

**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: РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувач**

**Анастасія ОРДЖОНІКІДЗЕ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Олена САВЕНКО**

**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**

### **ОРДЖОНІКІДЗЕ АНАСТАСІЇ АНАТОЛІЇВНІ**

**1. Тема роботи:** «Розвиток системи управління конкурентоздатністю підприємства»

**Науковий керівник:** Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** річна бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів», плани соціально-економічного розвитку підприємства, документи, які регламентують діяльність підприємства, договори купівлі-продажу, договори поставок

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

1. Теоретичні підходи до розвитку системи управління конкурентоздатністю підприємства
2. Дослідження сучасного стану організації управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ»
3. Вдосконалення організації управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ». Висновки і пропозиції

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

1. Трактуювання категорії «конкурентоспроможність підприємства»
2. Результативні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»
3. Фактори зростання конкурентоспроможності продукції ТОВ «ДЗБМ»
4. Формування бажаного портфеля продукції ТОВ «ДЗБМ»
5. Механізм організації процесів управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»
6. Механізми оцінки та впровадження процесів управління, спрямованих на відновлення та розвиток конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ»
7. Послідовність процесу оновлення продукції ТОВ «ДЗБМ»
8. Прогнозовані значення діяльності ТОВ «ДЗБМ» з урахуванням вдосконалення управління конкурентоздатністю

## 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.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної 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  
ОРДЖОНІКІДЗЕ

\_\_\_\_\_ (підпис)

Анастасія

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена САВЕНКО

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Дослідження категорій «конкурентоспроможність підприємства»	6
1.2. Особливості конкурентоспроможності підприємств виробників будівельних матеріалів	10
1.3. Характеристика процесу управління конкурентоздатністю підприємства	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ДЗБМ»	24
2.1. Дослідження рівня ефективності діяльності ТОВ «ДЗБМ»	24
2.2. Організація системи управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ»	29
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ДЗБМ»	38
3.1. Впровадження організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоздатності ТОВ «ДЗБМ»	38
3.2. Підвищення конкурентоздатності ТОВ «ДЗБМ» на основі товарної інновації	49 55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Висока конкурентоспроможність підприємства демонструє ефективність його господарської діяльності, гнучкість адаптації до змін зовнішнього економічного середовища, високу якість продукції та правильну цінову політику. Посилення конкуренції є одним із багатьох викликів, з якими стикаються всі компанії. Враховуючи те, що проблема функціонування та розвитку національного підприємництва загострюється насиченням ринку та посиленням конкуренції, постає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності та ефективності управління нею. На цьому етапі конкурентоспроможність компанії є дуже важливою, і важливо знайти нові шляхи підвищення конкурентної переваги компанії. При оцінці конкурентоспроможності компанії враховуються сильні та слабкі сторони, приховані можливості та потенційні загрози діяльності компанії, і в кінцевому підсумку діяльність компанії можна ефективно планувати та розвивати на основі конкурентних переваг. З точки зору положення на ринку, конкурентоспроможність є основною характеристикою компанії. Вона визначає прибутковість підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно контролювати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, знижувати собівартість продукції, покращувати якість продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати конкурентоспроможність.

Проблема оцінки та оптимізації конкурентоспроможності компаній досить добре розроблена та розглядається в наукових публікаціях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Наступні вчені зробили значний науковий внесок у дослідження теоретичних питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємства: Білявський В. М., Бондар Ю.А., Брінь П.В., Воржакова Ю.П., Гірняк О.М., Каличева Н.Є., Квятко Т. М., Кузьмін О.Є., Мальська М.П., Мігалатій О.В., Молнар О.С., Перчук О.В., Писаренко С.В., Плотнікова М.Ф., Рекуненко І.І., Славіна Н.А., Щербина О. С. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів процесу управління конкурентоздатністю підприємства та виявлення напрямків підвищення її ефективності у умовах виробничого підприємства.

Досягнення означеної мети поставило ряд завдань:

- дослідити трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» в працях науковців;
- виявити особливості конкурентоспроможності підприємств виробників будівельних матеріалів;
- навести характеристику процесу управління конкурентоздатністю підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності діяльності ТОВ «ДЗБМ»;
- дослідити сучасний стан організації системи управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ»;
- розглянути організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоздатності ТОВ «ДЗБМ»;
- визначити шляхи підвищення конкурентоздатності ТОВ «ДЗБМ» на основі товарної інновації.

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра** виступає конкурентоздатність виробничого підприємства.

**Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра** є система управління конкурентоздатністю підприємства.

**Методологія дослідження:** аналітичні та інтегральні методи визначення основних зовнішніх та внутрішніх факторів, що позитивно та негативно впливають на управління конкурентоспроможністю українських компаній; порівняння для визначення характеристик управління конкурентоспроможністю підприємств різних галузей та розмірів; методи систематизації, групування та логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій до роботи.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Дослідження категорій «конкурентоспроможність підприємства»

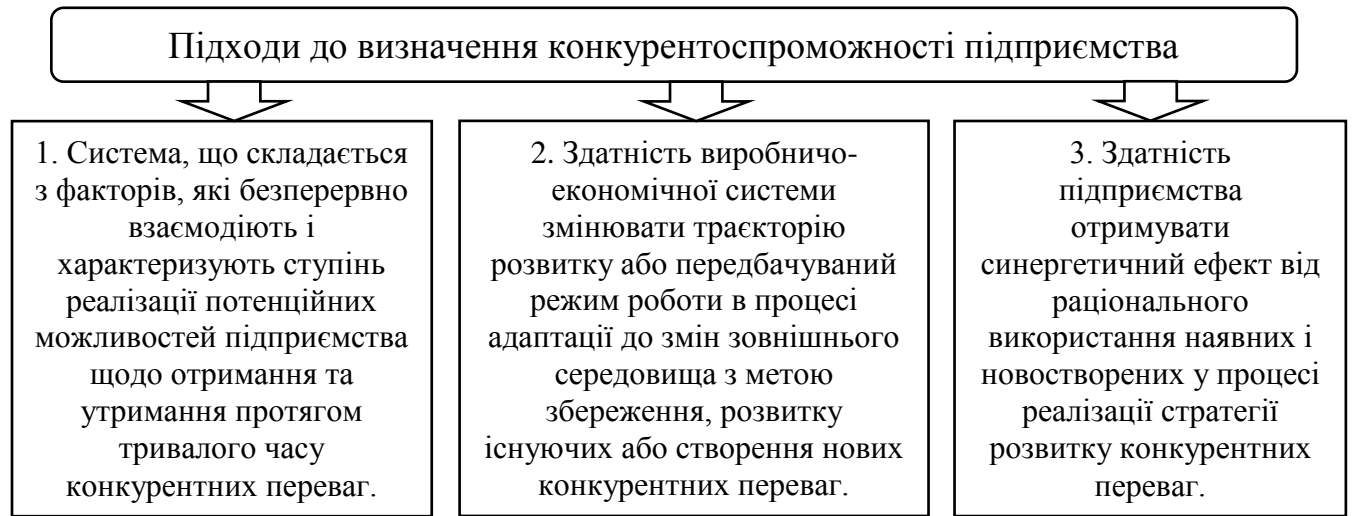
Мета подолання кризи української економіки вимагала розвитку конкурентних відносин і конкурентоспроможної економіки в цілому. Не всі вітчизняні компанії були готові до конкуренції. Через відсутність практики роботи зі складним маркетингом багато з цих компаній не можуть ефективно реалізувати цю перевагу, навіть з конкуруючими продуктами.

Умови конкурентоспроможної економіки вимагають, щоб керівники підприємств розуміли зв'язок між конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю підприємств, а вчені розробляли сучасні методи управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства. Найважливішою характеристикою є оцінка рівня конкурентоспроможності.

Щоб вирішити ці проблеми, необхідно визнати і зрозуміти економічну природу конкуренції. Хоча наразі немає загальноприйнятого визначення терміну «конкуренція», усі тлумачення свідчать про те, що конкуренція є однією з найбільш помітних характеристик компаній, рушійною силою економічного розвитку та важливим рушієм автономії компанії, механізмом регулювання.

Конкуренція – це економічна боротьба між виробниками подібних товарів на ринку з метою залучення більшої кількості клієнтів і отримання максимального прибутку в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Щоб зрозуміти сутність економічних аспектів конкуренції, необхідно відповісти на питання, які мають велике значення для формування конкурентних переваг і формулювання конкурентної стратегії підприємства. Йдеться про те, що повинні робити компанії, щоб зайняти лідируючі позиції в конкурентній боротьбі. Що таке конкурентний

ринок, тобто конкурентоспроможність компанії, і як це можна забезпечити (рис. 1.1)?



**Рис. 1.1. Тракткування категорії «конкурентоспроможність підприємства»**

Конкурентоспроможність компанії проявляється через конкурентні умови та конкуренцію. Конкурентоспроможність є одним із основних понять, які активно використовуються в теорії та практиці економічного аналізу. У перекладі з латинської означає змагання, прагнення до найкращих результатів. Для того, щоб компанія вижила на ринку, важливо оцінити її конкурентоспроможність і побудувати систему створення конкурентної переваги. Велику увагу вітчизняні та зарубіжні вчені приділяли дослідженню наявних конкурентних переваг підприємств та формуванню нових конкурентних переваг. Найбільше значення в цій області мала робота професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. Аналіз різних підходів до пояснення сутності конкурентоспроможності підприємств та економік показує, що конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежать від наявності та ефективності використання ресурсів на рівні підприємства. Конкурентоспроможність можна оцінити лише в межах конкретної групи компаній, що виробляють однаковий продукт. Поняття конкурентоспроможності є відносним, і



компанії, які належать до регіональної групи, можуть не визнаватися глобально конкурентоспроможними.

У вітчизняній літературі здійснено найбільш детальний порівняльний аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» за різними джерелами. Відповідно до основних висновків цього дослідження можна виділити основні особливості КСП (конкурентоспроможності підприємства).

- Відносність. Неможливо визначити КСП ізольовано, оскільки він завжди вимірюється в порівнянні з конкурентами.

- Складність. Як правило, КСП оцінюється не за одним показником, а за його сукупністю.

- Повнота. Незважаючи на те, що КСП оцінюється за багатьма показниками, керівництву підприємства необхідно розуміти загальну оцінку КСП, оскільки недоліки одних показників можуть бути повністю компенсовані перевагами інших аспектів.

- Варіативність. Оскільки КСП є відносною характеристикою, вона змінюється з часом залежно від дій конкурентів. Тому КСП слід оцінювати динамічно, а не статично.

Беручи до уваги ці характеристики, конкурентоспроможність компанії можна визначити як ключову відносну характеристику компанії. Її рівень відображає позицію підприємства в порівнянні з конкурентами за певними показниками і характеризує ступінь конкурентної переваги над конкурентами в різних аспектах. Конкурентна перевага, з одного боку, забезпечує конкурентоспроможність підприємства з іншими виробниками аналогічної продукції зараз і в майбутньому, а з іншого – характеризується ефективною виробничо-господарською діяльністю.

Як зазначалося вище, КСП у всіх випадках є відносною величиною на основі порівняння з іншими компаніями. Метою цього порівняння є висвітлення відмінностей у розвитку компаній в окремих вимірах. Як зазначалося вище, сучасна інтерпретація КСП передбачає оцінку здатності компанії успішно конкурувати в

бізнес-середовищі. Концепція КСП є основою розробки стратегії бізнесу і залежить від кількох факторів, які взаємопов'язані та не можуть розглядатися окремо [28]. Кожен із цих факторів можна оцінити шляхом розрахунку певних показників, деякі з яких можна розглядати на різних рівнях агрегування, наприклад: на рівні компанії, галузі, регіоні, країні чи загальному міжнародному рівні. КСП визначається як комплексна оцінка цих показників [17]. Багато вчених відзначають, що конкурентоспроможність – це здатність компанії працювати краще, ніж контрольні компанії, з точки зору прибутковості, зростання чистого прибутку, продажів і рентабельності активів [12]. Крім того, деякі дослідники зазначають, що існують додаткові способи вимірювання КСП за допомогою таких ключових показників, як зростання прибутку та зростання продажів, за умови стабільності показників плинності кадрів завдяки стабільному внутрішньому середовищу [23]. Це компанія з високою конкурентоспроможністю, яка взаємодіє зі своїми постачальниками, клієнтами та навколишнім середовищем і враховує потреби навколишнього суспільства, тим самим генеруючи стабільні прибутки [34]. Через зміни в міжнародній економіці основа промислової конкурентоспроможності поступово зміщується від статичної цінової конкуренції до динамічного вдосконалення, і підприємства починають розвивати нішеве виробництво для здійснення додаткової інноваційної діяльності відповідно до своїх маркетингових знань і «ноу-хау» на продукти та послуги. Закривають приховані прогалини на ринку, але цього також можна досягти, лише будуючи міцні відносини з усіма зацікавленими сторонами бізнесу.

Розглянемо конкретні показники конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність пов'язана з низкою показників, за допомогою яких можна визначити відносні сильні та слабкі сторони компанії. Найважливішими з цих показників є рентабельність частки ринку, рентабельність інвестицій, плинність кадрів і зростання продажів. Для того, щоб компанії відповідали на поточні екологічні виклики, вони повинні бути конкурентоспроможними за різними

показниками, такими як прибутковість, зростання чистого прибутку та рентабельність капіталу. Очікується, що компанії з високою конкурентоспроможністю матимуть вищі темпи зростання продажів і прибутку, кращу рентабельність активів і кращий контроль над продажами порівняно з компаніями з нижчою конкурентоспроможністю [35]. Конкурентоспроможність компанії можна визначити як загальну порівняльну характеристику, яка відображає ступінь домінування набору показників ефективності, що визначають успішність певної галузі за певний період часу.

Конкурентоспроможність товарів і послуг в економіці залежить від багатьох факторів, таких як наявність економічного потенціалу, контроль якості, обсяг наукових досліджень, проектних робіт, рівень інноваційності виробництва, нормативно-правове забезпечення розвитку і виробництва, ступінь державного втручання для створення сприятливого конкурентного середовища, наявність внутрішнього і, перш за все, зовнішнього попиту на товар, досвід і кваліфікація персоналу виробничого підприємства.

## **1.2. Особливості конкурентоспроможності підприємств виробників будівельних матеріалів**

Поки що будівельні компанії в Україні все ще зайняті подоланням наслідків фінансової кризи, таких як зниження активного попиту населення та низька платоспроможність, високі відсоткові ставки по іпотечі, війна в Україні. Як показує Державний комітет статистики України, падіння обсягів будівництва зачіпає основні галузі виробництва будівельних матеріалів, виробів і конструкцій, а саме: галузі, що забезпечують виробничі процеси в будівельній сфері. Нинішні ціни на ринку матеріалів не є гарантією якості та ефективності виробництва. Значна кількість українських компаній все ще працює над розвитком енерго- та трудомістких технологій. Поширення глибокої механічної обробки неметалевих матеріалів

обмежене через відсутність вітчизняного обладнання та недоступність дорогого імпортного обладнання.

В даний час українськими виробниками найчастіше представлені традиційні будівельні матеріали, такі як: цемент, листовий прокат, покрівельні матеріали, шифер, деякі лакофарбові матеріали, а поріг для входу у виробництво відносно низький. Те саме стосується будівельних матеріалів: сухі будівельні суміші, вагонка, паркет, ДСП, європокрівля, металочерепиця, гофрокартон, гіпсокартон, гіпсокартонний профіль. З обсягу реалізації цих матеріалів не менше 90% продукції, яку купують українські споживачі, є вітчизняного виробництва, але для виходу продукції на міжнародний ринок необхідно створити необхідні умови для забезпечення зростання потреб України в інноваційних будівельних матеріалах, виробів і конструкцій.

Конкурентоспроможність підприємства багато в чому залежить від конкурентоспроможності його продукції. Найважливішими факторами конкурентоспроможності вітчизняної будівельної продукції є оптимальне співвідношення ціни та якості та широта асортименту. Для підвищення конкурентоспроможності товару важливу роль також відіграють маркетингові елементи компанії, такі як просування бренду та підтримка позитивного іміджу компанії. Одним з найважливіших елементів бренду у сфері виробництва будівельних матеріалів є якість продукту. Сьогодні система забезпечення якості повинна складатися з серії заходів, які встановлюються та постійно впроваджуються для забезпечення відповідності продукту будівельним нормам, нормам і державним стандартам.

Конкурентоспроможність промислової компанії найчастіше оцінюють за окремими аспектами її діяльності (виробництво, інновації, маркетинг, фінанси тощо). Водночас її рівень визначає найважливіші фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, і присвоює кожному фактору коефіцієнт впливу (ваговий коефіцієнт). Можливі критерії порівняння: середні показники по галузі;

показники компаній-лідерів ринку; ретроспективні показники для оцінюваних компаній.

Для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств зазвичай використовують комплексні (комбіновані) методи, які враховують положення теорії ефективної конкуренції та забезпечення якості продукції та базуються на оцінці наступних груп показників:

- Група I: Містить показники, що характеризують ефективність контролю виробничих процесів. а саме зниження витрат виробництва, раціональність експлуатації основних фондів, удосконалення технології виготовлення продукції та організації праці на виробництві.

- Група II: показники, що відображають ефективність управління оборотним капіталом, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства погашати борги та можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

- Група III: Містить показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління продажами та просування продукції на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

- Група IV: Показники якості та ціни продукції [12].

Якщо розглядати конкурентоспроможність підприємств з виробництва будівельних матеріалів, то її рівень можна визначити комплексним методом, описаним вище, за такими показниками:

I група: показники собівартості одиниці продукції, фондівіддачі, завантаження потужностей, рентабельності продукції, продуктивності праці.

II група: коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних коштів.

III група: віддача від продажів, обсяг продажу готової продукції та ефективність методів реклами та стимулювання збуту, відсоток ринку.

IV група: Конкурентоспроможність продукції. Оцінка здійснюється шляхом

аналізу ряду характеристик продукції (технічних, функціональних, естетичних, ергономічних, параметрів безпеки тощо). Набір цих параметрів змінюється в залежності від типу будівельного матеріалу.

Серед факторів, що визначають лідируючі позиції за конкурентоспроможністю виробників будматеріалів, можна виділити наступні: здатність проектувати та впроваджувати у виробництво принципово нові для українського ринку товари (шляхом перейняття технологій та іноземних асортиментів); здатність максимально швидко освоїти серійне виробництво нової продукції; можливість скоротити витрати для виробництва продукції вищої якості; вміння організувати ефективне післяпродажне та гарантійне обслуговування (наприклад, є така практика, коли споживач не тільки купує черепицю, а й замовляє покрівельні послуги у виробника)

Гарантія триває кілька років, і виробник покриває будь-які пошкодження даху, спричинені екстремальними погодними умовами.

Конкурентоспроможність компанії залежить від ефективності управлінської діяльності і, перш за все, стратегічного планування. Конкурентна оцінка є основою для розробки конкурентних стратегій для створення або посилення конкурентних переваг, які визначають успіх довгострокового розвитку компанії.

Підсумовуючи, проблема підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з виробництва будівельних матеріалів пов'язана із сучасною ситуацією, яка характеризується зниженням попиту на будівельні матеріали та зменшенням обсягів будівництва. Вибір ефективної конкурентної стратегії має базуватися на комплексній оцінці конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки галузі. Така оцінка полягає у виявленні основних конкурентних факторів, які відображають не тільки конкурентоспроможність продукції підприємства, а й ефективність його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності.

### **1.3. Характеристика процесу управління конкурентоздатністю підприємства**

Військова агресія Росії проти України призвела до суттєвих змін у розвитку національної економічної системи та потребує суттєвих змін у процесах управління конкурентоспроможністю підприємств. Нині ми спостерігаємо реформування всіх внутрішніх ринків товарів (робіт, послуг) під впливом: переміщення комерційних підприємств з тимчасово окупованих територій та небезпечних для господарської діяльності територій; значна частина населення стала внутрішньо переміщеними особами або покинули країну; значне падіння національного доходу; розвиток закупівельних векторів органів державної влади та місцевого самоврядування; розвиток волонтерського руху; величезні надходження гуманітарної допомоги; відкриття нових зовнішніх ринків та зменшення бар'єрів на зовнішніх ринках, контрольованих українськими компаніями (переважно Європейського Союзу, Великої Британії та Канади); проблеми з логістикою та доставкою; спотворення на ринку праці через мобільність населення та міграцію. З цієї причини компанії змушені робити швидкі зміни та суттєво трансформувати своє управління конкуренцією.

Понад 70% українських компаній постраждали від російського військового вторгнення і майже 100% з них відчували негативні зміни [14]. Крім інших важливих питань (фінансування, наявність робочої сили, посилення збуту продукції, вирішення проблем логістики), основною метою сучасних компаній є відновлення, забезпечення та посилення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту. Це вимагає проведення наукових досліджень та розробки ефективних практичних рекомендацій для національних органів влади, компаній та міжнародних/іноземних організацій.

Суттєві зміни на внутрішньому ринку збуту вітчизняних суб'єктів господарювання та іноземних компаній на українському ринку товарів (робіт, послуг), спричинені російським військовим вторгненням, включають запровадження суттєвих змін у управлінні та менеджменті конкурентоспроможності. Йдеться про

конкурентоспроможність в умовах дуже динамічних змін на ринку та значного скорочення розмірів економіки України, що потребує розвитку можливостей трансформуючого впливу. 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.

Вважаємо за доцільне з'ясувати шляхи трансформації управління конкурентоспроможністю українських компаній на тлі російської військової агресії. Українські підприємства були розділені на чотири великі групи, які мають суттєві відмінності у здійсненні господарської та комерційної діяльності: державне підприємство середнього розміру; вітчизняні малі та середні підприємства; український малий бізнес. Вважаємо, що для кожної із зазначених груп суб'єктів економіки необхідно виділити внутрішні та зовнішні негативні та позитивні фактори впливу в рамках формулювання шляху до трансформації управління конкуренцією.

Для великих українських компаній основними негативними зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: зниження споживчого попиту на внутрішньому ринку збуту; фундаментальні зміни в уподобаннях споживачів (компаній, домогосподарств, національних установ, органів місцевого самоврядування); теми безпеки для компаній і співробітників; тимчасово окупована частина території України; іноземні покупці неохоче ведуть справи з українськими експортерами через підвищені ризики; проблеми логістики; інфляційний тиск на оборотні кошти; доступ до фінансових ресурсів, у тому числі кредитних; внутрішні міграційні та імміграційні процеси; процес девальвації (для імпортерів).

Позитивними зовнішніми чинниками, що впливають на



конкурентоспроможність великих українських компаній в умовах військової агресії Росії, є: відкриття нових ринків збуту за кордоном, особливо в країнах Європейського Союзу, США, Канади та Великої Британії; позитивний імідж країни та підвищена увага до української продукції на зовнішніх ринках; виведення з внутрішнього ринку збуту окремих вітчизняних та іноземних виробників (імпортерів); процес девальвації (для експортерів).

Для великих українських компаній основними негативними внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії, є: підвищення операційних ризиків і порушень через військові загрози; психологічна атмосфера в колективі; втрата важливих працівників через мобілізацію та еміграцію/міграцію; підвищення динаміки змін на ринку збуту продукції, особливо на внутрішньому ринку; труднощі із забезпеченням постачання виробництва сировиною, матеріалами та напівфабрикатами; необхідність трансформації маркетингової та економічної діяльності за кордоном.

До позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність великих українських компаній в умовах військової агресії Росії, можна віднести: збільшення пропозиції на ринку праці; зниження середньої зарплати по країні; підвищення лояльності співробітників.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати наступні методи трансформації конкурентного менеджменту великих українських компаній в умовах російської військової агресії: підвищення лояльності вітчизняних споживачів шляхом запровадження та підтримки національних соціальних проектів; перехід до середнього класу та зайнятість в економічних верствах; перегляд цінової політики з пошуком резервів стабілізації цін на продукцію (роботи, послуги); активізація виходу на нові ринки збуту за кордоном та збільшення частки зовнішніх ринків збуту для демонстрації репрезентативності компанії шляхом використання іміджу країни та переформатування маркетингу; захоплення частини внутрішнього ринку збуту, залишеної компаніями, які пішли з ринку або заморозили свою фінансово-

господарську діяльність.

Для середніх компаній в Україні основними негативними зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: тимчасова окупація території України та значна втрата ринку через переміщення населення/імміграцію; значне зниження попиту на товари не першої необхідності; національний дохід значно скорочується, а витрати компаній, національних установ і органів місцевого самоврядування перерозподіляються; інфляція; негативні зміни на ринку праці; логістичні проблеми; деякі корпоративні клієнти в країні та за кордоном пішли з ринку; процес девальвації (для імпортерів); паливна криза в Україні.

До позитивних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність середніх компаній в Україні в умовах російської військової агресії, можна віднести: трансформацію внутрішнього ринку збуту, що дозволяє підприємствам збільшити свою частку; розширено можливості залучення кредитних ресурсів на пільгових умовах на зовнішньому та внутрішньому ринках капіталу в рамках реалізації національних програм підтримки підприємництва; участь у реабілітаційних програмах на окупованих територіях; процес девальвації (для експортерів).

Для середніх компаній в Україні основними негативними внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах російської військової агресії, є: небезпека для власності та безпеки працівників; додаткові витрати на дотримання стандартів безпеки; втрата важливих працівників через мобілізацію та еміграцію/міграцію; повільний темп роботи та відповідні витрати; зросли організаційно-адміністративні проблеми, пов'язані з реалізацією продукції (робіт, послуг) та постачанням підприємств сировиною, матеріалами та напівфабрикатами; психологічний стан працівника.

До позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність середніх компаній в Україні в умовах російської військової агресії, належать: поліпшення утримання працівників; зниження витрат на

забезпечення маркетингової діяльності.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати такі шляхи зміни управління конкурентоспроможністю українських середніх компаній в умовах російської військової агресії: формулювання та впровадження бізнес-стратегій для подолання криз, включаючи управління конкурентоспроможністю; вихід на зовнішні ринки збуту з урахуванням послаблення обмежень для українських експортерів; реформування маркетингу та просування продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом реалізації соціальних програм для українських біженців в Україні чи за кордоном.

Найбільшу частку підприємств в Україні складають малі та середні підприємства та мікропідприємства. Для українського малого та середнього бізнесу основними негативними зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, стали: втрата ринку збуту; інфляція; зменшення доходу домогосподарства; логістичні проблеми; дефіцит внутрішнього палива.

До позитивних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність українського малого та середнього бізнесу в умовах російської військової агресії, належать: зменшення податкового та адміністративного тиску; збільшення можливості отримання грантів та інших фінансових ресурсів для розвитку та підтримки бізнесу; висока гнучкість і швидка реакція на зміни відкривають додаткові можливості продажу на внутрішньому ринку; розвиток ринків збуту за кордоном.

Для українського малого та середнього бізнесу основними негативними внутрішніми чинниками, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, стали: майнова безпека та безпека працівників; психологічний клімат; підвищений ризик фінансово-господарської діяльності; погіршення якості управління через перехід або мобільність (міграція/імміграція) власників.

До позитивних внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність українських МСП в умовах російської військової агресії, належать: висока гнучкість і мобільність малого та середнього бізнесу; швидке реагування на зміни на ринку збуту; можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Враховуючи викладене, можна запропонувати наступні методи трансформації управління конкурентоспроможністю малого та середнього бізнесу в Україні в умовах російської військової агресії: активізуйте пошук вільних і занедбаних ніш на ринку збуту; вихід на зовнішні ринки збуту, використання іміджу України та позитивного ставлення іноземних споживачів до українського малого та середнього бізнесу; активізація участі у відбудові країни; змініть лінійку продуктів відповідно до потреб війни.

Серед суб'єктів господарювання в Україні найбільш чисельними є мікропідприємства. Для малого бізнесу основними негативними зовнішніми чинниками, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: порушення логістики; повна втрата підприємством ринку збуту тимчасово окупованих районів та районів зони проведення військових дій; зменшення доходу домогосподарства.

До позитивних зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність малого бізнесу в умовах російської військової агресії, можна віднести: майже повне усунення податкового тиску; збільшено джерела фінансування для залучення коштів для підтримки та розвитку підприємницької діяльності; можливість налагодження поставок продукції чи послуг на зовнішні ринки.

Для малого бізнесу основними негативними внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність в умовах військової агресії Росії, є: психологічні проблеми; ризик втрати майна та інвестицій у бізнес; нерегулярна робота через військову небезпеку.

Серед позитивних внутрішніх факторів, що впливають на

конкурентоспроможність мікропідприємств в умовах російської військової агресії, слід відзначити: додаткові можливості освоєння нових ринків і зайняття вільних ніш; чудова гнучкість і здатність адаптуватися до змін; можливість швидкої переорієнтації господарської діяльності.

Враховуючи вищезазначене, можна запропонувати наступні методи трансформації управління конкурентоспроможністю українських мікропідприємств в умовах російської військової агресії: пошук перспективних національних і міжнародних ринків і зміну напрямку економічної діяльності; участь у національних відновлювальних та соціальних програмах, у тому числі міжнародних та іноземних організацій; скористайтеся позитивним іміджем країни та лояльним ставленням іноземних споживачів до українських мікропідприємств.

Українські компанії стикаються з серйозними викликами в управлінні своєю конкурентоспроможністю на тлі російської військової агресії в країні, що вимагає фундаментальної трансформації всіх управлінських процесів у цій сфері управління. Проте кризи та економічні проблеми можна виявити та використати, особливо з метою підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках збуту продукції (робіт, послуг) та перерозподілу внутрішніх ринків збуту продукції (робіт, послуг).

Оскільки поняття «управління конкурентоспроможністю підприємств» має багатовекторний характер, то для наукового обґрунтування поняття необхідно спочатку з'ясувати його трактування. Думки вчених розподіляються в кількох аспектах, у тому числі щодо загальних процесів управління, функцій управління, а також конкретних напрямків дій і можливостей впливу. Це дає змогу виділити основні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: організаційний, процесний та ситуаційний.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі організаційного підходу визнає конкурентоспроможність як сукупність окремих елементів внутрішнього і зовнішнього середовища та взаємозв'язків між ними, які в сукупності впливають на діяльність системи підприємства. Вчені зазначають, що організаційний

підхід до управління повинен включати два елементи: зовнішнє середовище та внутрішню структуру.

Процесний підхід полягає у взаємозалежності функцій управління на всіх фазах діяльності компанії. Управління конкурентоспроможністю за даним підходом включає постановку цілей, планування заходів для підвищення конкурентоспроможності, організацію планів реалізації, мотивацію співробітників і управління встановленими процесами. Включає виконання класичних адміністративних функцій, які реалізуються; забезпечення довгострокового виживання компанії шляхом використання конкурентних переваг її діяльності.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю лежить багатоваріантний метод досягнення поставлених цілей, зумовлений змінами корпоративного середовища та умов діяльності. Це зумовлює потребу в деяких альтернативних варіантах розвитку заходів, які забезпечують реалізацію принципів адаптивності та гнучкості в процесі та підвищують конкурентоспроможність компанії.

Практика показала, що найбільш ефективно управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається на основі комплексного підходу, заснованого на зазначених принципах. Це призводить до реалізації системи функціонування в компанії, яка відбувається через охоплення всіх внутрішніх процесів з урахуванням впливу зовнішнього середовища, на основі багатоваріантності, яка визначається динамікою умов ведення бізнесу, пов'язаних з швидким розвитком, глобалізаційними та інтеграційними процесами національних економік та поширення інформації в суспільстві.

Зміст управління конкуренцією як наукової категорії виявляється в реалізації внутрішніх відносин, наприклад, у виборі актуальних напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і поділяється на зовнішню (маркетинг) і внутрішню (ресурси). Управління конкуренцією буває: стратегічне, тактичне та поточне (оперативне) управління.

Стратегічне управління спрямоване на формування та розвиток стратегічної конкурентної переваги підприємства в довгостроковій перспективі (більше трьох років) і реалізується на рівні менеджменту підприємства. Тактичний менеджмент знаходить своє відображення в тактиці, спрямованій на забезпечення конкурентних переваг, тобто прийомах і методах, які компанія обирає для реалізації своєї конкурентної стратегії та фактично використовує проти своїх конкурентів. В рамках вирішення оперативних питань постійно здійснюється управління поточним станом. Реалізація тактичного та оперативного рівня управління орієнтована насамперед на середній і нижчій ланки управління і розрахована на середньостроковий (від 1 до 3 років) і короткостроковий (до 1 року) часові горизонти.

Ключовими елементами системи управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства є розробка концепції управління його конкурентоспроможністю, формування системи конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг, розробка стратегічного управління конкурентоспроможністю та використання конкурентних переваг.

Практичне управління конкурентоспроможністю підприємства призводить до виявлення та оптимального використання прихованих можливостей і резервів підприємства. Основними показниками, що свідчать про ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства, є рентабельність фінансово-господарської діяльності, потенціал стратегічного розвитку, фінансова стійкість, платоспроможність, кількість, асортимент і якість продукції. У таблиці 1.1 показано зв'язок між основними характеристиками підприємства та його конкурентоспроможністю.

Таблиця 1.1

**Зв'язок основних характеристик стану підприємства з ефективністю менеджменту конкурентоспроможності**

Ключові елементи	Менеджмент конкурентоспроможності
Рівень платоспроможності	Поточний (робочий) стан управління
Рівень прибутковості	конкурентоспроможністю

Стратегічна спрямованість управління	Тактичний рівень управління конкурентоспроможністю (комплексні показники фінансово-економічного стану підприємства)
Адаптивність системи управління	
Прозорість фінансової та управлінської діяльності	
Система менеджменту підприємства	
Інвестиційна привабливість	Конкурентоспроможне управління на стратегічному рівні (підвищення вартості компанії)

Позиціонування компанії в ринковому середовищі є першим кроком в управлінні конкурентоспроможністю. Аналіз конкурентоспроможності організації дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії, визначити можливості та загрози та прийняти відповідні бізнес-рішення. Таким чином, аналіз конкурентоспроможності організації дає змогу визначити сильні та слабкі сторони компанії та, таким чином, надійно визначити можливості та ризики та прийняти відповідні бізнес-рішення. Іншими словами, вони можуть досягти кінцевої мети будь-якого бізнесу.

Щоб зберегти конкурентоспроможність і частку ринку, компаніям можна запропонувати деякі з наступних основних варіантів підвищення їх конкурентоспроможності:

- Завжди підтримувати високу якість продукції. Цього можна досягти завдяки використанню у виробництві якісної сировини та грамотній роботі виробничого персоналу.
- Залучення інвестицій для модернізації підприємства (оновлення обладнання, оптимізація зберігання, кадри та управління).
- Посилення рекламної діяльності в певні періоди (коли попит на вироблену продукцію низький).
- Створення стійкого іміджу компанії.
- Наймати висококваліфікованих працівників.
- Впровадження нових технологій і ноу-хау.

Компанія може залучити клієнтів серед своїх конкурентів, пропонуючи високоякісні продукти та послуги за справедливою ціною або пропонуючи спеціалізовані послуги. Комбінуючи ці фактори, компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність, домінувати над конкурентами та утримувати лідируючі позиції на ринку.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ДЗБМ»

#### 2.1. Дослідження рівня ефективності діяльності ТОВ «ДЗБМ»

ТОВ «ДЗБМ», код ЄДРПОУ 34775113, зареєстроване 07.12.2006, хоча історія заводу почалася ще в 1959 році. Статутний капітал товариства становить 70 416,5 тис. грн. Організаційно-правова форма ТОВ «ДЗБМ» – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) 23.32 Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів. Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпровський завод будівельних матеріалів» зареєстровано за адресою: Україна, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Олександра Оцупа, 1Б.

Виробничі потужності дозволяють виробляти до 10 мільйонів силікатної цегли на місяць для будівництва малоповерхових і високих будівель. З 2018 року запущена нова лінія з виробництва вапняного порошку.

Силікатні вироби, які виробляють в ТОВ «ДЗБМ» (цегла, газобетон) характеризуються точними геометричними розмірами, високою міцністю і морозостійкістю. Будинки із силікатної цегли довговічні, мають високі експлуатаційні властивості та створюють сприятливий мікроклімат у приміщенні. Зокрема, вапно, що міститься в продукті, є природним септиком, який сприяє знищенню мікробів і створює бар'єр від появи грибків і цвілі. Випускають на підприємстві наступні види силікатної цегли: повнотіла (проста одинарна і полуторна) та пустотіла. Силікатна повнотіла цегла використовується для кладки внутрішніх і зовнішніх стін, для формування колон, стовпів та інших різноманітних конструкцій, що несуть додаткові навантаження крім власної ваги силікатного виробу.

Для кладки ненесучих внутрішніх і зовнішніх стін застосовують силікатну

порожнисту цеглу з переривчастими вертикальними круглими отворами. Для даного виду цегли притаманні легкість (дозволяє знизити навантаження на фундамент) і високі теплоізоляційні властивості. Крім звичайної силікатної цегли випускається також силікатна бруківка.

Вибір кольорів для цегли та плитки: жовтий, червоний, коричневий, персиковий та яскраво-білий. Залежно від характеру поверхні силікатна цегла ділиться на «гладку» або «з ямками».

Види упаковки: насипна упаковка (завантаження пакетів із силікатної цегли спеціальними механічними захватами) і упаковка в пакетах на піддони (відбірна цегла, спеціальним чином укладена на піддон, об'язаний поліефірними стрічками і поліетиленовою плівкою).

ТОВ «ДЗБМ» також виробляє газобетон, вапняний порошок і мінеральний порошок. Газобетон - різновид пінобетону, якому характерна наявність відкритої пористої структури, яка утворюється в результаті хімічної реакції газогенератора (в умовах ТОВ «ДЗБМ» використовують алюмінієвий порошок) і негашеного вапна. Вапно – це речовина, яку отримують випалюванням карбонатної породи. Завдяки своєму хімічному складу він майже складається з вільних оксидів кальцію та магнію з переважною часткою  $\text{CaO}$ . Використовується в будівельній промисловості і при виробництві різних хімічних речовин. Залежно від того, з якої породи виготовлено вапно, воно може бути кальцієвим, магнієвим або доломітовим. Цей матеріал також зазвичай поділяють на вапно середнього, швидкого та повільного охолодження.

Мінеральний пил - це кам'яний порошок або пил, отриманий шляхом тонкого подрібнення вапняку і доломіту, а також тверді відходи промислового виробництва. Входить до складу асфальтобетонних, щебених мастик і сухих будівельних сумішей, служить добавкою для забезпечення структури і в'язкості, посилює адгезію, пластичність, гнучкість і міцність.

Компанія в першу чергу обслуговує промисловий споживчий ринок України, включаючи забудовників та інших оптових клієнтів. На підприємстві працює 160

осіб. Основними конкурентами на ринку є такі компанії, як ТОВ «Силікатчик», ТОВ «ЮДК». Частка ТОВ «ДЗБМ» на галузевому ринку будівельних матеріалів становить 32 %. Обсяг продажів впродовж року перевищує суму в 150 мільйонів гривень.

Рівень та показники ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників рівня використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗБМ»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+,-	%
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Річний фонд робочого часу, тис. люд.-год.	348,1	265,4	208,1	-140,0	-40,22
Загальний фонд оплати праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,7	-24,07
Отримано виручки в розрахунку на: 1 працівника підприємства, тис. грн./чол.	869,37	897,71	970,41	101,04	11,62
1 відпрацьовану люд-год, грн./год.	506,98	585,12	746,06	239,08	47,16
Вартість прибутку в розрахунку на: 1 працівника підприємства, тис. грн./чол.	18,88	32,88	20,54	1,66	8,77
1 відпрацьовану люд-год, грн./год.	11,01	21,43	15,79	4,78	43,40
Середньомісячна оплата праці 1 працюючого, тис. грн.	9,64	7,75	9,29	-0,35	-3,66
Виплачена заробітна плата на 1 відпрацьовану люд.-год., грн.	67,46	60,59	85,68	18,22	27,01

Чисельність працівників підприємства за досліджуваний період зменшилася на 43 особи, що у відносному виразі становить 21,18 відсотки від рівня 2021 року. Зменшення чисельності працівників зумовило скорочення фонду робочого часу в 2023 році на 40,22 % проти базового рівня. Також зменшився фонд заробітної плати на 24,07 %. Негативним є зменшення місячного рівня заробітної плати на 3,66 відсотки, або на 350грн. Загалом ефективність використання трудових ресурсів підвищилася, про що свідчить зростання продуктивності праці. Річна продуктивність праці збільшилася на 11,62 відсотки в 2023 році проти рівня 2021 року. Почасова

продуктивність праці збільшилася на 47,16 %.

У таблиці 2.2 наведені показники, що відображають рівень основних фондів і запасів оборотних коштів підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників використання матеріально-технічних засобів  
ТОВ «ДЗБМ»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+, -	%
Загальні витрати коштів на придбання основних засобів, млн. грн.	137,1	141,7	143,6	6,6	4,79
Загальні витрати коштів на придбання оборотних засобів, млн. грн.	73,1	79,5	81,2	8,1	11,14
Фондозабезпеченість 1 працівника основними засобами, тис. грн/особу	675,2	819,2	897,8	222,5	32,96
Отримано доходу на 100 грн вартості основних засобів, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-20,7	-16,05
Використано основних засобів для виробництва 100 грн валового доходу, грн./грн.	77,7	91,3	92,5	14,8	19,11
Число оборотів поточних активів, коеф.	2,42	1,95	1,91	-0,5	-20,84
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	151,1	186,9	190,9	39,8	26,32
Норма прибутку в розрахунку на основні та оборотні засоби, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	X

Середньорічна вартість виробничих засобів за період дослідження збільшилася на 6,6 мільйонів гривень, що у відсотковому виразі становить 4,79 %. Аналогічна ситуація спостерігається з величиною оборотних засобів, яка за період 2021-2023 рр збільшилася на 8,1 млн. грн., або на 11,14 %. Збільшення вартості основних засобів при одночасному зменшенні чисельності працівників спричинило зростання фондозабезпеченості на 32,96 %. За рахунок зменшення доходу підприємства фондоддача зменшилася на 16,05 %, а фондоємність відповідно зросла на 19,11 %. Ефективність оборотних засобів також зменшилась. Про це свідчить збільшення тривалості одного обороту оборотних засобів на 40 днів. Ефективність використання основних та оборотних засобів зменшилась, на що вказує зниження норми прибутку

0,73 відсоткові пункти.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Результативні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»**

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023 проти 2021	
				+,-	%
Валовий дохід підприємства, млн. грн.	176,48	155,30	155,27	-21,22	-12,02
Витрати на здійснення господарської діяльності, млн. грн.	172,65	149,61	151,98	-20,67	-11,97
Величина чистого прибутку, млн. грн.	3,83	5,69	3,29	-0,55	-14,27
Середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб	203	173	160	-43	-21,18
Річний фонд оплати праці, млн. грн.	23,48	16,08	17,83	-5,65	-24,07
Виробіток на одного працюючого, тис. грн./особу	869	898	970	101	11,62
Вартість основних засобів підприємства, млн. грн.	137	142	144	7	4,79
Фондозабезпеченість 1 працівника підприємства, тис. грн./особу	675	819	898	223	32,96
Фондовіддача на 100 грн. інвестованих основних засобів, грн./грн.	128,8	109,6	108,1	-21	-16,05
Норма прибутку в розрахунку на основні та оборотні засоби, %	3,65	5,14	2,92	-0,73 в.п.	X
Рентабельність господарської діяльності, %	2,22	3,80	2,16	-0,06 в.п.	X

Матеріали таблиці 2.3 демонструють узагальнюючі показники діяльності досліджуваного підприємства. Величина валового доходу зменшилася на 12,02 %, що у вартісному виразі складає 21,22 млн. грн. Зниження обсягів виробництва зумовило скорочення витрат на 11,97 %, або на 20,67 млн. грн. Так як темпи зниження доходу перевищують темпи зниження витрат, то підприємство отримало зниження прибутку на 14,27 %. Ресурсне забезпечення підприємства також має тенденцію до скорочення. Чисельність працюючих зменшилася на 43 особи, або на 21,18 %. При цьому ефективність їх використання на підприємстві зростає, про що свідчить збільшення річного виробітку на одного працівника на 11,62 %. Загалом ефективність господарювання ТОВ «ДЗБМ» зменшилась, на що вказує рівень показників рентабельності. Норма прибутку на інвестовані основні та оборотні

засоби зменшилися за період 2021-2023 рр на 0,73 відсоткові пункти, а рівень рентабельності господарської діяльності зменшився на 0,06 пункти.

## **2.2. Організація системи управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ»**

Основними методами контролю конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» є: метод підвищення фінансового рейтингу; методи маркетингу, що дають змогу проводити порівняльний аналіз суб'єктів ринку та приймати відповідні управлінські рішення, спрямовані на їх збільшення, задоволення потреб ринку конкурентоспроможною продукцією та покращення результатів господарської діяльності підприємства. Реалізація вищезазначених методів потребує системи управлінських заходів, що складається з окремих напрямів удосконалення господарської діяльності, таких як: вибір стратегії конкурентоспроможного розвитку, забезпечення комплексного підходу до процесів управління, вдосконалення систем управління персоналом, забезпечення якості та необхідного рівня показників.

Процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ» включає виконання таких функцій: аналіз показників конкурентоспроможності; планування, тобто розробка стратегії поліпшення позиції компанії в операційній сфері; планова реалізація та обґрунтування завдань стратегії конкурентоспроможності підприємства; система стимулювання праці; контрольні заходи щодо реалізації стратегії. При управлінні конкурентоспроможністю товару особливу увагу слід приділяти фазі життєвого циклу, на якій знаходиться досліджуваний товар. Це важливо, оскільки на конкурентоспроможність залежно від рівня впливають різні фактори. Тому для ефективного управління необхідно спочатку визначити, що найбільше впливає на конкурентоспроможність продукції ТОВ «ДЗБМ» на кожній стадії життєвого циклу, а вже потім розробляти методи впливу на ці фактори з метою зміцнення їх позицій.

На формування конкурентоспроможності продукції підприємства впливає

багато факторів. Фактор конкурентоспроможності товару – це умова, обставина, рушійна сила, під впливом якої формується конкурентоспроможність товару та змінюється ринок товарами, що задовольняють ту саму групу потреб. Це визначення можна використовувати для будь-якого елемента, який бере участь у конкурентних відносинах - компанії, регіону, країни. Кожна економічна система функціонує і розвивається під впливом незліченних факторів. Наслідки деяких помітні і можуть бути вирішальними для того чи іншого явища чи процесу. Дії інших не піддаються оцінці, а їх вплив можна охарактеризувати як незначний.

У таблиці 2.4 наведено окремі основні методи підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «ДЗБМ».

Таблиця 2.4

#### Фактори зростання конкурентоспроможності продукції ТОВ «ДЗБМ»

Фактори	Характеристика факторів
Технічні	Використання науки і техніки в процесі проектування продукту
	Впровадження новітніх технологій виробництва та суворі технічна дисципліна
	Забезпечення відповідного технічного оснащення виробництва
	Удосконалення діючих стандартів і технічних вимог
Організаційні	Впровадження сучасних форм і методів організації виробництва та менеджменту
	Удосконалення методів контролю та розвиток масового самоконтролю на всіх етапах виробництва
	Розширення прямих торговельних зв'язків між виробниками та покупцями (споживачами)
	Застосування передового національного та міжнародного досвіду у сфері підвищення конкурентоспроможності
Економічні та соціальні	Використання збалансованої системи для прогнозування та планування необхідного рівня якості продукції
	Встановлення цін на окремі види товарів, прийнятних для виробників і споживачів
	Ефективне використання мотивації праці всіх категорій співробітників компанії
	Глобальна активізація людського фактору та впровадження адаптованої до ринкових умов компанії кадрової політики
Маркетингові та ринкові	Раціональний вибір цільових ринків для продукції
	Розгляд конкурентних переваг важливих конкурентів на ринку
	Впровадження ефективної системи маркетингових комунікацій

У рамках проведеного дослідження слід врахувати, що маркетингові та ринкові фактори конкурентоспроможності продукції – це чинники, дія яких проявляється в процесі реалізації продукції. До них належать: фактори ціноутворення – цінова стратегія компанії; елементи маркетингу - прийоми і методи просування товару, кількість і якість послуг, умови оплати, іміджеве оформлення, інформаційне наповнення. У сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку є: посилення стандартизації як центрального інструменту встановлення та забезпечення певного рівня якості на підприємстві, зокрема впровадження сучасних композитних систем управління якістю; створення умов, що сприяють покращенню розвитку інноваційної діяльності; успіхи нтп та управління інноваціями, впровадження останніх технологічних розробок; запобігання інтелектуальній плинності кадрів; реагування на зміни ринкових умов. В умовах євроінтеграції необхідно уникати цінових розбіжностей між внутрішнім українським ринком товарів і послуг і цінами світового ринку, а також запроваджувати сучасні інструменти захисту внутрішнього ринку та інтересів вітчизняних виробників.

Щоб забезпечити стабільний розвиток, ТОВ «ДЗБМ» повинні, перш за все, досягти певного рівня операційної ефективності. Для досягнення поставлених цілей необхідно безперервно вдосконалювати систему управління конкурентоспроможністю продукції на різних етапах життєвого циклу. Як бачимо, після виходу на ринок будь-який продукт піддається дії низки факторів ризику, суть яких зводиться до позитивних чи негативних наслідків. Тому раціональне господарювання дозволяє посилити дію позитивних факторів і мінімізувати негативні. Головне – визначити фактори, які мають найбільший вплив на ваш продукт, і вирішити, як з ними боротися.

Забезпечення конкурентоспроможності – це, перш за все, філософія управління всією економічною системою ТОВ «ДЗБМ» в ринковому середовищі, яка спрямована на вирішення наступних завдань: 1) вивчати потреби та тенденції



розвитку споживачів; 2) оцінка поведінки та можливостей конкурентів; 3) дослідження стану та тенденцій розвитку ринку; 4) знання навколишнього середовища та його тенденцій; 5) створення таких товарів, щоб споживачі вибирали їх, а не товари конкурентів; 6) виконання перерахованих завдань узгодити з довгостроковою перспективою.

Кінцевою метою всієї роботи ТОВ «ДЗБМ» є виробництво продукції, яка повністю відповідає вимогам цільового ринку. Таких результатів вдалося досягти завдяки комплексній системі контролю якості та конкурентоспроможності продукції ТОВ «ДЗБМ», розробка, впровадження та функціонування якої є основою для виробництва високоякісної продукції підприємства. Однак зауважте, що ми не розглядаємо якість і конкурентоспроможність продукції окремо, оскільки якість є важливою складовою конкурентоспроможності продукції. Розглядаючи сутність конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ», вважаємо, що управління конкурентоспроможністю продукції слід розуміти як процес виявлення, планування, проектування, підтримки та створення (накопичення) продукції з конкурентними перевагами на кожному етапі.

Щоб споживачі отримували продукцію належної якості, виробники зобов'язані стежити за їх потребами, а підприємства-споживачі зобов'язані здійснювати активну рекламу, виходячи зі стандартів якості сировини. Не менш важливо, щоб якість відповідала ціні, сформованій за певних ринкових умов. Управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ДЗБМ» доцільно розділити на два рівні: стратегічний (СУКП) та операційний (ОУКП). Стратегічний рівень допомагає покращувати та підтримувати конкурентоспроможність фактично виробленого продукту. Це можливо шляхом створення конкурентної переваги для ТОВ «ДЗБМ», яка, відповідно до моделі, розробленої нашим підприємством, є чинником, що визначає конкурентоспроможність продукту.

Спільна конкурентна перевага – стратегічний фактор, який формує конкурентну перевагу товару через: автоматизацію процесів (в тому числі

виробничих); впровадження інновацій та модернізації; запровадження ощадливого виробництва; доступне фінансування.

На рівні планування стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції в ТОВ «ДЗБМ» спочатку планується вплив створеної підприємством конкурентної переваги на формування конкурентної переваги продукції. Ми також плануємо заходи з сертифікації та нагородження якості продукції, що сприятиме довгостроковому покращенню якості. Діяльність має базуватися на маркетингу партнерства та маркетингу діалогу, залучаючи споживачів до виробництва продукту, щоб запобігти (або передбачити) міграцію вартості. На рівні формування стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції необхідно здійснювати моніторинг дотримання запланованих дій, включаючи довгострокові переговори щодо здійснення заходів як з постачальниками, так і з покупцями.

Оперативне управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ДЗБМ» має включати такі чотири еквівалентні рівні управління: 1) Контроль якості. 2) Управління асортиментом. 3) Управління витратами та цінами. 4) Управління продажами. Проте контроль якості не залежить від еквівалентності рівнів управління, як стверджує більшість бізнес-експертів з точки зору найважливішого чинника конкурентоспроможності продукції.

Ми розглянемо формування стратегії нашого продуктового портфелю з урахуванням можливості посилення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ», а саме визначення стану нашого існуючого продуктового портфелю, створення матриці ВКГ та формування конкурентної стратегії компанії.

Для аналізу портфелю ТОВ «ДЗБМ» необхідно спочатку визначити СЗГ (стратегічні зони господарювання) на основі стратегічного бачення компанії та аналізу існуючих бізнес-цілей. Таким чином, основними видами бізнесу в ТОВ «ДЗБМ» є виробництво наступних товарних груп:

Цегла силікатна рядова - СЗГ - 1;

Вапно гашене (пушонка) - СЗГ - 2;

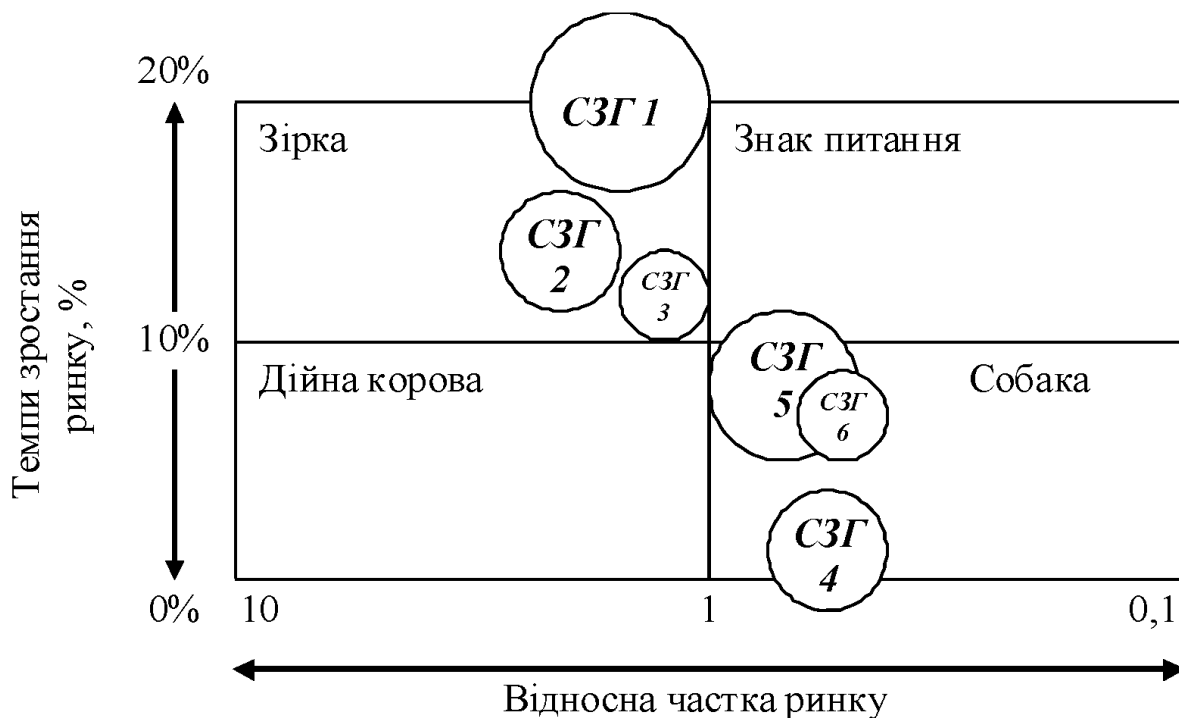
Цегла силікатна лицьова - СЗГ - 3;

Блоки газобетону - СЗГ - 4;

Вапно комове не гашене - СЗГ - 5;

Порошок вапняний - СЗГ - 6.

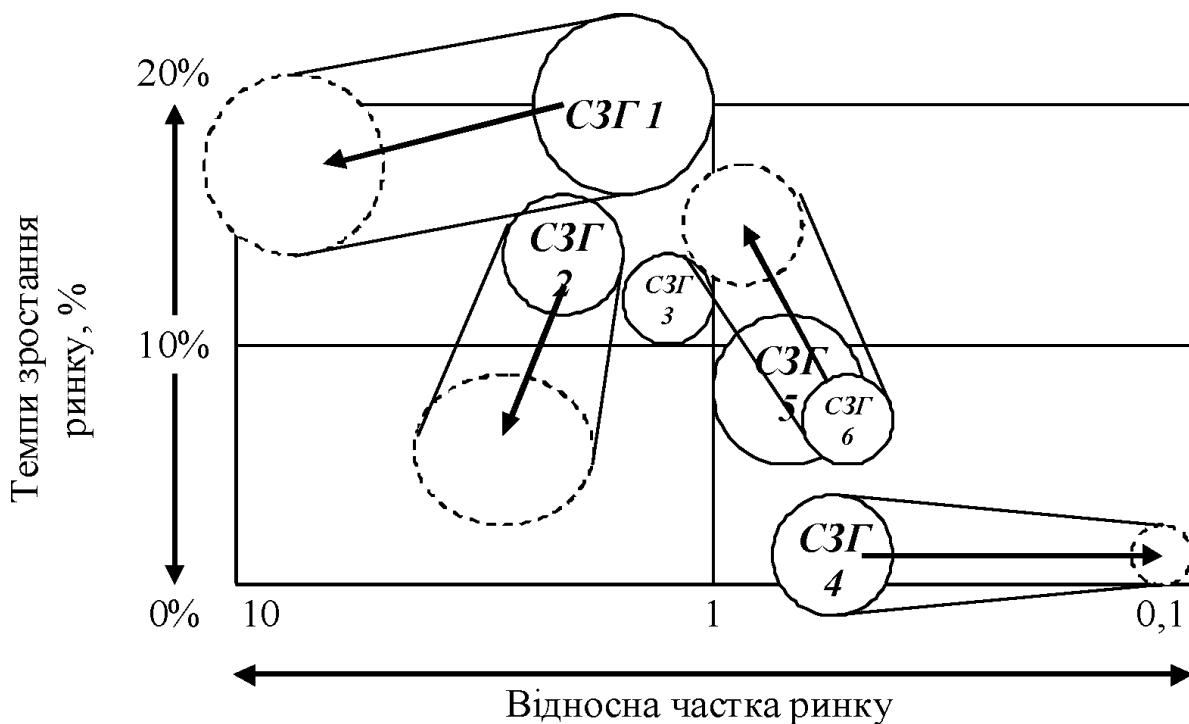
Наступним етапом портфельного аналізу є створення двовимірної матриці для оцінки проблем і перспектив усього портфеля діяльності компанії. Матриця Growth Market Share або БКГ структурована наступним чином: Горизонтальна вісь показує частку ринку кожного СЗГ. Ця частка вимірюється шляхом порівняння обсягів продажів аналогічної продукції лідерів ринку. Якщо компанія продає менше певного продукту, ніж лідер ринку, продукт класифікується в правій половині матриці, а якщо вона продає більше, він класифікується в лівій половині матриці. На вертикальній осі відкладено річні темпи зростання виробництва в цій галузі. Діаметр кожного кола пропорційний максимальному обсягу продажу цього продукту. Побудуємо матрицю БКГ за результатами аналізу (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Матриця БКГ стратегічного становища ТОВ «ДЗБМ»**

Згідно отриманих результатів, можна зробити висновок, що існуюче товарне пропонування ТОВ «ДЗБМ» є незбалансованим. Очолює пропозицію СЗГ 1 (цегла силікатна рядова). Цей вид продукції характеризується значними темпами зростання ринку (майже 19,7 %) і відносно великою часткою ринку. При цьому в ТОВ «ДЗБМ» виділяються три аутсайдери: блоки газобетону (СЗГ – 4); вапно комове не гашене (СЗГ – 5); та порошок вапняний (СЗГ – 6). Ці галузі мають невеликі частки ринку і низькі темпи зростання. Аналіз продуктового портфолію вважається завершеним лише тоді, коли поточний стан проектується в майбутньому. Таким чином, наступним кроком в аналізі портфолію є розробка бажаного портфелю продуктів, який має бути збалансованим залежно від типу бізнесу та конкурентної ситуації.

Залежно від результатів оцінки стратегічного становища ТОВ «ДЗБМ» доцільно графічно представити напрямок діяльності компанії з точки зору формування збалансованого (бажаного) бізнес-портфелю (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Формування бажаного портфелю продукції ТОВ «ДЗБМ» згідно результатів матриці БКГ**

ТОВ «ДЗБМ» може використовувати різні підходи та сподіватися на збільшення обсягів бізнесу та успіх на ринку. Зокрема, за допомогою техніки побудови матриці БКГ можна оптимально збалансувати бізнес-портфель, а за допомогою моделі Портера можна розробити унікальну конкурентну стратегію для кожного продукту.

Використовуючи дані наведеного аналітичного дослідження, розглянемо шляхи підвищення ефективності управління товарною конкуренцією ТОВ «ДЗБМ».

Основним напрямом підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «ДЗБМ» є вдосконалення бізнес-стратегії, а це включає вдосконалення стратегії всіх видів бізнес-продуктів. Після визначення загальної ідеї розвитку компанії рекомендується розробити функціональну стратегію реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переформулювати всі проблеми та переваги ТОВ «ДЗБМ» і надати найбільш популярні варіанти їх вирішення. Ці рішення детально описані в табл. 2.5

Таблиця 2.5

### Сукупність стратегій функціонального розвитку ТОВ «ДЗБМ»

Сегмент	Характеристика	Стратегія
Виробництво	Дотримання технічних норм виробництва, забезпечення високої якості подальших удосконалень, модернізації, зміни технічного оснащення та підвищення загального рівня трудових ресурсів	Стратегія зростання показників якості продукції. Стратегія диференціації. Інноваційні стратегії
Маркетинг	Подальше вдосконалення та посилення маркетингової політики, розширення можливостей збутової та маркетингової політики, розширення каналів збуту продукції та ринків збуту. Доступ до нових сегментів ринку та нових ринків. Удосконалення маркетингової комунікації	Стратегія оптимізації збутових ринків. Стратегія інтеграції. Стратегія розширення комунікацій
Фінанси	Підтримка стабільної тенденції основних фінансових показників і поступове зростання прибутку і рентабельності	Стратегія стабілізації. Стратегія оптимізації прибутку
Кадри	Забезпечення раціонального підбору і розподілу кадрів, забезпечення темпів зростання продуктивності праці вище рівня заробітної плати, створення більш досконалої системи стимулювання праці.	Стратегія кадрового забезпечення. Стратегія формування інтелектуально-інноваційного потенціалу

Організаційна культура	Виконувати роботу, пов'язану з розробкою та застосуванням стандартів організаційної поведінки. Покращення здатності команди реагувати на зміни. Переконайте своїх співробітників працювати разом як єдина команда зі спільною метою, досягнення якої відповідає потребам кожного окремого співробітника.	Стратегія формування організаційної культури
------------------------	--	--

Для аналізу розвитку конкурентоздатності підприємства було обрано компанію ТОВ «ДЗБМ». На основі балансу та звіту про загальний дохід було проведено аналіз основних економічних показників діяльності даного підприємства. Проведений аналіз показує, що ТОВ «ДЗБМ» є прибутковим та ліквідним (платоспроможним) підприємством. Визначено, що продукція компанії може зміцнити конкурентні позиції на ринку в обраних сегментах. За принципом інтегральних конкурентних показників конкурентоспроможність висока, тому ТОВ «ДЗБМ» має забезпечити подальший розвиток конкурентної політики. Перевірено стан системи управління якістю. Компанія не знайшла системного підходу до вирішення проблем якості. Тому керівництво має вжити заходів для прийняття принципово нового підходу до управління якістю своєї продукції на основі серії стандартів ISO 9000.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ТОВ «ДЗБМ»

#### **3.1. Впровадження організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоздатності ТОВ «ДЗБМ»**

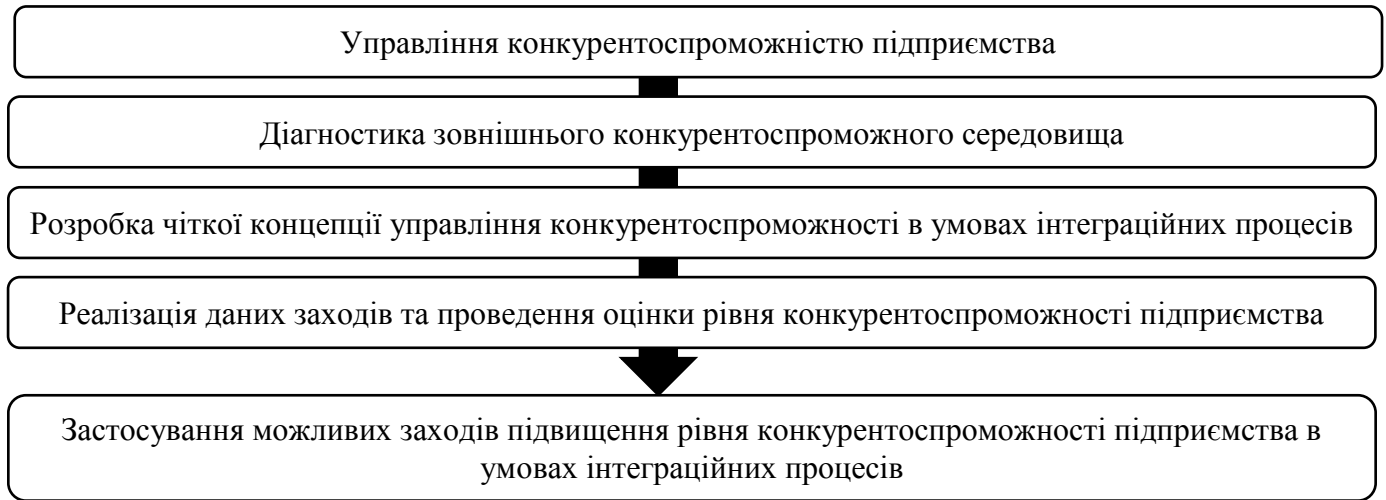
Висока конкурентоспроможність підприємства свідчить про ефективність його господарської діяльності, гнучкість в адаптації до змін зовнішнього середовища, високу якість продукції та відповідну цінову політику, що є однією з особливостей діяльності підприємства та стимулює подальший розвиток. Крім конкуренції велике значення має конкурентоспроможність, особливо конкурентоспроможність компанії. В умовах процесу глобалізації першочерговим напрямком розвитку національної економіки мають стати конкурентоспроможні підприємства.

Зараз ми розробляємо загальну концепцію зовнішнього середовища ТОВ «ДЗБМ», яка комплексно поєднує економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії компанії з її партнерами, конкурентами, споживачами тощо.

Використовуючи ці прийоми, можна побудувати наступний алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ» (рис. 3.1).

Пропонуємо проводити діагностику зовнішнього конкурентного середовища ТОВ «ДЗБМ» за такими напрямками: сильні сторони постачальників; споживачі підприємства; визначення альтернатив для товарів підприємства на ринку; оцінка фактичних і потенційних конкурентів підприємства.

Для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку велике значення має робота її співробітників, рівень їх кваліфікації, досвід і професійний досвід, а також організація корпоративної культури.



**Рис. 3.1. Алгоритм управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»**

Наведемо опис «Механізму організації процесів управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»» (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Механізм організації процесів управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»**

Даний механізм включає економічну оцінку, аналіз практики управління конкуренцією для відповідності державним постановам і основній конкурентній



стратегії компанії. Цей механізм передбачає, що використовуваний метод повинен бути прибутковим, відповідати державним вимогам і відповідати основним інтересам споживачів продукту. Ця вимога виконується, якщо всі підсистеми системи управління підприємством спрямовані на першочергову вигоду споживача (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Синергетичний ефект методів управління для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ»**

Групи методів управління	Основний інтерес споживача до продукції	
	Економія ресурсів	Показники якості
Товарне пропонування	Високостандартизовані продукти	Високоякісні виробничі ресурси (машини, апарати)
Цінова політика	Конкурентоспроможна ціна	Ціни залежать від рівня якості продукції та послуг
Комунікації	Просування конкурентоспроможного рівня цін і високої продуктивності в постачанні продукції	Висока якість реклами
Збутова діяльність	Орієнтація продажів на низькі ціни та швидке реагування	Продажі, які підкреслюють високу якість у якісному та комфортному демонстраційному середовищі
Виробничий процес	Масове виробництво продукції	Масове виробництво високоякісної продукції (послуг)
Трудові ресурси	Пошук висококваліфікованих працівників	Використовуйте «статичні датчики», які оптимізують область якості та створюють умови для постійного покращення рівня якості
Витрати	Впровадження витрат, що усувають непродуктивні витрати і сприяють високій продуктивності та рентабельності виробництва	Усунути непродуктивні витрати та запровадити витрати, які сприяють високій якості продукції
Формування прибутку	Придбання ефективного обладнання та технологій	Придбання обладнання та технологій, які сприяють високоякісній продукції
Фінансова діяльність	Використання кредитних ресурсів	Самофінансування

За даних умов синергія виникає, коли різні види діяльності поєднуються і підсилюють одна одну. Для досягнення синергії в системі управління конкурентоспроможністю необхідні такі результати: докорінна перебудова організаційно-економічних структур управління; створення продуктивного центру

інтересів і відповідальності за автономні результати діяльності; запровадження підприємницького менеджменту; забезпечення комплексного підходу до реструктуризації систем і структур внутрішнього контролю компанії; удосконалення організаційної форми та методів дослідження ринку; оптимальне вирішення завдання реформування відносин власності.

Про діловий статус підприємства свідчить «механізм оцінки та впровадження процесів управління, спрямованих на відновлення та розвиток конкурентоспроможності підприємства» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Механізми оцінки та впровадження процесів управління, спрямованих на відновлення та розвиток конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ»**

Зміст оцінки Методи управління:	Результат перевірки методів управління підвищенням конкурентоспроможності на формування конкурентоспроможного стану: позитивний (+) або негативний (-)			
	Поточний період	Перспективний період		Загальний висновок
	Економічна оцінка	Оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії	Оцінка на відповідність державним нормативам	
	Опис структури бізнес-проектів та порівняння з економічними показниками.	Порівняння з цільовою системою, яка наголошує на стратегії «зниження витрат»	Порівняння з нормативами	
Товарне пропонування	+	+	+	
Цінова політика	+	+	+	+
Комунікації	+	+	+	+
Збутова діяльність	+	+	+	+
Виробничий процес	-	-	+	-
Трудові ресурси	+	+	+	+
Витрати	+	+	+	+
Формування прибутку	+	+	+	+
Фінансова діяльність	-	-	+	-

Резюме	Низький рівень ефективності управління виробництвом і фінансами	Не відповідають	Відповідають	Відсутній рівень конкуренції
--------	---	-----------------	--------------	------------------------------

Цей механізм дає змогу виявити вплив мінімальних факторів, які руйнують конкурентну ситуацію та унеможливають конкурентну стабільність ТОВ «ДЗБМ» на ринку. Основною проблемою в управлінні бізнесом є неефективність методів управління підвищенням конкурентоспроможності у фінансовому секторі, в тому числі таких методів управління, як вибір джерел фінансування. Такий підхід є мінімальним фактором, що руйнує конкурентоспроможність компанії.

ТОВ «ДЗБМ» доцільніше залучати кошти за рахунок власних коштів.

Прогалини в управлінні включають:

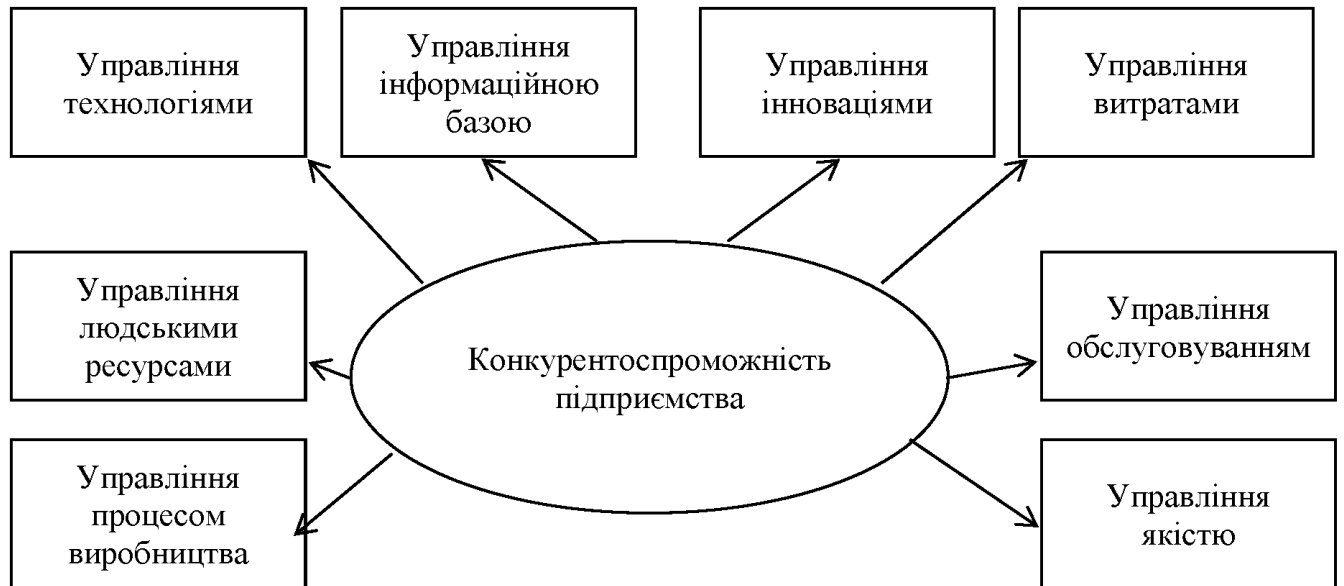
- Організаційна структура управління.
- Неефективна диверсифікація виробництва. Ця проблема тісно пов'язана з організаційною структурою управління.
- Основні питання фінансування. Більшість важливих засобів виробництва зношені. Збільшена вага основних типів обладнання, яке потребує значних трудових ресурсів.
- Проблеми інноваційної діяльності. Аналіз найважливіших форматів звітності показує, що ТОВ «ДЗБМ» не виділяє ресурси на інноваційний розвиток.
- Низька ефективність виробництва через високі витрати. Високі витрати зумовлені в першу чергу високою ціною ресурсів.
- Проблеми ресурсного забезпечення.
- Питання управління персоналом. Тема управління персоналом дуже актуальне.

Для успішного управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ» необхідно:

- визначити умови і фактори, які формують рівень конкурентоспроможності;
- підвищити якість процесів конкурентоспроможності (планування, аналіз, формування, виробництва);

- сформулювати висновки із проведеної роботи.

Управління конкурентоспроможністю складається з наступної системи управління (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ»**

Важливою складовою конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» є підвищення якості. Якість продукту – головний, але не єдиний фактор. Найважливішою умовою конкурентоспроможності є збір якісної інформації про фактори, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «ДЗБМ». Система якості відповідає за план дій ТОВ «ДЗБМ» та спрямована на розробку та впровадження комплексного підходу до забезпечення та покращення якості продукції в ключових процесах компанії. Підвищуючи якість, ТОВ «ДЗБМ» можуть досягти підвищення попиту на свою продукцію, що є необхідною умовою для інтеграції та роботи всіх систем.

Механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ» призначений для виконання ряду загальних управлінських функцій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності. Дослідники включають такі види діяльності, як

постановка цілей, аналіз, планування, організація, мотивація, лідерство та регулювання. Проблема постановки цілей проявляється в управлінні господарською діяльністю компанії з метою досягнення високої конкурентоспроможності в бізнес-сфері.

Аналіз включає оцінку конкурентного середовища на ринку та вивчення поточної конкурентної ситуації за допомогою методів оцінки конкурентоспроможності. Планування включає розробку конкурентних стратегій і детальних планів відповідно до поставлених цілей і результатів проведеного аналізу.

Керівництво ТОВ «ДЗБМ» забезпечує реалізацію встановлених конкурентних стратегій і реалізацію конкретних заходів для підвищення конкурентоспроможності в реальній діяльності. Мотивація використовує методи, які спонукають співробітників збільшити свою трудову діяльність і відповідальність при виконанні завдань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності компанії.

Метою функції моніторингу є безперервний контроль за досягненням поставлених цілей та виконанням визначених завдань обраної конкурентної стратегії шляхом перевірки запланованих показників та їх порівняння з фактичними показниками.

Регулююча функція бере участь у процесі коригування конкурентних стратегій, поточних планів і завдань відповідно до результатів моніторингу поточної діяльності та змін у внутрішньому та зовнішньому операційному середовищі.

Варто зазначити, що конкурентний механізм управління ТОВ «ДЗБМ», що відображається у виконанні вищезазначених видів діяльності, повинен охоплювати всі ланки управління та проходити через усі операційні рівні компанії.

При визначенні конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» слід враховувати такі основні правила:

Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Мета – визначити наявні ресурси ТОВ «ДЗБМ», оцінити ефективність використання конкурентних переваг та визначити її конкурентоспроможність у порівнянні з

компаніями, що працюють у тій же галузі.

Поняття можливостей підприємства – це сукупність наявних у нього ресурсів залежно від структурно-функціональних елементів і компонентів процесу праці.

Визначення конкурентоспроможності компанії полягає в розробці та виробництві за певних умов продукції, яка виграє від пріоритетного попиту частки споживачів за ефективних економічних умов.

Ми рекомендуємо оцінювати конкурентоспроможність ТОВ «ДЗБМ» за чотирма основними етапами:

- Оцінка конкурентоспроможності підприємства.
- Оцінка ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства.
- Розрахунок індексу конкурентоспроможності компаній.
- Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Практично застосовуючи цю методологію, ви можете: оцінити потенційну конкурентоспроможність; визначити ефективність у використанні потенційних конкурентних переваг; розрахувати відносний рівень конкурентоспроможності компанії порівняно з її конкурентами.

Як організаційно-економічний захід підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» пропонується створення відділу стратегічного розвитку підприємства. Створіть відділ управління та аналізу в компанії, проведіть навчання та підвищення кваліфікації внутрішніх працівників.

Дуже важливо створити в компанії відділ розробки стратегії. Відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у формуванні стратегічного плану підприємства, бере участь у його розробці, керує виконанням бізнес-планів, угод і контрактів та забезпечує їх виконання. Ми приймаємо оптимальні управлінські рішення з метою досягнення стабільного управління компанією в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Відділ розробки бізнес-стратегії повинен забезпечувати координацію між виробництвом, збутом, маркетингом, технологіями та фінансами компанії. Для

підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку велике значення має питання ефективності системи управління та контролю даного підприємства.

Отже, за результатами представленої оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегії розвитку ТОВ «ДЗБМ» шляхом запровадження засобів контролю для вирішення наступних проблем:

- забезпечення «розповсюдження» стратегії з рівня всієї компанії на рівень окремих структурних підрозділів;
- диверсифікація цілей в рамках структурної фрагментації за рахунок змін в організаційній структурі;
- підвищення рівня залучення керівників середньої та нижчої ланки до процесу розробки стратегії та посилення мотивації співробітників для досягнення цілей;
- вивчення причинно-наслідкових зв'язків між цілями та показниками досягнення цілей на стратегічному та операційному рівнях, а також між показниками роботи різних відділів і різних структурних підрозділів всередині компанії;
- реструктуризація системи зовнішнього моніторингу довкілля для максимально швидкого та гнучкого реагування на потенційні переваги та загрози.

У таблиці 3.3 наведено оцінку системи управління та контролю підприємства.

Важливо зазначити, що визначення та формулювання стратегій розвитку відрізняються залежно від підходу. Тому можна виділити три основні підходи до розробки стратегії ТОВ «ДЗБМ».

Інструментальний підхід, який орієнтований на визначення цілей і засобів їх досягнення. Стратегія – це план досягнення інноваційних цілей за допомогою визначених інструментів.

Адаптивний підхід. Метою є адаптація до зовнішнього середовища, а стратегія використовує механізми адаптації.

Процесний підхід є більш повним, ніж попередні два підходи, оскільки фокусується на процесі розробки та реалізації стратегії, аналізі взаємозв'язків і взаємозалежностей підсистем організації як складної системи. Дослідження

показують, що маркетингова система управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЗБМ» розглядається як складна, динамічна та стохастична система. Тому система управління конкуренцією компанії вважається складовою загальної системи маркетингу компанії.

Таблиця 3.3

### Дослідження систем управління та контролю ТОВ «ДЗБМ»

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Система стратегічного управління	Чітка політика розвитку: використання синергії через уніфікацію та стандартизацію ключових бізнес-процесів, унікальні стратегії виведення продуктів на ринок і впровадження унікальних стандартів якості.	На рівні структурної дезагрегації стратегія чітка. Навчання в областях, пов'язаних з унікальною стратегією компанії, не проводиться. Більшість працівників не знають ключових стратегічних параметрів відкриття бізнесу.
Система обліку і контролю	Наша компанія активно використовує бухгалтерський облік і впровадила відомчу систему КРІ, яка включає не тільки фінансові, але й нефінансові КРІ.	Показники, які використовуються для оцінки продуктивності праці, не пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками, тому оцінити внесок окремого показника в загальний результат неможливо. Подвійна підпорядкованість працівників основних служб (керівників структурних підрозділів, відповідних служб центрального управління) призводить до диверсифікації цілей.
Оцінка зовнішнього середовища	Відділ маркетингу завжди оцінює зовнішнє середовище (дослідження ринку і діяльність конкурентів).	Оцінка зовнішнього середовища в основному цілеспрямована і управляється одним сервісом, що значно зменшує можливість раннього виявлення «слабких» сигналів і навіть забезпечує менш надійні дані. Це підвищує ризик
Навчання та зростання	В рамках компанії діє навчальна програма для співробітників відділу управління «Корпоративний університет», видається внутрішній інформаційний бюлетень.	Навчання середнього та нижчого менеджменту не враховується, що призводить до високої плинності кадрів. Через слабкий обмін інформацією між усією робочою силою та керівництвом організаційних одиниць і головних відділів компанії більшість співробітників не знають про основні причини стратегії компанії.
Мотивація співробітників	Компенсаційні пакети вищого керівництва включають бонусний компонент, який розраховується на основі досягнення конкретних цілей компанії.	Хоча менеджери середньої та нижчої ланки отримують певну зарплату, вони часто не розуміють головних цілей і завдань свого відділу або навіть своєї ролі в компанії в цілому.

Необхідно проаналізувати кожен елемент продуктової стратегії окремо та



разом, щоб зрозуміти, як і якою мірою один елемент впливає на інші та як це впливає на загальну продуктову стратегію ТОВ «ДЗБМ». Іноді зміна лише одного елемента продуктової стратегії може радикально змінити ситуацію. Наприклад, щоб підвищити популярність продукту, виділити його серед конкурентів та зробити його більш привабливим, може бути достатньо змінити дизайн упаковки продукту. Тому вам потрібно звернути увагу на кожен елемент вашої продуктової стратегії та ретельно розглянути, як вони впливають один на одного. Ігнорування, здавалося б, неважливого фактора може підірвати зусилля всієї вашої компанії.

У сучасній ситуації посилення конкуренції ТОВ «ДЗБМ» необхідно розробити практичні механізми стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю з метою підвищення ефективності діяльності компанії на окремих ринках.

Основна мета управління операційною конкурентоспроможністю полягає в забезпеченні ефективного функціонування компанії в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Основні принципи оперативного управління конкуренцією часто включають: принципи цільової спрямованості; принципи уніфікації та систематичного контролю маркетингової діяльності та конкурентоспроможності компаній; принципи наукової обґрунтованості в маркетинговому менеджменті; принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; принципи комплексності та гнучкості у виробничо-збутовій діяльності компаній.

Конкурентоспроможність ТОВ «ДЗБМ» є результатом демонстрації того, що її діяльність має конкурентну перевагу. Однак наявність конкретної конкурентної переваги не означає автоматично переваги на ринку. Тільки в рамках комплексу можна вплинути на найкращий вибір. Крім того, на конкурентоспроможність впливають стратегічні та тактичні зміни на ринку, незалежно від компанії. Основним завданням розробленої товарної стратегії є максимізація споживчого попиту на цільову товарну лінійку при мінімальних витратах. Таку політику можна

забезпечити шляхом застосування системного та комплексного підходу до створення основних методичних стандартів управління товарною стратегією підприємства та формування єдиної товарної політики.

До найважливіших шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» належать: ефективна та законна маркетингова політика компанії; розробка нових продуктів та покращення їх якісних характеристик; пошук і забезпечення переваг продукту над товарами-замінниками; визначення сильних і слабких сторін подібних продуктів; оновлення машини та обладнання; постійне управління економією витрат на продукт; поліпшення якості послуг; диференціація продукту.

Тому процес розробки ефективної корпоративної політики має здійснюватися в такому порядку: насамперед, важливо відслідковувати поточну ситуацію та визначати основні напрями виробничої діяльності з урахуванням швидкості змін на галузевому ринку, оскільки це важливий шлях до розвитку сильного стратегічного способу роботи. Для ТОВ «ДЗБМ» завдання стабільного зростання конкурентоспроможності продукції та завершення продуктивно-сировинних інноваційних стратегій є базовими засадами змістовного розвитку.

### **3.2. Підвищення конкурентоздатності ТОВ «ДЗБМ» на основі товарної інновації**

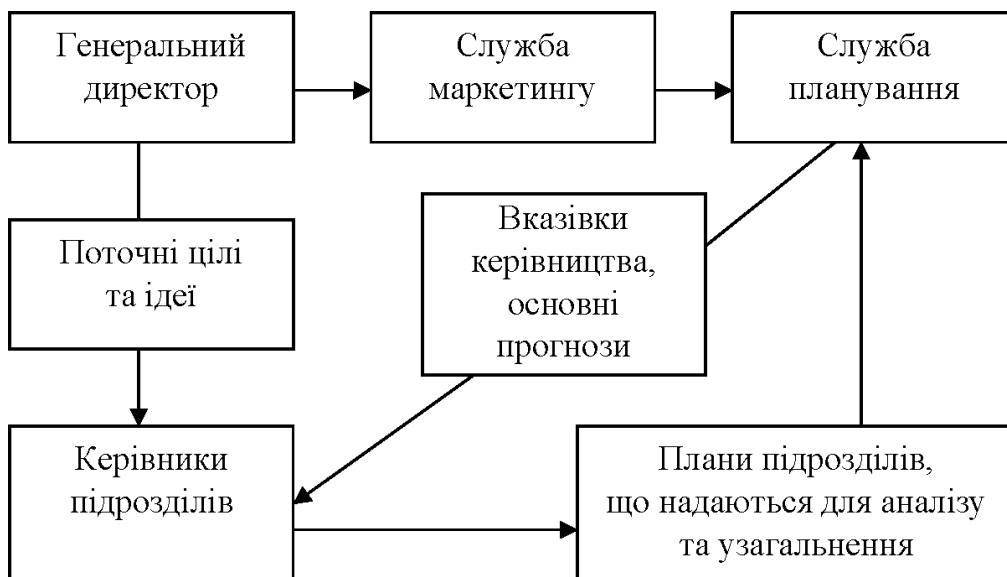
В ТОВ «ДЗБМ» як організаційно-економічний захід підвищення конкурентоспроможності використовується соціологічний метод аналізу асортименту, заснований на виявленні товарних показників серед реальних або потенційних споживачів. Це завдання бере на себе відділ маркетингу для внесення нових змін в асортимент виробленої продукції.

Саме планування є однією з ключових складових системи управління діяльністю підприємства. Стратегічне планування як елемент управління асортиментною політикою є відносно самостійною підсистемою, що включає набір

спеціалізованих інструментів, правил, структур, інформаційних потоків і процесів, спрямованих на підготовку та реалізацію плану. Стратегічне планування можна розглядати як систему дій і рішень щодо асортименту продукції. Вони виконуються на вищих ієрархічних рівнях управління для створення стратегічного плану управління асортиментом, який включає конкретні етапи реалізації стратегічних цілей і завдань. організація. Планування як процес управління асортиментною стратегією передбачає розробку комплексу заходів щодо вдосконалення або оновлення асортименту. Враховується можливість максимально ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і визначається послідовність кроків для досягнення конкретної мети. Тому процес планування повинен забезпечувати взаємодію між різними структурними підрозділами компанії, включаючи весь технологічний ланцюжок: наукові дослідження і розробки, виробництво і збут.

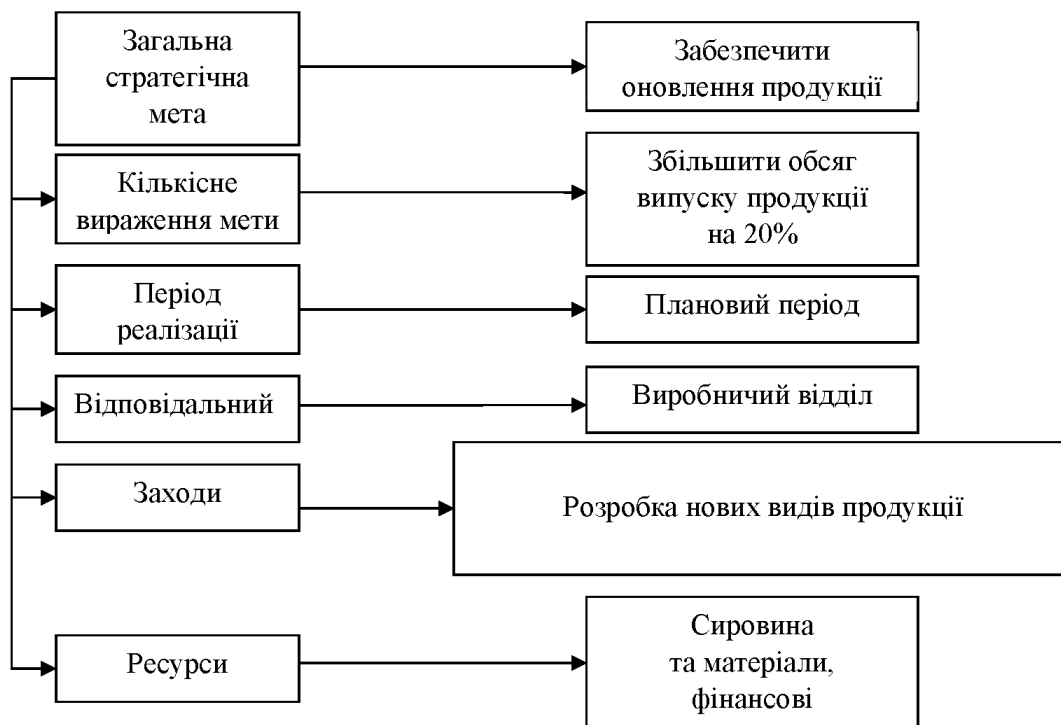
У процесі стратегічного контролю асортиментної політики важливий аспект створення нових товарів, які підприємство ще не освоїло, тобто процес оновлення товару. З цієї причини пропонується реалізувати цей процес для покращення діяльності ТОВ «ДЗБМ». Формуючи стратегію оновлення продукції, директор ТОВ «ДЗБМ» співпрацює з відділом планування, щоб запропонувати шляхи реалізації заходу та сформулювати цілі та ідеї. Керівники таких відділів, як фінансовий, маркетинг і продажі, потім аналізують статус впровадження оновлення продукту, готують звіт і передають його до відділу планування для прийняття рішення.

На діаграмі 3.4 показано процес стратегічного планування оновлення продукції в ТОВ «ДЗБМ». 3.4.



**Рис. 3.4. Схема процесу стратегічного планування оновлення продукції**

Представлено процес досягнення стратегічної мети оновлення асортименту продукції аналізованого напрямку. 3.5.



**Рис. 3.5. Схема стратегічної мети оновлення асортименту продукції**

Хоча планування в основному здійснюється ієрархічними керівниками, експерти з планування залучаються на кожному етапі для управління термінами, виконання розрахунків і узгодження різних елементів плану. Плановий відділ протягом року перевіряє стан виконання плану.

Розподіл обов'язків між відділами, які приймають участь у реалізації проекту з оптимізації товарного пропонування ТОВ «ДЗБМ» наведений у табл. 3.5:

- ВЗ - відділ збуту продукції;
- К – генеральний директор підприємства;
- ПВ – відділ планування та економічного розвитку;
- КЦ – керівник виробничого цеху, де планується випуск оновленої продукції;
- МВ – відділ маркетингу;
- КВ – відділ кадрів;
- ФВ – бухгалтерія та відділ фінансів.

Таблиця 3.5

### Розподіл обов'язків між учасниками реалізації проекту

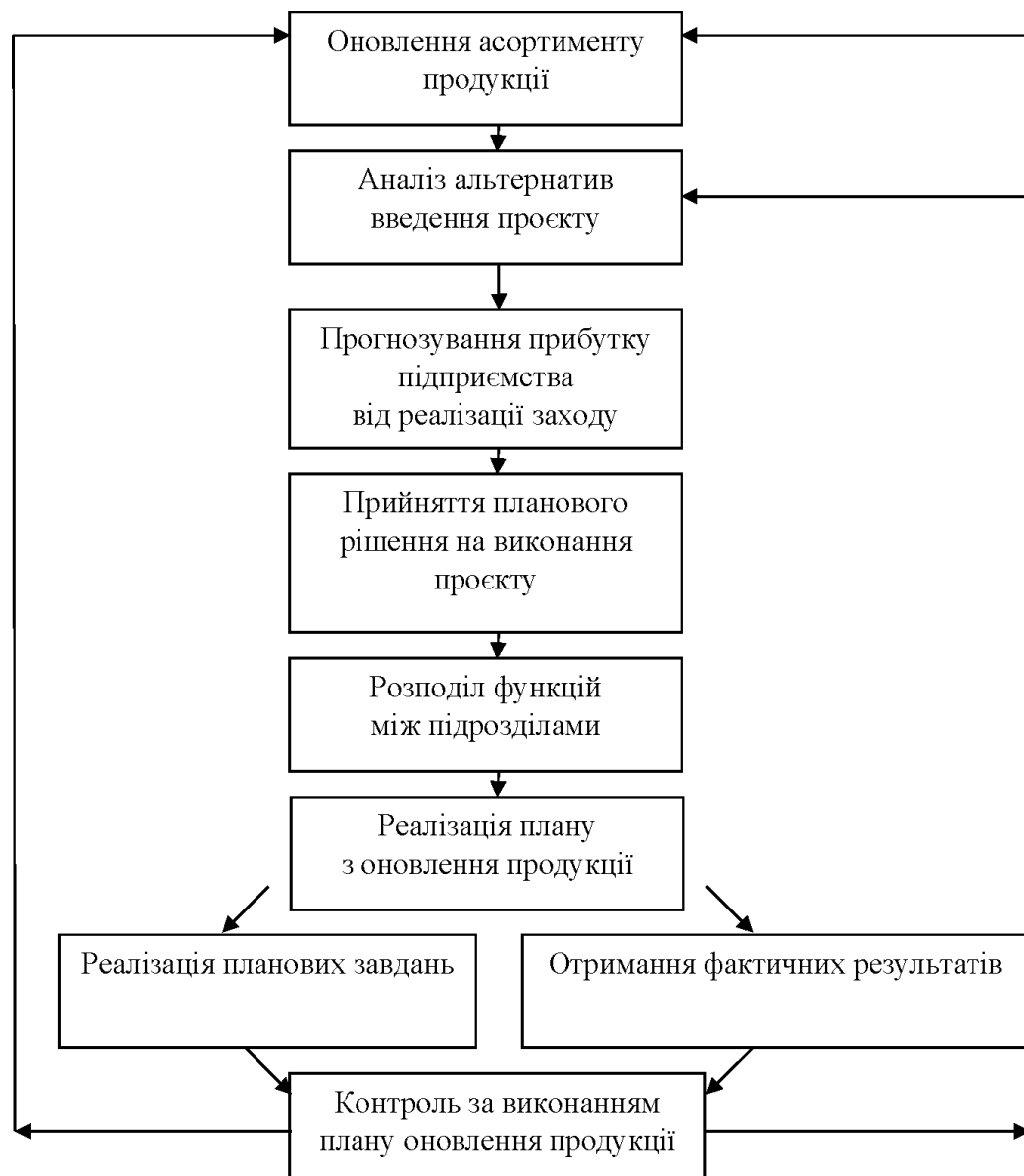
№ з/п	Етапи реалізації проекту	Учасники проекту						
		К	МВ	КВ	ФВ	ВЗ	КЦ	ПВ
1	Прогноз зовнішнього середовища, економічний прогноз, конкурентний аналіз							*
2	Розробка стратегії оновлення продуктової лінійки			*	*	*	*	
3	Формулювання цілей і асортиментної політики	*						*
4	Складання піврічного плану: плану реалізації продукції. Планування виробництва продукції. Кадрове планування.			*		*	*	
5	Реалізація плану оновлення продуктової лінійки	*	*	*	*	*	*	*

На рис. 3.6 показано процес оновлення продукції в ТОВ «ДЗБМ».

Наступним кроком є визначення фази в процесі оновлення обсягу продукції та розподілу виконавців ТОВ «ДЗБМ». Тому відділ планування відповідає за аналіз факторів зовнішнього середовища та складання економічних прогнозів для планів

оновлення асортименту. До розробки стратегії оновлення залучені всі підрозділи ТОВ «ДЗБМ».

Формулювання цілей, їх віднесення до підцілей, визначення завдань і кінцевий дизайн інструкцій сортування є відповідальністю менеджерів компанії та планових відділів. Відповідальним за формування піврічного плану є відділ внутрішніх спеціалістів. Завершальним етапом процесу оновлення асортименту є виконання плану, до якого залучаються всі учасники процесу. Проекти розширення асортименту супроводжуються якісними змінами у виробничому процесі, тому мають інвестиційно-інноваційний характер.



**Рис. 3.6. Послідовність процесу оновлення продукції ТОВ «ДЗБМ»**

З метою підвищення ефективності управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ» в роботі запропоновано проект оновлення продукту, з визначенням фази та етапів для кожного компонента проекту та розподіливши функції та відповідальність між учасниками проекту. Як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства правомірною є можливість розробки стратегії оновлення товарного асортименту.

В табл. 3.6 представимо прогнозований рівень ефективності діяльності ТОВ «ДЗБМ» в результаті впровадження пропонуваніх заходів.

Таблиця 3.6

**Прогнозовані значення діяльності ТОВ «ДЗБМ» з урахуванням вдосконалення управління конкурентоздатністю**

Показник	2023	Проект 2025	Відхилення рівня 2023 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Чистий дохід, млн грн.	155,3	167,8	12,5	8,05
Поточні витрати виробництва, усього, млн грн.:	152,0	157,4	5,4	3,56
Чистий прибуток, млн. грн.	3,29	10,4	7,1	215,76
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	160	155	-5	-3,13
Продуктивність праці 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	970,4	1082,4	111,9	11,54
Вартість основних засобів, тис. грн.	144	189	45	31,33
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	0,9	1,2	0,3	35,56
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	1,08	0,89	-0,19	-17,72
Рентабельність активів, %	2,29	5,50	3,21	X
Рентабельність діяльності, %	2,16	6,59	4,43	X

Матеріали табл. 3.6. демонструють доцільність інноваційного розширення асортименту, так як показники діяльності підприємства збільшилися. Зокрема ТОВ «ДЗБМ» додатково отримає 7,1 млн. грн. прибутку, що забезпечить приріст рівня рентабельності в 4,43 відсоткові пункти.

Таким чином, у сучасній ситуації використання актуальних інструментів менеджменту, які дають змогу правильно оцінювати конкурентоспроможність і формувати конкурентні стратегії, є найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Правильне використання всіх елементів управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання дозволить ТОВ «ДЗБМ» максимально досягти поставлених цілей, необхідного прибутку та запитів споживачів.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Конкуренентоспроможність виробничого підприємства – суттєва відносна характеристика підприємства, яка за певними показниками відображає позицію підприємства по відношенню до конкурентів і характеризує ступінь їх конкурентних переваг – бути кращим за своїх конкурентів у різних аспектах протягом певного періоду часу. Конкуренентоспроможність виробничого підприємства це узагальнене та комплексне поняття, що виникає під впливом різноманітних факторів, які формують всі сфери управління. Це комплексна система управління, спрямована на створення конкурентної переваги в сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування своєї продукції, забезпечення фінансової стабільності тощо.

2. ТОВ «ДЗБМ» є крупним виробником будівельних матеріалів. Аналіз основних показників діяльності демонструє, що за період дослідження 2021-2023 рр. величина валового доходу зменшилася на 12,02 %, що у вартісному виразі складає 21,22 млн. грн. Зниження обсягів виробництва зумовило скорочення витрат на 11,97 %, або на 20,67 млн. грн. Так як темпи зниження доходу перевищують темпи зниження витрат, то підприємство отримало зниження прибутку на 14,27 %. Ресурсне забезпечення підприємства також має тенденцію до скорочення. Чисельність працюючих зменшилася на 43 особи, або на 21,18 %. При цьому ефективність їх використання на підприємстві зросла, про що свідчить збільшення річного виробітку на одного працівника на 11,62 %. Загалом ефективність господарювання ТОВ «ДЗБМ» зменшилась, на що вказує рівень показників рентабельності. Норма прибутку на інвестовані основні та оборотні засоби зменшилася за період 2021-2023 рр на 0,73 відсоткові пункти, а рівень рентабельності господарської діяльності зменшився на 0,06 пункти.

3. Для аналізу розвитку конкурентоздатності підприємства було обрано компанію ТОВ «ДЗБМ». На основі балансу та звіту про загальний дохід було

проведено аналіз основних економічних показників діяльності даного підприємства. Проведений аналіз показує, що ТОВ «ДЗБМ» є прибутковим та ліквідним підприємством. Визначено, що продукція компанії може зміцнити конкурентні позиції на ринку в обраних сегментах. За принципом інтегральних конкурентних показників конкурентоспроможність висока, тому ТОВ «ДЗБМ» має забезпечити подальший розвиток конкурентної політики. Перевірено стан системи управління якістю. Компанія не знайшла системного підходу до вирішення проблем якості. Тому керівництво має вжити заходів для прийняття принципово нового підходу до управління якістю своєї продукції на основі серії стандартів ISO 9000.

4. До найважливіших шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЗБМ» належать: ефективна маркетингова політика компанії; розробка нових продуктів та покращення їх якісних характеристик; пошук і забезпечення переваг продукту над товарами-замінниками; визначення сильних і слабких сторін подібних продуктів; оновлення машини та обладнання; постійне управління економією витрат на продукт; поліпшення якості послуг; диференціація продукту. Тому процес розробки ефективної корпоративної політики має здійснюватися в такому порядку: відслідковувати поточну ситуацію та визначати основні напрями виробничої діяльності з урахуванням швидкості змін на галузевому ринку, оскільки це важливий шлях до розвитку сильного стратегічного способу роботи.

5. З метою підвищення ефективності управління конкурентоздатністю ТОВ «ДЗБМ» в роботі запропоновано проект оновлення продукту, з визначенням фази та етапів для кожного компонента проекту та розподіливши функції та відповідальність між учасниками проекту. Як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності аналізованого підприємства правомірною є можливість розробки стратегії оновлення товарного асортименту. Результати прогнозних демонструють доцільність інноваційного розширення асортименту, так як показники діяльності підприємства збільшилися. Зокрема ТОВ «ДЗБМ» додатково отримає 7,1 млн. грн. прибутку, що забезпечить приріст рівня рентабельності в 4,43 в.п.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2021_42_7)
3. Бондар Ю. А. Дослідження категорії "конкурентоспроможність товарів та послуг". *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право.* 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml\\_2023\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3)
4. Бондаренко А.Ф., Гордієнко В.П., Діденко І.М. Роль стандартизації в конкурентоспроможності промислового підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 4. С. 99-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_4_14)
5. Брінь П.В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії.* 2021. Вип. 64. С. 36-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_64\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_64_9)
6. 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.
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Воржакова Ю.П., Шевчук Н.Р. Механізм забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах обмежених ресурсів. *Ефективна економіка.* 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_33)
9. **Вороніна А.В.** Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

- 10.Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
- 11.Гречківський В. Д. Реформа конкурентного законодавства в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 582-585. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpropr\\_2023\\_5\\_106](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpropr_2023_5_106)
- 12.Дашко І. М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2022\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4)
- 13.Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 22. С. 52-59. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2022\\_22\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_10)
- 14.Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Гребеник Т.В. та ін. (6 осіб). *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_34)
- 15.Каличева Н.Є., Островерх Г.Є., Орехов М.В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2022\\_78-79\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_78-79_12)
- 16.Квятко Т. М. Методологічне значення сучасних теорій конкуренції для економічних досліджень. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 1. С. 56-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2019_1_11)
- 17.Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2023\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_12)
- 18.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
- 19.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.
- 20.Машевська А. А. Організаційно-економічні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_73](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_73)
- 21.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.
- 22.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8)
- 23.Молнар О.С., Бровді М.І., Лозинець О.А. Аналіз кон'юнктури ринку продукції та її конкурентоспроможності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 112-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2023\\_9\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_16)
- 24.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 25.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 26.Перчук О.В., Зленко А.М., Вовченко Р.С. Talant-management як конкурентна перевага організації. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 58. С. 39-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2023\\_58\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2023_58_8)
- 27.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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6)
- 28.Плотнікова М.Ф., Карасьов В.О., Марутовський Б.С., Пиньківський Я.В. Проектний аналіз управління якістю та конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва. *Агросвіт*. 2023. № 13. С. 60-68.
- 29.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.
30. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5)
31. Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О., Федина В.М. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2021. № 1. С. 330-337. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_41)
32. Самодай В.П., Ю.П. Машина, Н. В. Руденко Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2022\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_5)
33. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Механізми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_43)
34. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec\\_2023\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11)
35. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_39)
36. Сметанюк О.А., Цісар Д.О. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_8\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_38)
37. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський*

- науковий вісник. Економічні науки.* 2022. Вип. 8. С. 86-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2022\\_8\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_11)
38. Тульчинська С.О., Салоїд С.В., Кирилюк М.Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах загроз та ризиків. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_23)
39. Управління конкурентними перевагами підприємства. Ванькович Л.Я. та ін. (7 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)
40. Хацер М., Булгакова К. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2022_3_7)
41. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
42. Ходаківський В.М., Аврамець І.С., Дурицька Д.М. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємств в середньостроковій перспективі їх ефективного розвитку та сталого функціонування. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_5\\_68](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_68)
43. Чебанюк С., Орджонікідзе А., Токарев О., Савенко О. Роль стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності роботи підприємства. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку.* Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Суми, 17-18 квітня 2024 р.). Суми: Поліграфічний відділ «НОВА». С. 14-23.
44. Черевко Г., Коцай В. Конкурентоспроможність моделей економіки. *Аграрна економіка.* 2023. Т. 16, № 1-2. С. 106-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2023\\_16\\_1-2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_1-2_14)
45. Штангрет А.М., Шира Т.Б., Репа Я.В. Безпекові засади забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах Індустрія 4.0.

*Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 1. С. 36-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev\\_2023\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaev_2023_1_8)

- 46.Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 110-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2023\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2023_2_18)
- 47.Ярмак О. В. Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2. С. 154-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2022\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2022_2_18)