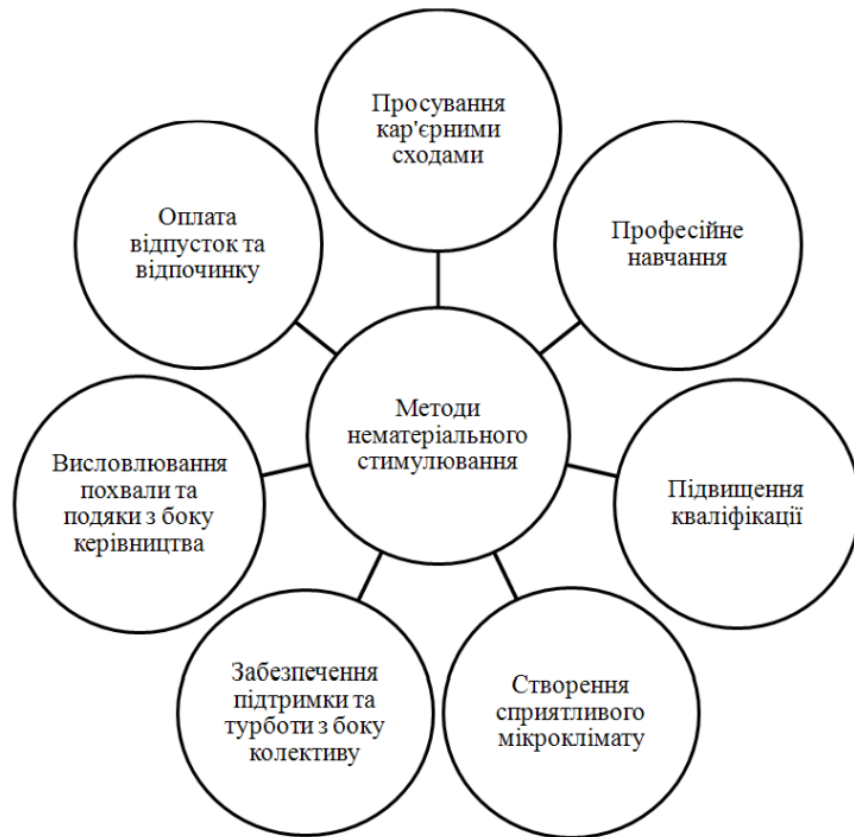


Рисунок 3.5 – Основні методи нематеріального стимулювання персоналу

Джерело: узагальнено автором

Участь у конференціях та виставках, сприяння участі працівників у галузевих заходах для обміну досвідом, знайомства з новітніми технологіями та тенденціями ринку, дозволить працівникам розширити свій кругозір, отримати нові знання та ідеї, що можуть бути використані для покращення роботи підприємства.

Формування позитивної атмосфери у колективі, заснованої на взаємоповазі, довірі та співпраці, організація корпоративних заходів, святкувань, спортивних змагань, спільних подорожей тобто покращення корпоративної культури, сприятиме зміцненню команди, підвищенню лояльності працівників та формуванню позитивного іміджу підприємства.

На наш погляд, дієвими є також інші методи нематеріального стимулювання персоналу, що полягають у: наданні працівникам знижок на продукцію підприємства, або на товари та послуги партнерів, що підвищує їх

лояльність та матеріальний добробут; організації корпоративного транспорту, допомозі у вирішенні транспортних питань працівників, що проживають далеко від місця роботи, що знижує їх витрати часу та зусиль на дорогу; заохоченні працівників додатковими вихідними днями за високі результати роботи або у зв'язку з особистими подіями, що сприяє їх відпочинку та відновленню сил тощо.

Важливо зазначити, що ефективність нематеріального стимулювання залежить від індивідуальних потреб та цінностей працівників. Тому важливо розробляти індивідуальний підхід до кожного працівника, враховуючи його мотивацію та інтереси, а також регулярно оцінювати ефективність застосовуваних методів та вносити необхідні корективи.

Отже, стимулювання персоналу на підприємстві «ПРОФІ СТАН» повинно бути спрямоване на підвищення мотивації, залученості та лояльності працівників, що позитивно впливатиме на їх продуктивність та ефективність роботи, а отже, і на результати діяльності підприємства в цілому.

Варто зазначити, що ефективність функціонування та рівень конкурентоспроможності підприємства визначається не лише наявністю сучасних технологій, чіткою системою контролю та маркетинговими дослідженнями, але й кваліфікацією персоналу та ефективним управлінням ним. Останнє, в свою чергу, неможливе без впровадження комплексної системи мотивації праці, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Ретельно розроблена та обґрунтована система мотивації персоналу ТОВ «ПРОФІ СТАН» може значно підвищити продуктивність праці, збільшити обсяги продажів та суттєво покращити конкурентну позицію підприємства на ринку. Інтеграція матеріальних та нематеріальних стимулів дозволить створити сприятливий робочий клімат, підвищити задоволеність та лояльність працівників, що позитивно вплине на їх мотивацію та продуктивність. Таким чином, інвестування у розвиток та вдосконалення системи мотивації персоналу є стратегічно важливим кроком для ТОВ «ПРОФІ СТАНУ», який може забезпечити довгостроковий успіх та конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

Відповідно до мети дослідження, в даній кваліфікаційній роботі за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти було здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення менеджменту конкурентоспроможності виробничого підприємства «ПРОФІ СТАН». У контексті поставлених завдань, основні висновки та результати дослідження систематизовано та представлено нижче.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз різних підходів до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», представлених у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. В результаті дослідження було виокремлено ключові аспекти, необхідні для розкриття змісту цього поняття та визначено його місце серед інших економічних категорій. Крім того, в рамках дослідження було ідентифіковано та охарактеризовано основні фактори, що мають безпосередній вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства та визначають його конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства показав, що досягнення та підтримання високого рівня конкурентоспроможності можливе лише за умови створення та ефективного функціонування ефективної системи менеджменту.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено детальний аналіз господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН», з акцентом виробництво машин і устаткування для сільського господарства. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «ПРОФІ СТАН» дозволяє зробити висновок про загальну стабільність фінансового стану з тенденцією до його зміцнення. Особливо позитивним є збільшення власного капіталу підприємства за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Проте, неоднорідна динаміка поточних зобов'язань вимагає детальнішого вивчення для виявлення причин та потенційних ризиків, які можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства

у майбутньому. Зокрема, варто звернути увагу на фактори, що спричинили коливання заборгованості за розрахунками з бюджетом та з оплати праці, а також значне зменшення інших поточних зобов'язань у 2020 році та їх подальше зростання у 2023 році.

Комплексний аналіз конкурентного середовища ТОВ «ПРОФІ СТАН» виявив, що підприємство функціонує у галузі з високим рівнем конкурентної інтенсивності та значним впливом покупців на формування ринкової кон'юнктури. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення підприємством своїх продуктів та послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів та активізації маркетингових зусиль для утримання та зміцнення своїх позицій на ринку. Зокрема, високий рівень конкуренції в галузі вимагає від ТОВ «ПРОФІ СТАН» постійного моніторингу ринкових тенденцій, активного впровадження інновацій та оптимізації витрат для забезпечення конкурентних цін. Значний вплив покупців на ринку підкреслює важливість орієнтації на потреби клієнтів, забезпечення високої якості продукції та послуг, а також розвитку ефективної системи зворотного зв'язку для своєчасного реагування на зміни в їхніх очікуваннях.

Таким чином, для успішного функціонування та розвитку в умовах жорсткої конкуренції ТОВ «ПРОФІ СТАН» має зосередитися на стратегічних ініціативах, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності, інноваційний розвиток, посилення маркетингових зусиль та побудову довгострокових відносин з клієнтами.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були сформульовані підходи до підвищення менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ПРОФІ СТАН» на вітчизняному ринку. Детальний аналіз виявив, що бенчмаркінг є одним із найбільш перспективних інструментів для досягнення цієї мети. Таким чином, стратегічне застосування бенчмаркінгу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи йому можливість не лише успішно конкурувати на існуючих ринках, а й активно розширювати свою присутність на території України.

Також у третьому розділі було проведено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ПРОФІ СТАН». Виявлено, що, незважаючи на загалом ефективне функціонування системи, існують певні недоліки у сфері управління та мотивації персоналу. З метою усунення виявлених недоліків та подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства, було запропоновано вдосконалити систему мотивації персоналу шляхом диверсифікації методів стимулювання. Враховуючи традиційну орієнтацію ТОВ «ПРОФІ СТАН» на матеріальні стимули, було рекомендовано посилити застосування нематеріальних методів мотивації, зокрема через впровадження програм професійного розвитку та активізацію практики визнання досягнень працівників з боку керівництва. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню задоволеності та лояльності персоналу, формуванню позитивного організаційного клімату та, як наслідок, зростанню продуктивності праці та загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Вісник ТНЕУ. 2014. № 2. С. 12–19.
2. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. № 17. С. 54–62.
3. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2. С. 68–74.
4. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.04.2024)
5. Державний комітет статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.04.2024)
6. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424–430.
7. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 25.04.2024)
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
9. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36 (дата звернення: 1.06.2024)
10. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
11. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення: 10.04.2024)
12. Євдокимова Н.М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика: навч.-метод.

посібник для самот. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2003. 110 с.

13. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 01.03.2024)

14. Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 18.03.2024)

15. Каталог компаній України. URL: <https://catalog.youcontrol.market/28.30/kirovohradska-oblast> (дата звернення 25.05.2024)

16. Клименко С.М., Дубова О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2006. 527 с

17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

18. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т.Ф. Рябоволик, І.О. Андрощук, А.О. Доренська [та ін.]. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13947> (дата звернення: 1.05.2024)

19. Оболенцева Л.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового регіону. Соціальна економіка. 2016. № 2. С. 114–118.

20. Пермінова С.О., Савицька О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. С. 1–9.

21. Петрова Н.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в конкурентному середовищі. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2011. №2. С. 1–8.

22. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.

23. Піжук О.І., Пронькін М.С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №16. С. 427–434.

24. Пітел Н.С. Ефективність розвитку інноваційних технології у сфері підприємництва / Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 275-277. <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3c662552-56f5-4612-a80a-325368fd5e27> (дата звернення: 15.04.2024)

25. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 20. С. 514–517.

26. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / переклад з англ. К. : Основи, 1998. 390 с.

27. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

28. Управління конкурентоспроможністю підприємства : [навч. посіб.] / С.М. Кліменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань [та ін.]. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.

29. Чернишова О.Б., Цуркан С.М., Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

30. Шевчук А.М., Ігнатушина А.В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Вісник ЗДІА. 2011. №2. С. 68–77.

31. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Savchenko, O., Pitel, N., & Diuk, O. (2023). Formation of an innovative model for the development of e-commerce as part of ensuring business economic security. Business: Theory and Practice, 24(2), 594–603. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.19781> (дата звернення: 5.05.2024)

32. Factory management system. URL: <https://www.sattaryah.com/factory->

management-system.html. (дата звернення 30.04.2024)

33. Sunduk, T., Fadyeyeva, I., Yatsenko, O., & Pitel, N. (2024). Innovations and Technological Development in the Financial Sector of Ukraine: SWOT Analysis and Comparison of Opportunities. *Futurity Economics&Law*, 4(1), 52–63. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.03.25.04> (дата звернення: 5.05.2024)

34. Suprunenko, S., Pishenina, T., Pitel, N., Voronkova, A., & Riabovolyk, T. (2024). Analysis of the Impact of Globalization Trends in the Digital Economy on Business Management and Administration Systems of Enterprises . *Futurity Economics&Law*, 4(2), 131–147. <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.06.25.08> (дата звернення: 7.05.2024)

ДОДАТКИ