

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Владислав ГРЕБЕНЮК

**Науковий керівник,
к.ю.н., доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ГРЕБЕНЮКУ ВЛАДИСЛАВУ ДМИТРОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства»

Науковий керівник: Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н., доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська та статистична звітність товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т», плани соціально-економічного розвитку, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори контрагентів

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи формування менеджменту конкурентоспроможності підприємства
 2. Сучасний рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»
 3. Удосконалення менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т»
- Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Результативні показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»
3. Оцінка привабливості галузі за допомогою моделі п'яти сил Портера
4. Система формування конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т»
5. Розподіл діяльності між працівниками ТОВ «ВторІнвест Т» в системі управління конкурентними перевагами
6. Схема процесу розвитку конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав ГРЕБЕНЮК

Науковий керівник роботи

(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

ЗМІС

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»	6
1.2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу	9
1.3. Характеристика процесу менеджменту конкурентоспроможності підприємства	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»	21
2.2. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	31
3.1. Розробка конкурентної стратегії підприємства	31
3.2. Формування конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т»	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкуренентоспроможність часто є одним із головних факторів успіху бізнесу на висококонкуренентних ринках. Проблеми з конкурентоспроможністю компаній та економіки в цілому існують уже багато років. Значно загострилася конкуренція на оптовому ринку. Також дуже важливо, що на вітчизняному ринку споживчих товарів дуже активно розбудовується роздрібна мережа, яка уникає посередництва оптовиків і працює напряму з виробниками товарів. Така ситуація вимагає від оптових організацій максимальної адаптації до нових економічних умов. Тому управління конкурентоспроможністю має стати цільовою функцією загальної системи управління підприємством.

Посилення конкуренції на внутрішньому ринку є неминучим, і всі його учасники, в тому числі і оптовики, повинні сконцентрувати свої зусилля на забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності відповідно до вимог ринку. Цього можна досягти лише шляхом цілеспрямованого управління конкурентними перевагами, що сприяє максимально ефективному досягненню необхідного рівня конкурентоспроможності.

Актуальність досліджуваного питання полягає у визначенні основної ролі управління конкурентоспроможністю у підвищенні ефективності оптових організацій як суб'єктів господарювання та розробці теоретичних засад і методичних прийомів управління конкурентоспроможністю підприємств. Це дозволяє зміцнити позиції на оптовому ринку та забезпечити зростання активності в економічних показниках.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є оцінка теоретичних підходів до формування конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту конкуренто-спроможності підприємства.

Відповідно до мети, завданнями кваліфікаційної роботи бакалавра є:

- визначити сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- дослідити особливості формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу;
- навести характеристику процесу менеджменту конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити діяльність ТОВ «ВторІнвест Т»;
- провести аналіз конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства;
- намітити напрямки конкурентної стратегії підприємства;
- визначити можливості формування конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є удосконалення менеджменту конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: аналіз та синтез, показники динаміки та структури, порівняння, узагальнення, графічні та табличні засоби подання інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Дефініція «конкурентоспроможність» є одним із найбільш часто використовуваних термінів в економіці. Однак загальноприйнятого визначення цього терміну на даний момент немає, хоча існують численні наукові дослідження, присвячені цій темі. Усе це потребує узагальнення існуючих підходів до розуміння поняття «конкурентоспроможність», що дозволить розробити єдину методологію управління та кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Щоб побудувати прибутковий бізнес, ви повинні пропонувати продукти та послуги, які купують споживачі, за цінами, які приносять достатньо прибутку, щоб покрити ваші витрати. Виконання цього завдання ускладнюється тим, що більшість компаній стикаються з конкуренцією з боку інших компаній, що продають аналогічні товари та послуги. Конкурентна оцінка або конкурентний аналіз – це інструмент бізнес-планування, який враховує наявність конкурентів та їхній потенційний вплив на бізнес-рішення.

На жаль, немає точної інформації про те, коли і хто вперше ввів у науковий обіг термін «конкуренція». Перші теоретичні дослідження ролі конкуренції та конкуренції вважаються пов'язаними з класичною політичною економією, в якій уперше був сформульований принцип досконалої конкуренції. Науковець А. Сміт представив модель ринку, яка повністю виключає зовнішній контроль над ринковими механізмами. На думку А. Сміта, вільна конкуренція веде до процвітання націй і народів. Він розглядав конкуренцію як важливу частину вільного ринку і порівнював її з «невидимою рукою», яка впливає на підприємців і змушує їх діяти згідно з ідеальним планом економічного розвитку.

Згідно з Оксфордським словником, конкурентоспроможність – це здатність економіки «задовольняти зростаючий глобальний попит і підтримувати експорт». Конкурентоспроможність на мікроекономічному рівні – це здатність організації успішно конкурувати зі своїми бізнес-конкурентами.

Майкл Портер, один з авторів сучасної теорії конкурентоспроможності, зазначив, що конкурентоспроможність може бути виражена на кількох рівнях. Середній рівень представлений макроекономічною конкурентоспроможністю, а мікроекономічний рівень представлений поєднанням компаній у певних галузях, де досягнуто достатньої критичної маси для створення допоміжних установ.

Кузьмін О. розглядає корпоративну конкурентоспроможність як складну та багатогранну категорію, що відображає низку порівняльних переваг над певними конкурентами в різних сферах (економіці, технологіях, кадрах, продуктах, ринках тощо).

Компанія, яка може приносити прибуток і займати велику частку ринку, вважається конкурентоспроможною. Однак, щоб вважатися конкурентоспроможною, компанія повинна використовувати свої ресурси та можливості для виробництва правильних продуктів і послуг за належною якістю та ціною, а також ефективно продавати свою продукцію на споживчих ринках.

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності (операційного методу) підприємств на основі теорії ефективної конкуренції як самостійного інструменту оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання здійснено як своєї інструментальної моделі матриці стратегічного планування. Суть цього підходу полягає в оцінці здатності підприємства забезпечити адекватну конкурентоспроможність на основі інновацій, впровадження сучасних технологій та ефективної організації виробництва і збуту.

Загалом в економічній літературі можна знайти три підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємств». Перший підхід не стосується продукції чи товарів, а базується на аналізі внутрішньої та зовнішньої діяльності

компанії. Другий підхід базується виключно на дослідженні продукту. Іншими словами, конкурентоспроможністю компанії вважається її здатність виробляти конкурентоспроможні продукти або послуги. Третій підхід поєднує комерційну та виробничу діяльність компанії. Загалом, конкурентоспроможність компанії можна розглядати як відносну характеристику, яка відображає відмінності в розвитку конкретного виробника порівняно з виробниками-конкурентами та служить мірою ефективності виробництва та задоволеності споживачів товарами та послугами.

Отже, щодо трактування економічної сутності поняття «конкурентоспроможність» у науковій літературі можна зробити наступні висновки.

– На сьогодні немає єдиного підходу до економічного трактування та обґрунтування конкурентоспроможності на різних рівнях: рівні компанії, регіональному, національному тощо.

- Найпоширенішим підходом до інтерпретації конкурентоспроможності на мікрорівні є аналіз існуючих конкурентних переваг компанії, але в той же час існують розбіжності щодо того, як їх враховувати та визначати пріоритети.

- Конкурентоспроможність малих і середніх компаній часто визначається методами, доступними великим компаніям, оскільки малі та середні компанії мають різні організаційні структури, форми співпраці з навколишнім середовищем, системи управління та форми конкуренції з іншими компаніями.

- Хоча іноді можна розрізнити поняття «конкурентоспроможність компанії» та «конкурентоспроможність продукту», насправді конкурентоспроможність продукту є лише одним із елементів конкурентоспроможності компанії.

Конкуренція – це існуюче або потенційне економічне суперництво між двома чи більше компаніями на споріднених ринках, у якому дії кожної компанії в односторонньому порядку впливають на продажі продукції на цьому ринку, стимулюють інновації та фактично обмежують здатність компанії сприяти добробуту населення. На сьогодні не існує єдиного концептуального підходу, який би економічно обґрунтував поняття «конкурентоспроможність», тому зростає

потреба у комплексній кількісній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного часу

У 2014 році в Україні почався збройний конфлікт, який мав руйнівні наслідки для економіки країни. Анексія Криму та окупація частини Донецької та Луганської областей призвели до втрати активів багатьох вітчизняних та іноземних компаній. Через несприятливе інвестиційне середовище іноземні інвестори почали виводити інвестиції та закривати представництва. Масштабне вторгнення Росії на територію України у 2022 році ще більше погіршило економічне становище нашої країни.

В умовах воєнного стану ринкові умови та спосіб побудови конкурентоспроможності бізнесу були іншими, ніж до війни: люди та технології стали в пріоритеті; лояльність співробітників стала дуже важливою; мужність стала важливим фактором успіху не тільки в боротьбі з ворогами, а й у бізнесі.

Суттєві зміни на внутрішньому ринку збуту вітчизняних компаній та іноземних компаній на українському ринку товарів (продукції, послуг), спричинені російським військовим вторгненням, включають запровадження суттєвих змін у управлінні та менеджменті конкурентоспроможності. Необхідно розробити шляхи трансформації впливу на конкурентоспроможність в контексті дуже динамічних ринкових змін і значного скорочення розмірів економіки України. Слід зазначити, що наразі в більшості українських компаній управління конкурентоспроможністю переміщується зі сфери функціонального менеджменту в сферу ситуаційного (кризового) менеджменту і потребують відповідних змін процеси управління. З іншого боку, поява ринкових розривів, відхід значної кількості іноземних виробників та імпортерів з внутрішнього ринку збуту та відкриття зовнішніх ринків збуту створюють нові конкурентні можливості для вітчизняних виробників та експортерів.

У таблиці 1.1 досліджено показники перспектив розвитку ділової активності економіки за три періоди: до введення воєнного стану, у перший місяць після введення воєнного стану та через рік після введення воєнного стану. Як показують надані дані, очікування підприємців були найгіршими в перший місяць масштабного вторгнення, а цей місяць став найважчим для бізнесу. У рік воєнного стану очікування промислових підприємств щодо перспектив розвитку своєї господарської діяльності покращилися порівняно з ситуацією в березні 2022 року. Найгірша ситуація – оцінка поточного обсягу замовлень з-за кордону на виробництво продукції. Це тому, що під час війни вивозити продукцію з території України було вкрай важко. У результаті експорт зокрема зерна вдалося здійснити лише частково, реалізувавши лише 14 млн. тонн зерна при запланованому обсязі в 70 млн. тонн. Вирішення цієї проблеми хочуть не лише аграрії країни, а й країни, які купують зерно в Україні.

Таблиця 1.1

Аналіз динаміки індикаторів перспектив розвитку ділової активності в промисловості

Назва показника	02.2022	03.2022	02.2023
Індекс ділового клімату, %	-5	-25	-10
Індекс ділового середовища, %	1	-2	-0,8
Поточний орієнтовний обсяг замовлення (потреби) на виробництво продукції, %	-31	-57	-51
Очікувана зміна виробництва в найближчі три місяці, %	10	-42	-1
Розрахункова кількість поточних запасів готової продукції, %	-9	-21	-15
Розрахункова зміна виробництва за останні 3 місяці, %	1	-35	-10
Оцінка поточних замовлень на виробництво продукції з-за кордону (експортний попит), %	-28	-30	-35
Очікувана динаміка цін реалізації промислової продукції в наступні три місяці (%)	42	33	37
Очікувана зміна чисельності працівників			
Частка промислових компаній у найближчі 3 місяці, %	0	-30	-12

З початку повномасштабного вторгнення компанії зіткнулися з абсолютно новими зовнішніми та внутрішніми загрозами, намагаючись підвищити свою конкурентоспроможність. Внутрішні загрози конкурентоспроможності компанії

включають:

- зменшення доходів від бізнесу через падіння купівельної спроможності населення;

- виникають несподівані витрати;

- втрати частини особового складу у зв'язку з виїздом або переміщенням працівників у безпечніші райони та призовом на військову службу;

- відсутність ресурсів компанії;

- втрата частини ринку збуту продукції;

- зниження виробничого потенціалу;

- невідповідне технічне оснащення.

Зовнішні загрози конкурентоспроможності компанії включають:

- втрата постачальників сировини, матеріалів, деталей тощо;

- непередбачені наслідки військової агресії (експропріація або повне знищення власності);

- руйнування місцевої інфраструктури;

- зменшення експорту продукції;

- розвиток структури та обсягу внутрішнього ринку;

- криза у фінансово-кредитному секторі України;

- міграція високоінтелектуальних працівників за кордон у якості біженців.

Подолання внутрішніх загроз залежить від самих компаній. З іншого боку, зовнішні загрози повинні бути усунені або принаймні пом'якшені національним урядом. На жаль, наслідки військової агресії Російської Федерації надовго порушують ефективне функціонування вітчизняних підприємств, тим самим вплинувши на формування конкурентоспроможності.

Однією з особливостей, що впливає на конкурентоспроможність українських компаній, є прискорення процесу євроінтеграції, яке спостерігається останнім часом. Україна як ніколи близька до вступу в ЄС. І це створює значні проблеми для вітчизняних виробників і постачальників послуг. Інтеграція до Європейського

співтовариства посилять конкуренцію на ринку товарів і послуг. А перехід на європейські стандарти якості змусить виробників підвищити якість продукції або піти з ринку.

Співробітники є головними дійовими особами, які формують конкурентоспроможність компанії. У сучасних умовах збереження кваліфікованих працівників та забезпечення належних умов праці є одними з найважливіших факторів успіху. Водночас деякі підприємства не можуть забезпечити своїх працівників нормальними умовами через фінансові проблеми. Український ринок праці переживає серйозну кризу через міграцію населення зі східних регіонів у західні регіони та за кордон. Як наслідок, у східних регіонах країни існує незадоволена потреба у кваліфікованих працівниках, а в західних регіонах через збільшення вимушеної міграції зростає безробіття.

Однією з головних характеристик конкурентоспроможності бізнесу під час воєнного стану є сміливість розпочинати чи продовжувати діяльність у небезпечних умовах, іноді навіть в умовах, що загрожують життю чи здоров'ю людини. Тому, незважаючи на регулярні бомбардування, серйозні пошкодження інфраструктури та проблеми з електропостачанням, з березня по грудень 2022 року в місті Дніпро зареєстровано 5680 фізичних осіб-підприємців.

Водночас, як повідомляється на сайті ННІ стратегічних досліджень, до кінця жовтня 2022 року в безпечні зони переміститься 761 компанія, ще 274 суб'єкти господарювання очікують на переїзд. Більшість звільнених компаній походять з таких регіонів, як Харків (193), Київ (180), Донецьк (106), Дніпр (27) і Запоріжжя (26). Варто зауважити, що власники компаній, які виїхали із постійного місця перебування, також мають значні проблеми, оскільки продовжувати бізнес на новому місці майже так само важко, як почати бізнес з початку.

Важливою особливістю формування корпоративної конкурентоспроможності в умовах воєнного стану є те, що всі ринки (праці, ресурсів, капіталу) зараз зазнають змін. Це ще більше ускладнило маркетинг в умовах воєнного стану. Оскільки

ринкові умови та умови діяльності компанії постійно змінюються, детальне дослідження ринку неможливе. Водночас зміни населення та, як наслідок, втрата роздрібних клієнтів спонукають компанії розробляти нові стратегії просування своєї продукції в умовах воєнного стану. Великі промислові підприємства, які до лютого 2022 року співпрацювали з країнами-агресорами та білоруськими постачальниками і продавали свою продукцію в країні, взагалі перебувають у екзистенційній кризі.

Через офшоринг багато компаній втратили постійних клієнтів і змушені були шукати нових постачальників послуг або купувати продукцію інших виробників. Крім того, заборона імпорту російської та білоруської продукції призвела до заміщення вітчизняної або європейської продукції, що істотно вплинуло на розвиток попиту та пропозиції на кінцевому споживчому ринку. Це дозволило деяким вітчизняним виробникам збільшити свою частку ринку.

Ще однією особливістю конкурентоспроможності економіки в сучасних умовах є фінансова криза, яка суттєво обмежує можливості держави щодо підтримки підприємств, які потребують фінансової підтримки. Водночас, окрім держпрограми кредитування «5%-7%-9%», умови банківських кредитів також є не вигідними, особливо з огляду на зростання курсу долара до гривні та зміцнення курсу валюти.

Варто також зазначити, що з огляду на настання глобальної кризи особливої підтримки нашої держави з боку західних країн очікувати не варто. Вітчизняним підприємцям потрібно готуватися до більш важких часів, ніж вони переживають зараз, оскільки війна не припиниться, а фінансові можливості для державної підтримки дуже обмежені.

Після широкомасштабного вторгнення Росії на територію України у 2022 році частина підприємців призупинила свою діяльність через наднормативні збитки, а інші змогли перенести свою діяльність у безпечніші райони. Формування конкурентоспроможності компаній в сучасних умовах відбувається під впливом нових видів загроз. Основними ознаками формування конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану є кадрова забезпеченість та забезпечення

прийнятних умов праці; сміливість продовжувати або починати бізнес в умовах воєнного стану; трансформація ринку та підвищення складності маркетингової діяльності; економічна криза.

1.3. Характеристика процесу менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Управління розвитком підприємства – це свідомий вплив системи управління на керований об'єкт з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) відповідно до поставлених цілей. Іншими словами, управління розвитком бізнесу спрямоване на переведення системи з одного стану в інший з новими якісними та кількісними конкурентоспроможними характеристиками, досягнення яких залежить від факторів виробництва.

Забезпечення конкурентоспроможності - це, перш за все, філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин, включаючи вивчення потреб споживачів та їх розвиток, оцінку дій і можливостей конкурентів, вивчення ринкових подій, спрямованих на розв'язуючи задачі, наприклад оцінка потреб ринку, дій і можливостей конкурентів, дослідження навколишнього середовища та виробництво продукції, яка є кращою, ніж у конкурентів.

Під конкурентоспроможністю бізнесу розуміють здатність компанії реагувати на зміни зовнішнього середовища, щоб зберегти наявні конкурентні переваги та створити нові конкурентні переваги для досягнення своїх стратегічних цілей. Це вміння своєчасно та ефективно коригувати параметри діяльності компанії. Вона оцінюється не тільки з точки зору її діяльності, але і як системна категорія, що відображає процеси компанії у зв'язку з її стратегічними цілями.

Важливою умовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення факторів, які впливають на підвищення чи зниження загального рівня ефективності підприємства. Крім того, аналізуючи фактори, ви можете зрозуміти

сильні та слабкі сторони вашої компанії та ваших конкурентів і розробити заходи для підвищення вашої конкурентоспроможності.

У цьому контексті метою управління бізнес-конкуренцією є забезпечення прибутковості та сталого функціонування компаній навіть в умовах змін в економічному, політичному, соціальному та іншому зовнішньому середовищі. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає необхідність розгляду керованого об'єкта як цілісної моделі та забезпечення зв'язку всіх його елементів.

Зміна одного елемента системи також змінює інші елементи. Проаналізувавши існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, ми виявили, що довгострокової конкурентоспроможності виробників можна досягти шляхом свідомого забезпечення підвищення конкурентоспроможності за допомогою ефективних систем управління та використання конкурентних переваг. Крім того, система, що підвищує конкурентоспроможність, повинна включати управління (управління системою), розгортання (забезпечення необхідними ресурсами), управління (конкурентоспроможність) і підсистеми, що впливають на конкурентоспроможність (розвиток необхідного рівня конкурентоспроможності). Система, яка підвищує конкурентоспроможність, повинна бути ізольована від зовнішнього середовища з урахуванням його дестабілізуючого впливу. Зокрема, конкурентоспроможність необхідна для досягнення достатньої прибутковості компанії, що є необхідною умовою для загального управління.

Нинішня політична ситуація в Україні не сприяє ефективному веденню бізнесу. Незважаючи на воєнний стан, сплата податків для підтримки економіки країни та захисту робочих місць в Україні є одним із найбільших викликів для компаній сьогодні. Під час воєнного стану в Україні Центр підтримки підприємництва «Дія Бізнес» погодився допомогти компаніям переїхати в інші регіони, а юридичні особи отримають 10 тисяч гривень на логістику. Крім того,

українцям, які бажають відкрити новий бізнес за програмою «eRobota», українцям нададуть безповоротні 250 тисяч гривень.

Важливість системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у вивченні конкурентоспроможності підприємства, системи його управління в цілому та глобально на рівні конкурентних переваг та аналізі ситуації всередині окремої системи. Щоб з'ясувати суть проблеми, потрібне наступне:

- 1) Вхідні ресурси (продукти, послуги, інформація).
- 2) Процеси (перетворення ресурсів на результати);
- 3) Виробництво (забезпечення матеріалами, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів).

Відповідно до завдань, поставлених на вході в систему управління конкуренцією, компанії проводять дослідження ринку, відстежують основних конкурентів, розробляють можливі сценарії розвитку, вибирають найбільш вигідний варіант і реалізують розроблену маркетингову стратегію. Ви повинні переконатися, що умови прогнозовані. Тому що незалежно від умов процесу перетворення «входів» на «виходи» в системі управління конкурентоспроможністю компанії діє наступне: якщо конкурентоспроможність на «вході» системи не є конкурентоспроможною, то параметри «вихід» також не є конкурентоспроможними.

Тому термін «система» загалом має такі характеристики:

- а) наявність певної кількості елементів;
- б) між ними існує зв'язок;
- в) сутнісний характер цього явища чи процесу.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою набір організаційних структур, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, що сприяють формуванню конкурентної переваги підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі.

Система управління конкурентоспроможністю повинна включати всі заходи,

пов'язані зі створенням конкурентної переваги підприємства. Це включає всі фази життєвого циклу продукту та процесу, а саме:

- 1) виробництво або надання послуг;
- 2) планування та розвиток процесу;
- 3) маркетинг і дослідження ринку;
- 4) продажі та маркетинг;
- 5) контроль;
- 6) технічна підтримка та обслуговування;
- 7) встановлення та налагодження;
- 8) вторинне використання або переробка продукції, термін корисної експлуатації якої закінчився.

експлуатації якої закінчився.

Основними напрямками системи управління конкуренцією підприємства є:

- 1) Подолання (зменшення) кількості руйнівних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- 2) підвищити конкурентну перевагу компанії;
- 3) забезпечення гнучкості в прийнятті бізнес-рішень відповідно до умов конкуренції на конкретних ринках.

Управління корпоративною конкурентоспроможністю стосується виконання загальних функцій управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль, а також встановлення стратегій і політики, а також їхні цілі та відповідальність у сфері розробки конкурентоспроможної продукції та маркетингової діяльності. Діяльність компанії, що здійснюється в рамках певної конкурентної системи за допомогою таких засобів, як планування, управління, забезпечення та підвищення конкурентоспроможності.

Для забезпечення конкурентоспроможності компаній реалізовано такі функції управління:

- Планування - плани і графіки формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробки програм, реалізації окремих заходів щодо підвищення

конкурентоспроможності всієї компанії та її окремих структурних підрозділів.

- Організаційна – забезпечує практичне виконання затверджених планів і програм. Відноситься до розподілу матеріальних, фінансових і людських ресурсів між окремими сферами операційної діяльності. Також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна злагодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів.

- Менеджмент – Забезпечує моніторинг та перевірку відповідності досягнутого компанією рівня конкурентоспроможності. Розробити критерії управління у вигляді систем кількісних показників для перевірки ефективності розроблених планів і програм або процесу реалізації їх окремих заходів і своєчасного внесення змін, що сприяють досягненню цілей компанії.

- Мотивація – забезпечує застосування мотиваційних регуляцій (як економічних, так і психологічних) до діяльності суб'єктів контролю конкурентоспроможності підприємств.

У таблиці 1.1 у вигляді матриці наведено функції управління конкурентоспроможністю підприємства за основними напрямками діяльності, що дозволяє більш детально пояснити процес отримання конкурентних переваг.

Процес управління конкурентоспроможністю компанії включає наступні заходи: моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентного ландшафту галузей і ринків; діагностика конкурентної позиції підприємства та його основних конкурентів; конкурентна позиція підприємства; конкурентоспроможність компанії; реалізація конкурентної стратегії компанії.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – багатofункціональна система, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів, які створюють певний рівень повноти. Структура системи управління конкурентоспроможністю складається з великої кількості структурних елементів, реалізація яких сприяє ефективній реалізації управлінських рішень у конкретній сфері діяльності. Кожен елемент системи також можна розглядати як систему, що

містить різні компоненти, які складають систему.

Система менеджменту конкурентоспроможністю підприємства складається з низки підсистем, які об'єднують комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Матриця функцій управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напря́м				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Комплексність означає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкуренцією підприємства при прийнятті господарських рішень і врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах діяльності компанії в цілому. Виходячи з контексту конкурентних стратегій, логічно пропонується така послідовність розробки та реалізації систем конкурентних

стратегій:

- Визначити прийнятні стратегії для створення конкурентної переваги.

- Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Він визначає довгострокову програму дій за всіма функціональними напрямками діяльності. Реалізація зазначеної програми дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг.

- Використання певних стратегій конкурентних дій залежно від ринкової ситуації з урахуванням виявлених на попередньому етапі стратегій формування конкурентних переваг та стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

- Впровадження системи конкурентної стратегії. Це має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від цільового напрямку та швидкою реакцією на зовнішні та внутрішні непередбачені зміни.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як взаємопов'язані організаційно-економічні засоби та інструменти, що впливають на формування цінностей і підвищення конкурентних переваг для забезпечення належного функціонування та розвитку підприємства. Отже, механізми управління конкурентоспроможністю підприємств утворюють цілеспрямований комплексний блок, основні елементи якого у своєму взаємозв'язку та взаємозалежності в кінцевому результаті відображають певні організаційно-економічні та технологічні заходи. Вони повинні бути структуровані таким чином, щоб слідувала їх реалізація. Цьому сприяє ефективна реалізація управлінських рішень у цій сфері діяльності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВторІнвест Т» функціонує в місті Дніпро з 2010 року. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є гуртова торгівля товарами промислового призначення. Підприємство здійснює збут продукції через дилерів, інтернет-магазин, приймає участь у державних торгах на сайті Prozorro.

Діяльність будь-якого підприємства неможлива без повного забезпечення виробничими ресурсами. Основні засоби ТОВ «ВторІнвест Т» - це склади, офісна будівля та транспортні засоби.

В табл. 2.1 наведено показники стану основних засобів підприємства.

Таблиця 2.1

Показники стану основних засобів ТОВ «ВторІнвест Т»

Назва показника	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне
Вартість основних засобів, тис. грн.	56143,6	75554,7	69942,3	13798,7	124,6%
Частка основних засобів в активах, %	17,2	12,6	19,5	2,3	113,2%
Активна частина основних засобів, %	82,3	77,4	79,5	-2,9	96,5%
Рівень зносу основних засобів, коеф.	0,545	0,497	0,483	-0,062	88,6%
Рівень оновлення, коеф.	0,089	0,109	0,092	0,003	102,9%
Рівень вибуття, коеф.	0,016	0,031	0,049	0,032	300,9%

За період дослідження вартість основних засобів підприємства збільшилася на 24,6 % проти рівня 2021 року. При чому їх частка в структурі активів також зросла на 2,3% пункти. За 2021-2023 рр через знос та нараховану амортизацію з

балансу підприємства було списано два автомобілі. Відповідно до чого активна частина основних засобів зменшила свою частку на 2,9% пункти. Матеріали таблиці демонструють, що на підприємстві основні засоби значно зношені. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 році становить 48,3 відсотки, що на 6,2% вище рівня 2021-го року.

Через війну в Україні підприємство не зацікавлене в придбанні основних засобів. Відповідно до сьогоденних умов господарювання підприємство закуповує лише край необхідні основні засоби. Тому рівень оновлення основних засобів становить лише 9,2%.

В структурі активів підприємства більшу частку мають поточні активи. В табл. 2.2 представлено показники рівня використання оборотних активів ТОВ «ВторІнвест Т».

Таблиця 2.2

Показники стану оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,855	1,159	1,701	0,846	198,9%
Період одного обороту обігових коштів, днів	380	280	191	-189	50,2%
Коефіцієнт оборотності запасів	3,857	4,750	15,286	11,429	396,3%
Період одного обороту запасів, днів	84	68	21	-63	25,2%
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	1,273	3,135	3,515	2,242	276,1%
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	256	104	93	-163	36,2%
Період операційного циклу, днів	340	172	114	-226	33,4%
Період фінансового циклу, днів	269	98	39	-230	14,5%
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	3,03	5,64	7,06	4,03	233,0%

Матеріали таблиці демонструють підвищення ефективності використання поточних активів на підприємстві ТОВ «ВторІнвест Т». Коефіцієнт оборотності

обігових коштів збільшився майже вдвічі, що забезпечило вивільнення оборотних засобів та дало змогу зменшити тривалість обороту на 189 днів. Дана тенденція притаманна усім видам оборотних засобів. За рахунок ефективного використання запасів, тривалість одного обороту даної групи оборотних засобів зменшилася на 63 дні. Прискорення оборотності дебіторської заборгованості забезпечило зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості на 163 дні. Згідно до означеного можемо стверджувати що за рахунок ефективного використання поточних активів тривалість операційного та фінансового циклів на підприємстві значно зменшилася.

Трудові ресурси основний чинник ефективного функціонування торговельного підприємства. В таблиці 2.3 наведені показники рівня та ефективності роботи працівників ТОВ «ВторІнвест Т».

Таблиця 2.3

**Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «ВторІнвест Т»**

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відхилення 2023 від 2021	
				абсолютне	відносне
Чисельність працівників на підприємстві, чел.	50	42	40	-10	80,0%
Відпрацьовано робочих днів, 1 працівником, днів	175	150	187	12	106,9%
Відпрацьовано за 1 робочий день одним працівником, годин	7,1	5,8	7,3	0,2	102,8%
Отримано доходу в розрахунку на: відпрацьовану 1 год., грн.	473,8	764,3	569,7	95,9	120,2%
відпрацьований 1 робочий день, грн.	3363,6	4432,8	4158,7	795,0	123,6%
на 1 працівника, тис. грн.	588,6	664,9	777,7	189,0	132,1%

Інтенсивна міграція населення через ескалацію військового конфлікту спричинила значний відтік трудових ресурсів. Відповідно до чого чисельність працівників підприємства зменшилася на 20%, що складає 10 осіб. Зменшення кількості працівників зумовило зростання витрат часу відпрацьованих на

підприємстві. Кількість робочих днів за період дослідження зросла на 12 днів або на 6,9%. Тривалість робочого дня збільшилася на 2,8%. Матеріали таблиці демонструють підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показник річної продуктивності праці зріс на 20,2 а годинної на 32,1 %.

В таблиці 2.4. наведені показники ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.4

Результативні показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Відношення 2023 р.до 2021р., %
Дохід від реалізації, тис. грн.	29432	27927	31107	105,7%
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	27195	25888	28929	106,4%
Загальні витрати підприємства, тис. грн., у тому числі:				
а) операційні витрати основної діяльності	13179	19082	20369	154,6%
б) адміністративні витрати	218	371	349	160,3%
в) витрати на збут	726	281	1268	174,7%
г) інші операційні витрати	4158	944	1784	42,9%
Валовий прибуток, тис. грн.	8914	5210	5160	57,9%
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	3 315	4 571	4 580	138,2%
Чистий прибуток, тис. грн.	2 718	3 749	3 756	138,2%
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,23	13,42	12,07	2,84
Рентабельність виробництва, %	14,87	18,13	15,80	0,93
Рентабельність активів, %	4,84	4,96	5,37	0,53

Аналіз діяльності підприємства показав що ТОВ «ВторІнвест Т», незважаючи на ситуацію в країні, активно функціонує. Дохід від реалізації продукції за період дослідження збільшився на 5,7% що зумовлено збільшенням торгівельного обороту. Зростання виручки від реалізації забезпечило приріст чистого прибутку на 38,2 %. Значне зростання прибутку обумовило підвищення показників рівня рентабельності. Зокрема рентабельність діяльності зросла на 0,93 відсоткових пункти, а рентабельність збуту на 2,84 відсоткових пункти.

Можна відмітити що діяльність є ефективною, ТОВ «ВторІнвест Т» впевнено функціонує в умовах війни. Але незважаючи на сталий розвиток підприємства завжди існує загроза появи конкурентів. Тому ТОВ «ВторІнвест Т» необхідно систематично аналізувати галузевий ринок та проводити порівняння із роботою конкурентів.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності та конкурентного середовища підприємства

Дослідимо характерні особливості основних конкурентів ТОВ «ВторІнвест Т».

Розглянемо кожну компанію-конкурента окремо. «Логос» займає лідируючі позиції протягом багатьох років і ця мережа почала свою діяльність у 2002 році. Враховуючи спочатку невеликий вибір філій, компанія значно розвинулася та випередила конкуренцію. Основні переваги «Логос» - це велика кількість відділень (легка доступність), широкий асортимент товарів, швидке самообслуговування та зручність роботи на касі.

Ще одна мережа в списку конкурентів – «Соном», яка входить до десятки найбільших мереж України за кількістю торговельних точок. Після того як компанія кілька років тому запустила програму цифровізації, вона запровадила кілька цікавих змін.

Таким чином, підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ «ВторІнвест Т» отримує значні прибутки, але стикається зі спадом темпів зростання та негативною динамікою фінансових результатів. Однак він виділяється інноваційним підходом до ринку, особливо впровадженням унікальної маркетингової концепції.

Таким чином, їхні загрози не є суттєвими з огляду на невелику кількість конкурентів, які можуть запропонувати альтернативні продукти. Щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку, «ВторІнвест Т» має постійно вдосконалювати свої

послуги, впроваджувати інноваційні рішення та пропонувати конкурентоспроможні ціни, щоб завоювати увагу та лояльність клієнтів.

Постачальники відіграють важливу роль у гуртовій торгівлі, це стосується і ТОВ «ВторІнвест Т» якість і вибір залежить в першу чергу від її постачальників. Його гарний стан, наявність та асортимент впливають на задоволення потреб споживачів та його різноманітність.

По-друге, умови доставки та цінова політика постачальника визначають вартість товару. Його зростання або несприятливі умови поставки можуть негативно позначитися на прибутковості організації.

По-третє, для забезпечення взаємовигідних умов важлива якісна співпраця з постачальниками. Хороші стосунки з ключовими постачальниками забезпечують пільговий доступ до інноваційних продуктів.

Можна зробити висновок, що постачальники мають великий вплив на діяльність обраних організацій. Висновок щодо впливу постачальників на ТОВ «ВторІнвест Т» залежить від багатьох факторів, таких як кількість і тип постачальників, їх значення в мережі та умови співпраці, підтримка відносин, дотримання стандартів якості та постійне вивчення нових можливостей допомагають зміцнити конкурентні позиції ТОВ «ВторІнвест Т» на ринку.

Споживачі мають великий вплив на ТОВ «ВторІнвест Т». Вони є основними клієнтами компанії і визначають успіх компанії. Зміни споживчих потреб, вимог і переваг можуть вплинути на стратегію компанії. Тому ТОВ «ВторІнвест Т» гарантує високу якість продукції та послуг, враховує потреби своїх клієнтів та формує їх лояльність.

Модель п'яти сил Портера була використана для аналізу привабливості ринку, де функціонує ТОВ «ВторІнвест Т».

Найбільший вплив на діяльність ТОВ «ВторІнвест Т» мають споживачі, постачальники, товари та послуги-замінники. Це загальна тенденція в галузі торгівлі. Показники рівня загрози від нових учасників ринку мають середні значення. Це

можна пояснити стабільним розвитком галузі та відсутністю значних бар'єрів для входу, але в той же час наявність великих компаній також сильно впливає на вихід нових компаній на ринок.

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості галузі за допомогою моделі п'яти сил Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Оцінка привабливості
Поява нових конкурентів	Не суттєва	2
Загроза з боку товарів- замінників	Не суттєва	2
Конкуренція всередині галузі	Суттєва	3
Поведінка постачальників	Висока	4
Вимоги споживачів	Суттєва	3
Середній рівень конкурентної сили		2,8

Як описано вище, конкуренція у внутрішньому секторі гуртової торгівлі товарами промислового призначення достатньо висока. У воєнний стан комерційні мережі відіграють набагато більшу роль для покупців, ніж будь-коли раніше. Гнучкість і терплячість учасників ринку демонструються багатьма способами. Деякі люди знаходять вирішення проблем і пристосовуються до змін, а інші не можуть впоратися з проблемами і назавжди виходять із бізнесу. І в цьому випадку учасникам ринку допомагає вміння правильно оцінювати всі можливості та ризики. Загалом перспективи розвитку цієї галузі непогані. ТОВ «ВторІнвест Т» є одним з провідних постачальників промислових товарів в Україні. Його успіх і стабільність базуються на ряді рушійних сил, які забезпечують його розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Нашим головним прагненням є забезпечення високої якості нашої продукції. ТОВ «ВторІнвест Т» прагне задовольнити потреби своїх клієнтів якісною продукцією. Ми працюємо тільки з перевіреними постачальниками, які гарантують якість своєї продукції. Такий підхід допомагає зберегти довіру споживачів і репутацію компанії.

Другою рушійною силою компанії є інновації. ТОВ «ВторІнвест Т» завжди

прагне бути лідером у використанні передових технологій та реалізації інноваційних проектів. Компанія впроваджує нові рішення в логістиці, маркетингу, менеджменті та інших операційних сферах, щоб підвищити ефективність роботи та надати клієнтам унікальний досвід покупок.

Оцінка конкурентів показала наступну ситуацію.

«Логос» – характерний показник – низька середня ціна асортименту та середній рівень обслуговування персоналу.

«ВторІнвест Т» і «Спецпроект» – в обох організаціях середній рівень цін в основному відповідає показнику «середній», а рівень обслуговування вище.

«Соном» – обидва індикатори розташовані в центрі карти.

«Конверс» і «Пороги» – середня ціна продукції компанії висока, а рівень обслуговування високий або середній (майже високий).

Картка № 2 (Асортимент – Маркетингова діяльність):

- «ЛОГОС» і «ВторІнвест Т» характеризуються широким асортиментом і високою маркетинговою активністю.

- «Спецпроект» і «Конверс» – обидві компанії пропонують широкий асортимент продукції, але маркетингова діяльність знаходиться на середньому рівні.

- «Соном» – обидва індикатори розташовані в центрі карти.

- «Поріг» – маркетингова активність на високому рівні, але асортимент більше відповідає середнім показникам.

Карта № 3 (темپ зростання частки ринку – рівень розвитку інноваційної діяльності) – особливо помітними є дві групи:

2) «Логос», «ВторІнвест Т», «Соном», «Пороги» - всі компанії знаходяться в середньому діапазоні за зростанням частки ринку та розвитку інноваційної діяльності (показники в окремих випадках близькі до високих результатів).

3) «Спецпроект» і «Конверс» – низькі темпи зростання частки ринку (можлива причина в тому, що ці компанії не припинили свою діяльність в РФ і тому вважаються спонсорами тероризму) і їх рівень низький. Він відповідає середньому

показнику розвитку інноваційної діяльності.

Аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1) «Логос»

Можливий сценарій дій конкурентів – розширення мережі для домінування на ринку та збільшення своєї присутності. Можливі відповіді ТОВ «ВторІнвест Т»: покращенням якості товару, розширенням асортименту товарів, акціями та знижками. Створіть сильний бренд, який привертає увагу клієнтів і викликає довіру.

2) «Спецпроект»

Можливі сценарії дій для конкурентів: збереження лідируючих позицій на ринку за рахунок можливості диференціації продукції та постійного вдосконалення рівня якості та обслуговування для посилення конкурентоспроможності. Можливі дії від ТОВ «ВторІнвест Т»: розширити асортимент продукції та представити ексклюзивні бренди, або інші супутні товари, які забезпечують конкурентну перевагу. Проводити маркетингові кампанії, які підкреслюють якість і унікальність ваших продуктів і послуг.

Ключові фактори успіху є невід’ємною частиною конкурентної стратегії компанії та визначають її здатність виживати та розвиватися на ринку. Для ТОВ «ВторІнвест Т» два важливі чинники успіху - висока якість продукції та ефективна логістика.

КФУ 1 – Продукт високої якості.

Одним із ключових факторів успіху ТОВ «ВторІнвест Т» є надійна репутація щодо якості продукції. Компанія ретельно контролює всі етапи виробництва та транспортування та прагне запропонувати своїм клієнтам продукцію високої якості. Це включає відбір високоякісної сировини, впровадження найсучасніших технологій виробництва та постійний контроль якості. Задоволені клієнти стають постійними клієнтами, рекомендують вашу компанію та збільшують продажі.

КФУ 2 – Ефективна логістика.

Ще одним важливим фактором успіху ТОВ «ВторІнвест Т» є ефективно

організована логістична система. Компанія має розвинену мережу доставки та дистрибуції, що дозволяє швидко доставляти замовникам, тим самим скорочуючи час та витрати на транспортування. Ефективна логістика допомагає забезпечити своєчасну доставку товарів і швидко реагувати на зміни попиту. Це дуже важливо в умовах конкуренції. Завдяки високій якості продукції та ефективній логістиці ТОВ «ВторІнвест Т» вміє залучати та утримувати клієнтів, забезпечуючи їм зручність, надійність та задоволення від покупок, тим самим ставши провідним гравцем на ринку. Отже, враховуючи всі можливі заходи розвитку, включаючи ефективне стратегічне планування, досліджуване ТОВ «ВторІнвест Т» має всі шанси залишатися конкурентоспроможними в майбутньому та розширювати свої ринкові межі.

На нашу думку, ефективне функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» в умовах нестабільності під час та після війни на території України та водночас у висококонкурентному ринковому середовищі буде можливим лише за умови внесення змін у систему управління на основі інноваційної стратегії та політики. Інноваційна стратегія ТОВ «ВторІнвест Т» в рамках забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинна будуватися на основі революційних ідей, розробки та впровадження новітніх наукових ідей і найпередовіших техніко-технологічних досягнень, які виходять за межі старих виробничо-технологічних ланцюгів.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку інновації найбільше впливають на досягнення та збереження конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т». Тому вміння співробітників відкривати нове і застосовувати це в конкретних продуктах і послугах зараз є найважливішою вимогою для ТОВ «ВторІнвест Т». Узгодження стратегії та політики управління персоналом ТОВ «ВторІнвест Т», а також інноваційної політики має базуватися на індивідуальному підході до кожного працівника та визначати сферу та характер діяльності, в якій використання конкретних працівників дозволяє досягти найбільшої ефективності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

3.1. Розробка конкурентної стратегії підприємства

Основна конкурентна стратегія характеризується пристосуванням діяльності підприємства до конкретних ринкових умов шляхом визначення основних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Сучасні внутрішні ринки мають особливості, пов'язані з нерозвиненістю та «завісою» товарно-грошових відносин. Але оскільки українські компанії вже стикаються з конкурентами з різних країн, їм необхідно знати та враховувати конкурентоспроможність ділових партнерів у цій країні. Крім того, фактори, які раніше визначали високу конкурентоспроможність компанії, з часом змінюються і негативно впливають на конкурентну позицію компанії. Це включає перебудову механізмів та інструментів для підвищення конкурентоспроможності, які закладені в основу стратегії. Однак конкурентний ландшафт, важливий для захисту економічних інтересів учасників ринку, постійно змінюється, тому стратегії, обрані для підвищення конкурентоспроможності, навряд чи стануть фундаментальними протягом тривалого часу. Причина, чому важко залишатися на чолі, полягає в тому, що будь-якій компанії важко і важко змінити свою існуючу стратегію. Успіх створює довіру, і компанії перестають шукати та аналізувати інформацію, яка може змінити їхню стратегію.

Перш ніж прийняти рішення щодо шляхів і засобів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, окреслимо основні причини зниження конкурентоспроможності підприємства.

Основними причинами зниження конкурентоспроможності компаній є наступні: погіршення якості ресурсів (низька кваліфікація, витрати тощо); тиск споживачів; технологія старіння; неправильні цілі та завдання; втрата здатності

компаній швидко адаптуватися; послаблення внутрішньої конкуренції; ринкові коливання; зниження конкурентоспроможності; відсутність чіткої стратегії.

Передумови розвитку та зміни стратегій пов'язані з часом економічних відносин. Кожна компанія повинна підтримувати свою конкурентоспроможність на високому рівні, щоб мати можливість систематично аналізувати макро- та мікроекономічну ситуацію на ринку, щоб посилити свою конкурентоспроможність і таким чином забезпечити довгострокове високе економічне зростання. Конкурентоспроможність.

Концепція розробки конкурентної стратегії базується на теорії стратегічного менеджменту, а понятійний апарат відображено у визначенні понять, що характеризують стратегію.

При формуванні стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі, приймаються управлінські рішення щодо пріоритетів стратегії функції фінансування для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Цей підхід розглядає конкурентну стратегію з трьох точок зору: засіб досягнення стратегічних цілей; опис цілей і завдань діяльності компанії на ринку; обраний напрямок розвитку з потенціалом необхідних ресурсів.

Це система послідовних заходів, що здійснюються підприємством для досягнення стратегічних цілей. Складові стратегії включають стратегічні альтернативи розвитку, пріоритети фінансування та відповідальних менеджерів. Реалізація такої стратегії потребує стратегічних альтернатив, що враховують специфіку функцій компанії на ринку. Ланцюги Маркова використовуються для обґрунтування багатьох стратегічних альтернатив, реалізація яких спрямована на збільшення часток ринку за рахунок інших компаній і розрахунок вектора планування ринкової структури. Компанії можуть використовувати багато стратегічних аспектів, включаючи зниження цін на продукцію, управління запасами, оновлення та диференціацію асортименту продукції та підвищення якості.

Зрозуміло, що вплив зовнішніх факторів може знизити стабільність мережі компаній-партнерів. При утворенні симбіозу власників ресурсів кожен власник захищає власні інтереси, тому укладення договорів між власниками ресурсів природно відбувається під взаємним опором.

Одним із аспектів вибору стратегії та визначення вказівок і програм її реалізації є ефективне використання впливу окремих факторів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Згідно з опитуванням групи керівників підприємств визначення чинників забезпечення конкурентоспроможності слід розділити на дві групи: ринкові та інституційні. Оцінка факторів бізнес-менеджерами дозволила виявити фактори, які мають найбільший вплив на стратегічний розвиток компаній.

Фактори ринку включають внутрішній потенціал компанії, вимоги клієнтів і тиск з боку постачальників сировини. Інституційні фактори, що забезпечують конкурентоспроможність, включають дії власників, дії банків-кредиторів, економічну політику уряду та умови конкуренції на цільових ринках. Виробники адаптуються до впливу розглянутих ринкових факторів і можуть знайти стратегічні альтернативи для зростання в конкурентному середовищі. Окрім поведінки власності, більшість інституційних факторів перешкоджають, а не сприяють корпоративному розвитку. Тому вам потрібно змінити або адаптувати свою стратегію.

Для забезпечення конкурентоспроможності компаній важливо налагодити механізми підтримки на різних етапах економічного розвитку. Це тому, що компанії стикаються з багатьма проблемами, позиціонуючи себе в контексті стратегічної конвергенції на прискореній фазі економічного зростання.

Досягнення високого науково-технічного рівня, підвищення ефективності виробництва і, як наслідок, покращення рівня бізнесу, економія ресурсів і екологізація діяльності є результатами реалізації стратегії, а отже, прибутковість підприємств має зрости.

Будучи стратегічним пакетом для всіх рішень щодо підвищення конкурентоспроможності компанії, правильно обрана та добре реалізована інноваційна стратегія гарантує довгостроковий успіх компанії та стає засобом забезпечення конкурентоспроможності. Він слугує чіткою типологією стратегій і детальним розбивкою на різні елементи, які займають своє місце в структурі стратегічної бізнес-групи та системі забезпечення її конкурентоспроможності та навчання, і покликаний служити доступним і зрозумілим методом затвердження. В якості альтернативи і, зрештою, вибору, ми показуємо, що найбільш прийнятні компоненти реалізуються в рамках збалансованого набору стратегій. Огляд досліджень щодо підвищення конкурентоспроможності компаній показує, що для ефективного конкурентного протистояння в ринковому середовищі товарна політика має базуватися насамперед на виробничих можливостях компаній. Реалізація ефективної товарної маркетингової політики вимагає також чіткого визначення ринкової позиції компанії, стану її фінансів, діяльності, виробничих потужностей і зовнішнього ринкового середовища.

Конкурентні стратегії вирішення проблеми невдалого управління змінами зосереджені на зв'язку та взаємодії всіх компонентів системи, цілісності в часі, узгодженості та синхронізації, узгодженості місії та мети організації, а також адаптивності та гнучкості. Реакція на зміни зовнішнього середовища, самостійність елементів, багатовимірність, адаптація до змін зовнішнього середовища.

Якщо уявити стратегію як набір конкурентоспроможних і ділових прийомів, обраних керівництвом компанії для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то насправді вона залежить від багатьох економічних факторів, мотивацій, організаційних та інших засобів і прийомів від яких слід залучений. і форма управління конкретно керованою діяльністю всередині компанії з метою досягнення найкращих результатів цієї діяльності. Структура стратегічних груп компанії визначає зміст і логіку стратегії компанії. Ця стратегія розробляється у вигляді збалансованого стратегічного

портфеля стратегічних альтернатив підприємницькій діяльності компанії з метою підвищення конкурентоспроможності компанії.

Для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку першочергове значення має управлінська команда, робота співробітників, рівень кваліфікації співробітників, їх досвід і досвід роботи, рівень корпоративної культури.

Ця маркетингова діяльність має працювати як єдине ціле для досягнення основних цілей вашої компанії.

Реалізація цих заходів та оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку здійснюється на основі таких факторів: потреба в капітальних вкладеннях; пропонування широкого асортименту конкурентоспроможної якісної продукції за доступними цінами; потреба в коштах для формування попиту і стимулювання збуту; комплекс заходів, що гарантують перевагу над конкурентами на ринку; створити позитивний імідж компанії в свідомості клієнтів; постійне оновлення продукту, впроваджуючи нові маркетингові розробки.

Застосування можливих заходів підвищення конкурентоспроможності в кризових ситуаціях: адаптація товарного асортименту до мінливих потреб споживачів; використання акцій і бонусних програм для підкреслення переваг клієнтів; підтримуйте ціни на продукцію на конкурентоспроможному рівні та забезпечуйте більші продажі вашої компанії; висока якість і безпека продукції за доступною ціною; постійне вдосконалення, модернізація та оновлення процесів виробництва, продажів та управління; чіткий дизайн та приваблива презентація продукту; ввічливий та добре навчений персонал.

Використовуючи цей алгоритм управління конкурентоспроможністю підприємства, можна підтримувати стабільну конкурентну перевагу навіть у ситуаціях, коли ринок постійно змінюється.

Сучасні концепції управління операційною конкурентоспроможністю вимагають врахування факторів, що впливають на конкурентоспроможність компаній. Вони можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. До внутрішніх

факторів відносяться: організаційно-правова форма підприємства; структура компанії; рівень науково-технічного виробництва; соціальний потенціал компанії; культура; ресурси; психологічна атмосфера в команді; налагоджені шляхи постачання; створення корпоративного іміджу.

Серед зовнішніх факторів виділяємо такі: ринки товарів, технологій і робочої сили; науково-технічне середовище; соціальне середовище; національні правила тощо.

Нижче наведено шляхи та засоби покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВторІнвест Т».

1. Розвиток нового стратегічного мислення не повинен обмежуватися стратегічним плануванням.

2. Забезпечити ієрархічне та горизонтальне лідерство. Компанія як відкрита система розглядається як частина системи вищого рівня і розуміється як конкурентне середовище.

3. Розумійте час як конкурентний пріоритет. Американська група експертів Boston Consulting Group наголошує, що сучасні інновації – це конкуренція, яка залежить від часу. Потреба в працівниках в ефективних компаніях повинна перейти від конкурентної переваги та якості до конкурентної переваги та якості та швидкого реагування.

4. Визнати управління конкурентоспроможністю інноваційним процесом. Побудова стратегічної конкурентної переваги можлива через формування та розвиток інноваційно активних особистостей та інноваційної поведінки.

5. Розгляньте світову тенденцію до інтелектуалізації економіки. Успіх конкурентних стратегій залежить від ступеня використання інтелектуальних технологій.

6. Перехід від управління ресурсами до управління знаннями. Це здається логічним і пов'язане з необхідністю підготовки інтелектуального потенціалу підприємства для забезпечення його нормального функціонування. Зараз експерти

ззначають, що відмінності в економічних показниках компаній-конкурентів можна інтерпретувати як результат асиметрії знань між компаніями.

7. Визнайте, що компанія є організацією, що самонавчається. В організаціях завжди має проявлятися діалектична єдність індивідуального керівництва і процесу групової самоорганізації, і ця діалектична взаємодія може розкрити справжню суть діяльності менеджера.

8. Напрямок переходу від ієрархічної моделі управління до мережевої. До перспективних моделей управління конкурентоспроможністю компаній відносяться розгляд нових форм організації (ланцюгів) і процесів дифузії форм конкуренції.

Схематично показано процес розробки конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т» на рис. 3.1.

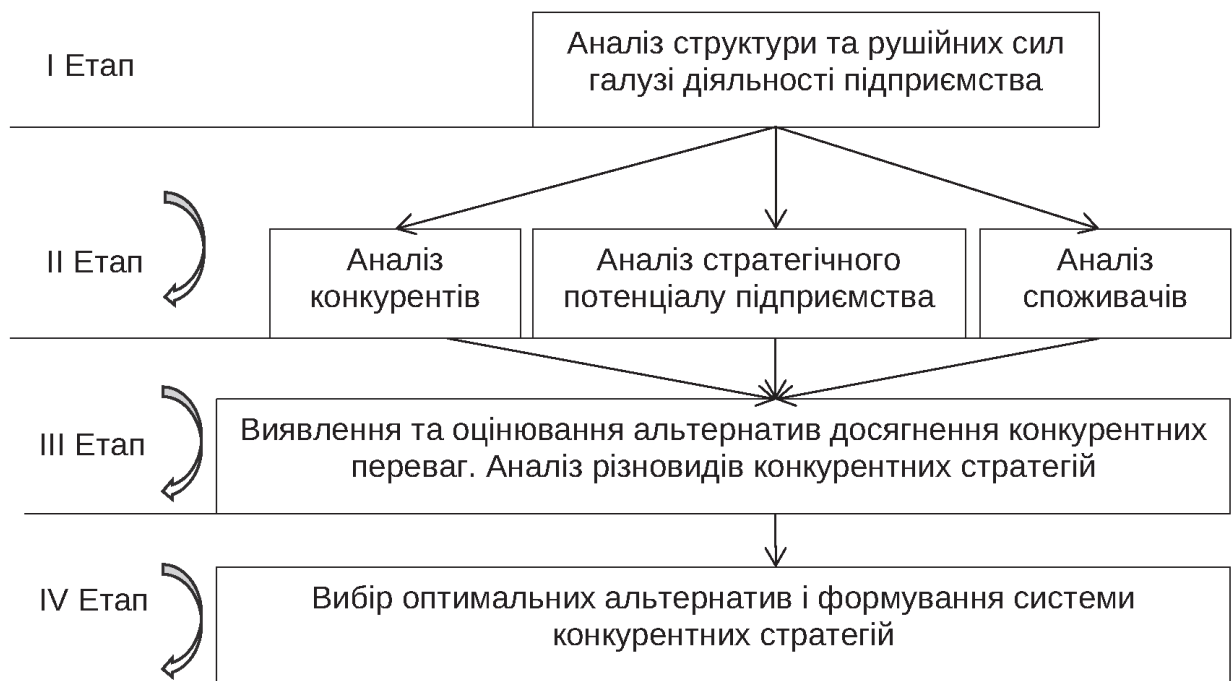


Рис. 3.1. Система формування конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т»

Система конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т» є основою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення

ефективного управління конкурентоспроможністю на всіх етапах програми має здійснюватися загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, а також операційне управління програмою.

Управління ТОВ «ВторІнвест Т» в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення та вміння розробляти стратегії. Для того, щоб вітчизняні компанії були успішними, вони повинні спиратися на досвід іноземних колег і використовувати стратегічний аналіз у всіх аспектах.

Реалізація завдань стратегічного аналізу дозволяє створити систему моніторингу фінансово-економічних показників довгострокового розвитку організації, що дозволяє швидко коригувати та оптимізувати фінансову, виробничу, комерційну, торговельну та соціальну стратегії відповідно до довгостроковий розвиток організації. В сучасних ринкових умовах із загостренням конкуренції, надмірними ризиками та невизначеністю на внутрішньому ринку вітчизняні компанії не стоять на місці, а повинні застосовувати стратегічну систему управління конкуренцією, яка дозволяє їм: підвищувати якість управління конкуренцією; підвищувати надійність систем управління при дії неконтрольованих факторів; використовувати системні інваріанти для різних типів бізнесу; підвищити швидкість і гнучкість вашої системи управління конкурентоспроможністю.

Паралельно із системою якості компанії повинні впроваджувати системи, які взаємодіють і доповнюють її та забезпечують якість і конкурентоспроможність за оптимальних витрат. Це забезпечує прибутки виробників і конкурентоспроможні ціни на якісну продукцію.

3.2. Формування конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т»

Конкурентна перевага – це відносний показник переваги підприємства над конкурентами в кожній сфері його діяльності, характеризує ефективність використання потенціалу підприємства та вимірює рівень конкурентоспроможності

підприємства. Управління процесом формування та розвитку конкурентної переваги підприємства включає управління функціональними сферами підприємства: виробничими процесами, науково-дослідницькою діяльністю, маркетингом (складське господарство, збут і закупівлі), фінансовою та інвестиційною діяльністю. Основною функцією системи управління є забезпечення формування та розвитку конкурентних переваг та інтеграція процесів, що підлягають управлінню. Система управління конкурентними перевагами підприємства – це система управління ефективним функціонуванням і розвитком компанії.

Це положення встановлює необхідність застосування системного підходу як у дослідженні процесів навчання та розвитку, так і в управлінні ними. Ефективність системи управління конкурентними перевагами компанії цілком залежить від ступеня її адаптивності та гнучкості до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому при управлінні конкурентною перевагою підприємства необхідний ситуаційний підхід, який враховує поточний стан підприємства та характеристики зовнішнього середовища, а також динамічний підхід, який може адекватно оцінювати процеси. Відповідно до процесного підходу контроль конкурентної переваги відбувається поступово, що включає визначену та логічну послідовність дій. Водночас процес управління конкурентною перевагою має стратегічний характер.

Система управління конкурентними перевагами компанії базується на ряді взаємопов'язаних принципів.

Інтеграція – визначає взаємодію та узгодженість функціональних сфер компанії для досягнення цілей на спільній інформаційній базі.

Системність і комплексність – досягається лише шляхом реалізації конкретного комплексу заходів, розроблених і реалізованих для формування та розвитку конкурентної переваги підприємства.

Гнучкість – надає можливості вдосконалювати системи управління шляхом накопичення, модифікації, доповнення та використання бази знань організації.

Адаптивність – визначає необхідність управління конкурентною перевагою на основі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Цей принцип вимагає визначення та врахування всіх можливих взаємозв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем компанії.

Динамічність – процес формування та розвитку конкурентних переваг є безперервним і тому визначає динаміку аналізу та оцінки керованого процесу.

Інноваційний характер процесу розвитку конкурентних переваг визначає та обумовлює напрямок і пріоритети розвитку заходів з управління конкурентними перевагами.

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компаній необхідні ефективні системи управління та адаптація до змін ринкового середовища. Система управління конкурентними перевагами та її розвиток як складової загальної системи управління підприємством стає завданням адаптації суб'єкта господарювання до змін конкурентного середовища та забезпечення довгострокової діяльності. На нашу думку, стратегічний напрям діяльності компанії є основним чинником формування ефективної системи управління конкурентними перевагами та її розвитку. Конкурентна перевага виступає як метою, так і засобом досягнення конкурентоспроможності компанії. У цьому випадку необхідно розглядати процес формування та функціонування системи управління розвитком конкурентних переваг у взаємозв'язках і взаємодії всіх структурних підрозділів компанії та системи управління, що входить до неї. Система менеджменту є основним напрямком у формуванні конкурентної переваги і саме система менеджменту забезпечує її досягнення.

Система управління конкурентною перевагою та її розвитком характеризується сукупністю елементів, передумов і принципів формування, етапів управління, методів оцінки результативності та ефективності, а також системою обраних стратегій управління, до яких можна приєднати. Управління конкурентними перевагами розуміється як функція управління всією корпоративною діяльністю,

пов'язаною з управлінням господарською діяльністю компанії, досягненням стратегічних цілей і розвитком. Це система, що складається з підсистем відповідно до функціональних сфер компанії, не діє ізольовано, а потребує координації та координації дій кожної сфери, і характеризується відкритістю, швидким реагуванням та адаптивністю до зовнішніх та внутрішніх змін.

Інтеграція кожної підсистеми управління конкурентними перевагами визначає можливості створення нових конкурентних переваг, оцінює наявні конкурентні переваги, розробляє стратегії підтримки їх розвитку та покращує конкурентну поведінку компанії на ринку, забезпечує єдину інформаційну базу для розробки тактики і програми для отримання конкурентної переваги компанії (рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Структура системи конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т»

Відповідно до запропонованої структури системи конкурентних переваг на

підприємствах, її формування та розвиток залежить від процесу інтеграції функціональної системи управління та функціональних обов'язків структурних підрозділів підприємства.

З цієї позиції ми відобразили основні загальні напрямки діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» та розвитку конкурентних переваг підприємств (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розподіл діяльності між працівниками ТОВ «ВторІнвест Т» в системі управління конкурентними перевагами

Напрямок діяльності (функціональні обов'язки)	Відповідальні особи
Визначити місію та стратегічні цілі компанії	Директор
Визначення загальної та функціональної стратегії розвитку компанії	Директор
Визначте життєвий цикл вашої компанії	Директор
Дослідження впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	Маркетолог
Збір, систематизація та аналіз інформації про кон'юнктуру ринку збуту, реальних і потенційних конкурентів і споживачів, організацію продажу та реклами	Маркетолог
Аналіз та оцінка наявних конкурентних переваг та виявлення факторів, що мають негативний вплив	Функціональні підрозділи підприємства
Оцінка результативності та ефективності шляхом розрахунку інтегральних показників та визначення рівня економічного розвитку компаній	Планово-економічний відділ
Аналіз та оцінка потенціалу формування конкурентних переваг та негативних тенденцій його розвитку	Функціональні підрозділи підприємства
Аналіз результатів показників конкурентної переваги та їх динаміки, а також уточнення напряму та напрямку стратегічного розвитку компанії	Директор, планово-економічний відділ, Маркетолог
Уточніть критерії вибору стратегій, навчіть нові стратегії, поєднайте глобальні та функціональні стратегії на основі сильних сторін і можливостей	Директор
Створення необхідних умов та обґрунтування механізмів формування системи конкурентних переваг відповідно до обраної стратегії та ефективності управління нею.	Директор та функціональні підрозділи підприємства
Контролювати виконання стратегічних рішень та оцінювати їх ефективність та результативність	Директор, керівники функціональних підрозділів

Тому в залежності від поточних і стратегічних цілей, обраної стратегії розвитку, вимог зовнішнього середовища, наявних можливостей і можливостей формування конкурентної переваги компанії в компанію інтегрується система її

управління і розвитку.. Взаємодіють з функціональними системами управління компанії та базуються на принципі їх синергії.

Розвиток конкурентної переваги ТОВ «ВторІнвест Т», на нашу думку, полягає в постійному вдосконаленні існуючих характеристик компанії, формуванні нових якісних і кількісних характеристик і підтримці наявної конкурентної переваги і, відповідно, пошуку нових ефективних конкурентних переваг. Залежно від стадії економічного розвитку, стадії життєвого циклу, сформованої системи конкурентних переваг підприємств та життєвого циклу конкурентної переваги вони підвищують конкурентоспроможність, зміцнюють свої позиції, розширюють частку ринку та збільшують розрив між інформацією про фактичну та потенційні конкуренти.

Діаграма 3.3 ілюструє процес розвитку конкурентної переваги ТОВ «ВторІнвест Т».



Рис. 3.3. Схема процесу розвитку конкурентних переваг ТОВ «ВторІнвест Т»

Процес розвитку конкурентної переваги компанії базується на появі впливу різних якостей і сильних сторін. Якісні характеристики (тип, походження, сильні сторони) визначають контури подальших рішень щодо існування та розвитку конкурентної переваги компанії.

Конкурентоспроможність підприємства в ринковому середовищі визначається ефективною системою управління розвитком конкурентних переваг на основі цілісності системи. Іншими словами, йдеться про визначення цільового

напрямку діяльності підприємства, спрямованої мети управління розвитком. Управління конкурентними перевагами, завдання оперативного управління конкурентними перевагами, механізми управління конкурентними перевагами, методичне забезпечення, суб'єкти та об'єкти управління конкурентними перевагами. Такий підхід до формування ефективної системи управління розвитком конкурентних переваг підприємств має враховувати специфіку розвитку світового, міжнародного та національного середовища.

Узагальнюючи погляди окремих науковців та виходячи з логіки нашого дослідження, запропоновано підхід до формування ефективної системи управління розвитком конкурентних переваг для забезпечення успіху бізнесу.

Цей підхід включає вказівки та умови використання потенційних можливостей і активів для створення конкурентних переваг і резервів їх подальшого розвитку, а також конкуренцію як цілісність системи. Надає підтвердження концепції зв'язку між вищезазначеними перевагами.

Запропонована нами схема формування системи управління розвитком конкурентних переваг включає кілька етапів, згрупованих за певними параметрами: обґрунтування конкурентних стратегій розвитку конкурентних переваг, вибір альтернатив і стратегій розвитку конкурентних систем; переваги в залежності від сфери діяльності компанії; обґрунтування функціональних стратегій розвитку систем конкурентних переваг; визначити тактику реалізації стратегії збільшення конкурентних переваг; розробка стандартів конкурентоспроможної підприємницької діяльності; легітимність учасників і потенціал розвитку конкурентних переваг; розробка критеріїв оцінки ефективності систем конкурентних переваг; формування організаційних, економічних та соціально-психологічних механізмів розвитку конкурентних переваг; формування системи контролю конкурентних переваг підприємств для кожного типу господарювання з урахуванням системи вимог; побудова системи інформаційного забезпечення, що враховує вимоги інформаційного забезпечення; обґрунтування бізнес-рішень стратегічного та

сучасного операційного характеру для розвитку конкурентних переваг; підтвердження ієрархічного та функціонального лідерства та відповідальності; моніторинг, діагностика, організація, облік та аналіз, проведення заходів з контролю та прогнозування управління організаціями та системами конкурентних переваг; забезпечити вжиття коригувальних дій для реалізації стратегії; управління конкурентними перевагами та загальна оцінка ефективності організації.

Перш за все, важливо обґрунтувати місію, концепцію, орієнтацію, орієнтири, цілі, завдання, типи дій, загальну та функціональну стратегії конкурентоспроможного розвитку компанії. Забезпечення конкурентної переваги шляхом комплексної оцінки зовнішнього середовища відповідно до напрямку кожного рівня та внутрішнього середовища відповідно до системи, сформованої з наявних конкурентних переваг, сильних сторін, потенціалу конкурентної переваги та можливостей. При цьому підприємству систематично потрібно досліджувати можливості розвитку, так як резерви змінюються залежно від окремих компонентів та їх організаційної взаємодії.

Враховуючи відмінності між компаніями за змістом, глибиною економічного розвитку та конкурентними перевагами, слід встановити певні межі відносного значення окремих факторів, щоб забезпечити глибину запропонованих заходів змін. Такий підхід дозволяє підприємствам спрямовувати свою діяльність на вищий рівень розвитку та визначати дії різних стратегічних напрямків з урахуванням параметрів відмінностей окремих підприємств.

В таблиці 3.2 наведені прогнозовані показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники діяльності ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник	2023 р	2025 р (прогноз)	Зміна показника, %
Дохід від реалізації, тис. грн.	31107,0	32628	104,9%
Чистий дохід від реалізації після сплати податків, тис. грн.	28929,5	30434	105,2%

Питома вага чистого доходу в загальній сумі надходжень, %	93,00	93,27	100,3%
Витрати на здійснення операційної діяльності, тис. грн.	23770,0	24370,3	102,5%
Валовий прибуток (збиток)	5159,5	6064	117,5%
Чистий прибуток, тис. грн.	3755,7	5 244	139,6%
Рентабельність реалізованої продукції, %	12,07	16,07	4,00
Рентабельність виробництва, %	15,80	21,52	5,72
Рентабельність активів, %	5,37	7,50	2,13

За рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності приріст доходу складе 4,9 %, що дозволить додатково отримати 5244 тис. грн. прибутку. За рахунок отримання конкурентних переваг підприємство збільшить рентабельність діяльності на 5,72 в.п.

Формуючи систему управління розвитком конкурентної переваги всієї компанії з урахуванням основних принципів, можна визначити конкурентну перевагу для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку компанії. Процес створення конкурентних переваг забезпечує постійне вдосконалення та орієнтацію компанії на успіх у ринковому середовищі. Пропонована нами логічна схема формування ефективної системи управління розвитком конкурентних переваг залежить від основних параметрів, на пряму розвитку, характеру дій і реакцій, типу управління та вимог. З урахуванням етапів навчання можливе: підвищення ефективності системи конкурентних переваг, структури її управління та розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Конкуренція – це існуюче або потенційне економічне суперництво між двома чи більше компаніями на споріднених ринках, у якому дії кожної компанії в односторонньому порядку впливають на продажі продукції на цьому ринку, стимулюють інновації та фактично обмежують здатність компанії сприяти добробуту населення. На сьогодні не існує єдиного концептуального підходу, який би економічно обґрунтував поняття «конкурентоспроможність», тому зростає потреба у комплексній кількісній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства визначається як взаємопов'язані організаційно-економічні засоби та інструменти, що впливають на формування цінностей і підвищення конкурентних переваг для забезпечення належного функціонування та розвитку підприємства. Отже, механізми управління конкурентоспроможністю підприємств утворюють цілеспрямований комплексний блок, основні елементи якого у своєму взаємозв'язку та взаємозалежності в кінцевому результаті відображають певні організаційно-економічні та технологічні заходи. Вони повинні бути структуровані таким чином, щоб слідувала їх реалізація. Цьому сприяє ефективна реалізація управлінських рішень у цій сфері діяльності.

3. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВторІнвест Т» функціонує в місті Дніпро з 2010 року. Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є гуртова торгівля товарами промислового призначення. Підприємство здійснює збут продукції через дилерів, інтернет-магазин, приймає участь у державних торгах на сайті прозого. Аналіз діяльності підприємства показав що ТОВ «ВторІнвест Т», незважаючи на ситуацію в країні, активно функціонує. Дохід від реалізації продукції за період дослідження збільшився на 5,7% що зумовлено збільшенням торговельного обороту. Зростання виручки від реалізації забезпечило приріст чистого прибутку на 38,2 %. Значне зростання прибутку обумовило підвищення показників рівня рентабельності. Зокрема рентабельність діяльності

зросла на 0,93 відсоткових пункти, а рентабельність збуту на 2,84 відсоткових пункти.

4. Враховуючи всі можливі шляхи розвитку, включно з ефективним стратегічним плануванням, досліджуване підприємство - ТОВ «ВторІнвест Т» має всі шанси залишатися конкурентоспроможними та розширювати ринкові межі в майбутньому. В ТОВ «ВторІнвест Т» проведено діагностику управління конкуренцією. На підставі проведеного аналізу зазначимо, що основними складовими конкурентного менеджменту ТОВ «ВторІнвест Т» є: асортиментна політика; політика якості; співпраця з постачальниками; система логістики; цінова політика; політика обслуговування; маркетинг. Відповідно до поставленої мети в рамках забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВторІнвест Т» пропонується інноваційна стратегія, яка буде побудована на основі революційних ідей, розробки та впровадження новітніх наукових і найпрогресивніших ідей. Інноваційна стратегія ТОВ «ВторІнвест Т» вимагає відповідної кадрової стратегії, що включає партнерство з працівниками, їх залучення до управління, органічне поєднання особистих інтересів розвитку співробітників і цілей ТОВ «ВторІнвест Т».

5. Система конкурентної стратегії ТОВ «ВторІнвест Т» є основою для розробки програм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю на всіх етапах програми має здійснюватися загальний централізований контроль за розробкою та реалізацією програми, а також операційне управління програмою. Управління ТОВ «ВторІнвест Т» в сучасних умовах вимагає від менеджерів стратегічного мислення та вміння розробляти стратегії. Для того, щоб вітчизняні компанії були успішними, вони повинні спиратися на досвід іноземних колег і використовувати стратегічний аналіз у всіх аспектах. Реалізація завдань стратегічного аналізу дозволяє створити систему моніторингу фінансово-економічних показників довгострокового розвитку організації, що дозволяє швидко коригувати та оптимізувати фінансову, виробничу, комерційну, торговельну та соціальну стратегії відповідно до довгостроковий

розвиток організації.

6. Формуючи систему управління розвитком конкурентної переваги всієї компанії з урахуванням основних принципів, можна визначити конкурентну перевагу для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку компанії. Процес створення конкурентних переваг забезпечує постійне вдосконалення та орієнтацію компанії на успіх у ринковому середовищі. Пропонована нами логічна схема формування ефективної системи управління розвитком конкурентних переваг залежить від основних параметрів, напряму розвитку, характеру дій і реакцій, типу управління та вимог. З урахуванням етапів навчання можливе: підвищення ефективності системи конкурентних переваг, структури її управління та розвитку. За рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності приріст доходу складе 4,9 %, що дозволить додатково отримати 5244 тис. грн. прибутку. За рахунок отримання конкурентних переваг підприємство збільшить рентабельність діяльності на 5,72 в.п.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О.В. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю регіону під час війни та у поствоєнний період. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_11
2. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 42. С. 30-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_42_7
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_6
5. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
6. Воловельська І.В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2023_81-82_17
7. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
8. Гамова О.В. Методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування та напрямки її підвищення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 27-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_4(2)_7)

9. Геращенко І.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 255-257. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_58__143
10. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_185_11
12. Данько Т.І., Яворська Н.П., Тупісь М.М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6
13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
14. Дячков Д.В., Вакуленко Ю.В., Горбатюк Л.М., Стешенко К.В. Стратегічні аспекти управління конкурентними перевагами підприємства на основі використання інформаційних технологій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 5(1). С. 22-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_5\(1\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_5(1)__5)
15. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_5
16. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_6
17. Кишакевич Б.Ю., Демедюк Б.Т., Волинський О.Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 40-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_186_9

18. Кобець С.П. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_58
19. Кошій О.В. Управління операційною діяльністю організації для забезпечення її конкурентоспроможності. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 127-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_17
20. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
21. Литвин Н.Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 303-309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_43
22. Литвиненко К.О., Доценко В.П. Роль впровадження системи контролінгу в управлінні потенціалом конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 2(2). С. 22-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_2(2)_5)
23. Маковоз О.С. Формування системи управління економічним потенціалом як стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 196-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_34
24. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
25. Масленніков Є.І. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств у системі економічного управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 307-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_38
26. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

27. Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8
28. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
29. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір.* 2023. № 184. С. 114-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2023_184_21
30. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику. Павловські Г. Та ін. (5 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2022. № 11. С. 185-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_26
31. Панасенко Л.М., Коваль О.О. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2021. № 2. С. 58-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9
32. Петриняк У.Я., Ковч І.Я. Міжнародний досвід формування системи і управління конкурентоспроможності бізнес структур. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 12. С. 92-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_12_13
33. Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор.* 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6
34. Полусмяк Ю., Павлюк Т., Баранов С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі в післявоєнний період. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2023. Вип. 4. С. 115-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2023_4_12

35. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
36. Прокопенко В.Ю., Кривошея Є.В. Інноваційний підхід до системного управління конкурентоспроможністю підприємницької діяльності. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2021. № 2(1). С. 141-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2\(1\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_2(1)__13)
37. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор.* 2022. Вип. 3. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5
38. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI.* 2021. № 1. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13
39. Скок П.О., Сотник Ю.П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ.* 2023. № 11. С. 347-352.
40. Славіна Н.А., Лаврук О.С. Удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства. *Ефективна економіка.* 2023. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_39
41. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
42. Управління конкурентними перевагами підприємства. Ванькович Л.Я. та ін. (6 осіб). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* Серія: Економічні науки. 2023. № 10(1). С. 40-51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10\(1\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__7)
43. Хацер М., К. Булгакова Шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю на підприємствах України в умовах російської

військової агресії. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. Вип. 3. С. 45-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2022_3_7

44. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
45. Шпильова В.О., Кравчик Ю.В., І.В. Яценко Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 23-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2022_1_6