

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

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

Здобувач

Костянтин МАМОНТОВ

**Науковий керівник,
старша викладачка**

Інна ЗАСТАВА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет менеджменту і маркетингу****Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування****Спеціальність 073 «Менеджмент»****Освітня-професійна програма: «Менеджмент»****Освітній ступінь: «Бакалавр»****ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ**на кваліфікаційну роботу здобувачеві****МАМОНТОВУ КОСТЯНТИНУ КОСТЯНТИНОВИЧУ**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах економічної нестабільності»,
Керівник роботи Застава Інна Анатоліївна, старший викладач,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2024 р. № ____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 червня 2024 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Річна фінансова звітність ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Прогноз економічного зростання на наступний рік, аналітичний матеріал і законодавчі документи.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
 1. Розкрити економічну сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;
 2. Охарактеризувати організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;
 3. Надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
 4. Виконати оцінку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»;
 5. Виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства;
 6. Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - 1) Структура управління ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»;
 - 1) Динаміка фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
 - 2) SWOT-аналіз ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»;
 - 3) Матриця McKinsey;
 - 4) Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач
Керівник роботи

Костянтин МАМОНТОВ
Інна ЗАСТАВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	7
1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЕКС- ЗАПЧАСТЬ»	33
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»	41
3.1. Резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АЛЕКС- ЗАПЧАСТЬ»	41
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У економічній системі, яка базується на ринкових принципах, проблема забезпечення конкурентоспроможності є однією з ключових, оскільки вона відображає економічні, науково-технічні, виробничі, організаційні, управлінські та маркетингові можливості як окремого учасника господарської діяльності, так і економіки країни в цілому. Дана категорія привертає увагу багатьох дослідників і фахівців для дослідження та аналізу. Проте, теоретичні розробки та практичні винаходи, спрямовані на розв'язання проблем конкурентоспроможності сучасних компаній, залишаються актуальними.

Конкурентоспроможність організації є важливою характеристикою її успішності та виживання на ринку. Це означає, що компанія може ефективно конкурувати з іншими гравцями в своїй галузі та забезпечувати стабільні позиції навіть в умовах зростаючої конкуренції. Дана категорія визначає здатність ефективно конкурувати на ринку і забезпечувати стабільні позиції в середовищі зростаючої конкуренції.

Ключовими елементами конкурентоспроможності є якість продукції або послуг, інновації, ефективне виробництво, стратегічне управління, гнучкість та адаптивність до змін, а також управління людськими ресурсами. Ці чинники дозволяють організації виходити на нові ринки, реагувати на зміни у вимогах споживачів та забезпечувати стабільний ріст у конкурентному середовищі.

Забезпечення конкурентоспроможності вимагає постійної уваги до ринкових тенденцій, інновацій, оптимізації процесів та стратегічного планування. Крім того, важливо постійно вдосконалювати продукцію та послуги, забезпечуючи високу якість і відповідність потребам споживачів. У світі, де конкуренція постійно зростає, здатність до ефективного конкурування на ринку стає ключовим фактором успіху для будь-якої організації.

В країнах з розвиненою економікою, конкурентоспроможність підприємств є критичним фактором для забезпечення стабільності та зростання економіки в цілому. Для підвищення своєї конкурентоспроможності, підприємства значну частину витрат інвестують у дослідження та розробки для створення нових продуктів, процесів та технологій, що дозволяє підприємствам залишатися на передовій. Також приділяється велике значення якості продукції та послуг, ефективному управлінню, гнучкості та швидкій реакції на зміни, розширенню ринків, інвестуванню у навчання та розвиток персоналу, створення стимулюючих умов праці та підтримка кар'єрного росту.

Метою роботи є розробка та обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

- розкрити економічну сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- виконати оцінку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»;
- виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ».

Предметом дослідження виступають теоретичні аспекти, методичні підходи, методи, інструменти та практичні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою є законодавчі акти, наукові та літературні

джерела з економіки підприємства, аналізу фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства, а також річні фінансові звіти й бухгалтерська звітність ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» за 2020-2023 роки.

Методи досліджень. Для досягнення визначених завдань при виконанні роботи було використано наступні методи: синтезу та аналізу, вивчення загальних закономірностей, узагальнення теоретичних положень, використання економічно-статистичних методів; застосування коефіцієнтів; порівняльний і трендовий аналіз; методи аналітичного обчислення.

Практична значущість дослідження полягає в систематизації та аналізі прикладних аспектів і процедур впровадження інноваційних технологій продажів на підприємстві та підвищення професійного рівня персоналу в ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань із 40 найменувань. Робота викладена на 63 сторінках машинописного тексту, містить 22 таблиці, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

Конкуренція є ключовим елементом системи ринкових відносин, і її наявність майже завжди є необхідною умовою для постійного підвищення продуктивності суспільного виробництва, удосконалення виробничих технологій, економічних, комерційних, та організаційних аспектів функціонування підприємства. Конкурентна боротьба між учасниками різних ринків є ключовими факторами у формуванні міжнародних економічних зв'язків в умовах глобалізації, що охоплюють усі аспекти суспільного прогресу людства [23].

Конкуренція відіграє важливу роль у ринкових відносинах, змушуючи виробників постійно підвищувати ефективність своєї діяльності, розширювати виробництво, сприяти науково-технічному прогресу та впроваджувати нові технології і організаційні форми.

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкових відносин за найбільш вигідні умови виробництва, продажу та покупки товарів і послуг, спрямоване на отримання максимального прибутку.

Ця форма економічних відносин може бути реалізована лише за умови, що всі економічні агенти (виробники та споживачі товарів) діють повністю самостійно та незалежно в умовах конкурентної боротьби з метою досягнення найбільш вигідних (в порівнянні з конкурентами) позицій у ринковому обміні товарами та послугами [12, 21].

У своїй роботі, Адам Сміт вперше підкреслив важливе значення ринкової конкуренції як ефективного механізму цінового контролю, відомого

як "невидима рука ринку". Ця сила приводить до зростання цін у випадку обмеженої пропозиції товарів та до зниження цін, коли пропозиція перевищує попит.

Згідно з Адамом Смітом, для успішної конкуренції, яка сприяє розвитку ринку, необхідно мати значну кількість продавців, повну доступність інформації про товари та умови їхньої купівлі, а також гнучкість використання виробничих ресурсів. За виконання даних умов, конкуренція на ринку, що призводить до вирівнювання прибутковості для виробників, сприятиме оптимальному розподілу праці та капіталу між різними секторами економіки. Найрозповсюдженіші теоретичні концепції, що допомагають розкрити суть поняття "конкуренція" наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дослідження теоретичних аспектів сутності терміну «конкуренція» [32]

Визначення	Автор
Механізм, що зобов'язує підприємців дотримуватися принципів "невидимої руки ринку", урахувавши при цьому свої власні особисті інтереси, але одночасно діючи в інтересах загального добробуту суспільства.	А. Сміт
Невід'ємна умова роботи ринкового механізму, що є постійним стимулом для підприємств адаптувати та змінювати виробництво з метою задоволення поточного попиту споживачів, досліджувати і розуміти наявні та нові потреби, щоб розробляти і виробляти нові високоякісні товари.	В. Селезньов
Боротьба компаній за обмежену кількість споживчого попиту, яке можуть собі дозволити споживачі, відбувається серед фірм на наявних сегментах ринку.	А. Юданов
Інтенсивна конкуренція між виробництвами, що змушує їх знижувати витрати на виробництво до рівня, який нижчий за соціально-необхідні витрати.	А. Чухно
Поведінковий тип, коли окремі продавці й покупці відповідно суперничають на ринку за найбільш вигідні умови продажу або покупки товару	О. Градов

Отже, тема "конкурентоспроможність" вивчається та аналізується багатьма дослідниками та фахівцями, що підтверджує складність її сутності та значення. У загальному розумінні, "конкурентоспроможність" означає здатність суб'єкта приймати участь у ринковій економіці в умовах конкуренції, при цьому забезпечуючи збільшення прибутків, розширення обсягів виробництва, зростання якісних параметрів життя даних суб'єктів.

Конкурентоспроможність може мати різні тлумачення залежно від контексту і може бути оцінена на рівні конкретних виробів (товарів), окремих підприємств, галузей, регіонів або на національному рівні економіки в цілому. Кожна з цих категорій значно відрізняється та має типові особливості, які підтверджують обґрунтованість і корисність такого розподілу. У той же час загальною характеристикою для всіх цих категорій є їх здатність відображати ефективність досліджуваного об'єкта у виконанні своїх функцій у конкурентному середовищі [15, 39].

Отже, "конкурентоспроможність" повинна бути чітко пов'язана з конкретним економічним суб'єктом, до якого вона відноситься. Вчені-економісти мають різні підходи до тлумачення "конкурентоспроможності підприємств", і ця різноманітність відображає складність і багатогранність самої категорії конкурентоспроможності та пов'язана з різними факторами:

- узгодженням конкурентоспроможності підприємств та конкурентоспроможності їх продукції;
- різними масштабами проблеми: на рівні регіональних, національних або глобальних ринків (як підприємства, так і галузі, або країни);
- заміною одного терміну іншим (статус у конкурентному середовищі, рівень конкурентоспроможності);
- характеристикою будь-якої компоненти конкурентоспроможності підприємства: ефективність виробництва, кваліфікація робочої сили та інше.

Однак, незважаючи на різноманітність тлумачень конкурентоспроможності, усі дослідники погоджуються, що конкурентоспроможність є порівняльною та відносною характеристикою. Це

означає, що оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути здійснена лише в контексті підприємств однієї галузі, чи виробників аналогічних товарів [25, 8].

Конкурентоспроможність може бути встановлена лише шляхом порівняння цих підприємств як на рівні окремого ринкового сегмента, так і на рівні регіону, країни або глобального ринку. Отже, конкурентоспроможність є поняттям, що має відносний характер, і визначається шляхом порівняння діяльності різних учасників ринку. Підприємство може вважатися конкурентоспроможним всередині певної групи, але не конкурентоспроможним за межами цієї групи (в межах регіону, країни або світового ринку).

В цілому, можна відзначити, що конкурентоспроможність підприємства є поняттям, яке змінюється з часом. Оцінка конкурентоспроможності на певний момент часу не означає аналогічного рівня конкурентоспроможності у минулому або майбутньому [3, 34].

Отже, "конкурентоспроможність" представляє собою комплексну і відносну оцінку підприємства, яка чітко визначається в певний момент часу і виявляється через економічну та фінансову діяльність. Ця оцінка дозволяє підприємству зберігати або покращувати свої позиції на змінному ринку, порівняно з конкурентами, шляхом використання своїх унікальних переваг.

Згідно з М. Портером, концепція конкурентоспроможності ґрунтується на розширеному підході до вибору шляхів формування конкурентних переваг підприємств.

Цей підхід ґрунтується на ідентифікації п'яти головних конкурентних сил, які виступають джерелами ринкової конкуренції [19, 38]:

- боротьба між існуючими учасниками ринку;
- можливість появи нових конкурентів;
- можливість появи альтернативних товарів;
- можливості задоволення вимог постачальників;
- можливості задоволення потреб споживачів.

Вплив та значення кожного з п'яти факторів визначаються їх основними економічними характеристиками, а також способом реагування на них учасників ринку (стратегія та тактика реагування, обсяги ринкових операцій, мотивації учасників тощо).

Таким чином, розвиток і формування ринкової конкуренції відбувається не лише на рівні окремих галузей під впливом п'яти конкурентних сил, але й на рівні всієї національної економіки.

Основні чинники, які впливають на конкурентоспроможність, формуються без прямої участі конкретних підприємств і є результатом дії країн на протязі тривалого періоду.

Перші елементи, які включили до цього кола факторів, включають [6]:

- доступність факторів виробництва, родинні та підтримуючі галузі;
- поточний стан ринкового попиту;
- стійкі характеристики конкурентних стратегій і конкурентного суперництва серед учасників ринку.

Походження конкурентних переваг підприємства визначається бажанням досягнення найвищого рівня пристосування підприємства до умов конкуренції за допомогою двох основних джерел виникнення конкурентних переваг: зниження витрат та диференціації продукції.

Зниження витрат передбачає здатність підприємства до виробництва товарів чи послуг за менші витрати порівняно з конкурентами. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, використання ефективних технологій, управління ланцюгами постачання та інші стратегії зменшення витрат.

Диференціація продукції, з іншого боку, полягає в створенні продуктів або послуг, які відрізняються від продукції конкурентів і мають вищу цінність для споживачів. Це може бути досягнуто через інновації, унікальний дизайн, високу якість продукції або інші особливості, які привертають увагу споживачів [21, 33].

Підприємство обирає певний тип конкурентних переваг залежно від

своїх можливостей та стратегічних цілей. Це передбачає застосування однієї з основних конкурентних стратегій: стратегії вартості (зниження витрат) або стратегії диференціації (створення унікальності продукції). Ключове завдання полягає в тому, щоб обрати та розвинути стратегію, яка найкращим чином відповідає потребам ринку та можливостям підприємства.

Отже, обрані підприємством пріоритети у досягненні конкурентних переваг (залежно від обраної базової стратегії) визначатимуть потребу на конкретних етапах створення нової цінності: для стратегії зниження витрат - на виробничій діяльності, яка охоплює ресурсне забезпечення, оптимізацію технологічні та інфраструктурні процеси; для стратегії диференціації - на інноваційному розвитку продукту, удосконаленні маркетингових стратегій, покращенні сервісного обслуговування тощо (рис. 1.1-1.2).

Діяльність щодо ресурсного забезпечення	Інфраструктура підприємства				Потенційний прибуток
	Управління персоналом				
	Розвиток технології				
	Постачання				
	Ресурсне забезпечення	Випуск продукції	Забезпечення продукту	Сервіс	
Основна виробнича діяльність					

Рис. 1.1. Ланцюжок вартості при формуванні конкурентних переваг підприємства [28]

Однак, основним зовнішнім чинником, що впливає на формування конкурентних переваг компанії, все ж таки є вплив вимог споживачів щодо продукції. Бажання забезпечити та утримати інтерес та лояльність споживачів до власної продукції стає вирішальним фактором, що призводить до загострення і конфлікту інтересів між конкуруючими виробниками. В цьому контексті підприємства посилюють свої конкурентні позиції за допомогою впливу на ринок шляхом застосування спеціальних методів.

За відсутності штучних монопольних обмежень у конкурентному середовищі це може призвести до зниження цін, покращення якості продукції та розширення асортименту та якості наданих послуг.

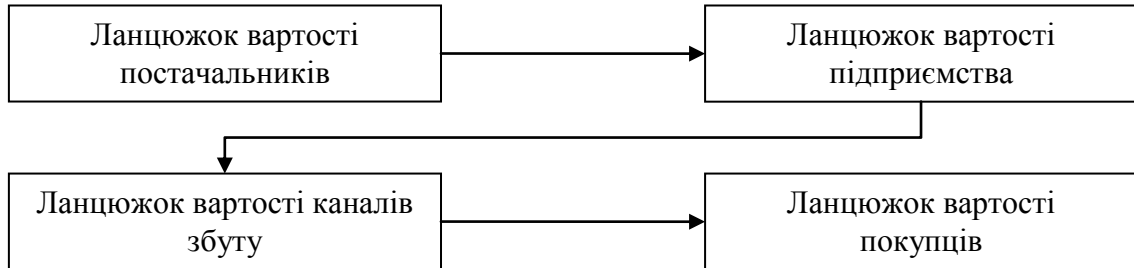


Рис. 1.2. Механізм формування вартості при зміцненні конкурентних позицій підприємства [28]

Необхідно розрізняти конкурентні переваги з урахуванням їхнього впливу та зв'язку з метою підприємства, щоб забезпечити оптимальне відношення між конкурентними перевагами та ключовими характеристиками або особливостями товару чи бренду.

Такі характеристики і є джерелами різноманітних конкурентних переваг, що можуть мати широкий спектр варіантів. Це може стосуватися як самого товару, так і додаткових послуг, пов'язаних з його використанням. Іншими словами, конкурентна перевага настає, коли споживачі визнають переваги певного набору характеристик товарів чи послуг над аналогічною пропозицією від найбільш успішного конкурента на ринку або в конкретному сегменті.

Для визначення конкурентних переваг рекомендується використовувати модель ланцюга створення цінності. У цьому контексті можливості створення конкурентних переваг пов'язані не лише з зовнішніми та внутрішніми джерелами, але й з результатами взаємодії виробника із споживачами [5, 28].

Створення зовнішніх конкурентних переваг прямо залежить від споживчих характеристик товару, що є об'єктом виробництва та продажу.

Основою таких конкурентних переваг є особливі якісні характеристики товару або послуги, які відзначаються високою цінністю для покупця.

Наявність таких переваг перед конкурентами дозволяє підприємству очікувати вищу оцінку вартості товару для споживачів і, відповідно, отримувати певну позицію на ринку, реалізація якої, насамперед, пов'язана з можливістю встановлення більш високих цін і збільшення загального обсягу доходу від продажів [14, 27].

Отже, конкурентні переваги виникають в результаті конкуренції між виробниками під час розробки, виробництва, продажу та використання продуктів на відкритому ринку.

Конкурентні переваги можуть існувати на різних рівнях у системі економіки суспільства та відноситися до товарів, підприємств, галузей, або економіки загалом. Вони можуть базуватися на цінових і нецінових чинниках, і бути тривалими, середньостроковими, або короткостроковими [2, 26].

Також вони можуть бути стійкими або нестабільними, унікальними або повторюваними. Складність та різноманітність можливих переваг у конкурентній сфері створюють необхідність у формуванні комплексної системи, щоб забезпечити конкурентоздатність підприємства. Важливою частиною цієї системи є керування стратегічними змінами на підприємстві під час активного конкурентного протистояння через постійний аналіз та реакцію

Таким чином, конкурентні переваги підприємства є невід'ємною частиною ринкової конкуренції. Вони формуються в моменти і місцях, де відбувається і розвивається конкурентна боротьба. Переваги, що має підприємство над своїми конкурентами у сферах економіки, технологій, організації та інших аспектах його діяльності відображаються у вигляді економічних показників.

Успішність підприємства у забезпеченні споживачам максимальної користі - чи то через найвищу якість, найнижчу ціну, або унікальну цінність

товару, за яку вони готові платити більше - визначає здатність підприємства отримати конкурентні переваги. Наявність або відсутність таких переваг є основною причиною успіху чи невдачі інших підприємств.

1.2. Організаційно-економічні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства

У контексті управління конкурентоспроможністю підприємства, важливо відзначити, що структура ключових складових системи управління конкурентоспроможністю підприємства об'єднує комплексні блоки програмно-цільових заходів, які відображають специфічні організаційні, економічні, технічні та технологічні впливи в їх взаємодії. Реалізація цих заходів сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень у даній сфері діяльності.

Кожен з "блоків", у свою чергу, розглядається як система, яка включає в себе різноманітні складові компоненти системи. Усі елементи системи взаємопов'язані між собою і тим самим утворюють певну єдність.

Система менеджменту конкурентоспроможності підприємства відповідає загальним принципам управління [11, 40]:

- вивчення економічних законів у ринкових умовах, що дозволить підвищити результативність використання активів компанії;
- аналіз механізму дії організаційних законів структур і процесів, що дозволить підвищити якість управління;
- врахування вимог наукових підходів до управління;
- зорієнтованість на певні ринки та їх потреби;
- використання сучасних інформаційних технологій для систематичної та комплексної автоматизації управлінських процесів;
- використання сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування та оптимізації;
- налагодження орієнтації на кількісні методи оцінки, контролю та

оперативного управління конкурентоспроможністю підприємства;

– використання стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання у системі управління.

Успішність, ефективність і економічність структури системи управління підприємством під час його функціонування залежать від конкретних цілей та завдань управління, таких як забезпечення виживання та розвитку [18].

Ці цілі залежать від специфіки спрямованості підприємства, такої як виробництво масового характеру, специфіка виробництва, різновекторність, інноваційна діяльність, а також від характеру конкуренції на ринку, яка може бути досконалою, монополістичною, олігополістичною або чистою. Сформовані цілі мають відповідати стратегії підприємства.

Організаційні та економічні елементи механізму менеджменту конкурентоспроможності підприємства, сформовані на основі основних принципів та положень управління розподіляють на сектори менеджменту рівнів конкурентоспроможності та менеджменту системи факторів, що забезпечують конкурентоспроможність. Це стане фундаментом для розробки методичних інструментів оцінки конкурентоспроможності та надання рекомендацій досягнення її належного рівня для результативного функціонування компанії [1, 35].

Управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює аналіз і відстеження стану підприємства та його конкурентоспроможності, використання інструментів і механізмів для прийняття управлінських рішень, вироблення альтернатив і рекомендацій для досягнення конкурентних переваг, визначення шляхів їх реалізації, а також застосування методів оцінки та контролю. Ключовим аспектом такого управління є використання його переваг, унікальних характеристик, що сприяють втіленню основної мети або цілі підприємства.

Доцільно розглядати організаційно-економічний механізм як комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Ця

система включає систему забезпечення, функціональну систему та цільову систему, які включають в себе різноманітні організаційні та економічні елементи. Ці елементи впливають на економічні та організаційні показники менеджменту підприємства з метою досягнення результативності та досягнення конкурентних переваг [13, 20].

Організаційні та економічні елементи механізму менеджменту конкурентоспроможності підприємства визначають пристосованість підприємства до вимог конкретного ринку, враховувати потреби споживачів та конкурувати з іншими виробниками, які пропонують подібні товари на цих ринках (Додаток А).

Після вивчення організаційних та економічних аспектів механізму управління конкурентоспроможністю, доцільно визначити їх як систему взаємопов'язаних засобів та методів, спрямованих на вплив на об'єкти управління. Ця система повинна забезпечувати аналіз, прогнозування, планування та оцінку конкурентоспроможності підприємства, і має бути розглянута в нерозривному зв'язку з системою менеджменту та стратегічного маркетингу [10, 29].

Актуальні зміни умов конкуренції, що виникають у зв'язку з еволюцією ринків і світової економіки в цілому, також впливають на визначення сутності і видів конкурентних переваг підприємств. Забезпечення цих переваг є основою для досягнення стабільних економічних результатів в умовах постійних змін умов бізнесу.

Однією з ключових складових успішності підприємств стає здатність до забезпечення конкурентних переваг. Ці переваги стають основою для досягнення стабільних економічних результатів в умовах постійних змін бізнес-середовища. Для забезпечення цих переваг підприємства повинні бути гнучкими, інноваційними та здатними адаптуватися до нових умов конкуренції.

Підприємства, які здатні відповідати на ці виклики, зазвичай розвивають конкурентні переваги через інновації в продуктах, ефективні

управлінські практики, розвиток бренду та встановлення стійких відносин з клієнтами та партнерами [4, 22].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна відповідно до цілей проектування і менеджменту (оперативного, тактичного, стратегічного) передбачити створення функціонуючої структури системи менеджменту, розвитку організаційних регламентів функціонування і створення відповідної інформаційної основи для підтримки процесу менеджменту конкурентоспроможності підприємства.

Результативність менеджменту конкурентоспроможності підприємства залежить від правильного вибору стратегії формування конкурентних переваг. Успішність цього процесу в значній мірі залежить від того, яку стратегію вибрано та наскільки вдало вона реалізується (рис.1.3).

Тип конкурентних переваг

		Низький рівень витрат	Диференціація
		Загальна ціль	Лідерство за витратами
Конкретна ціль	Концентрація (фокус) на витратах	Концентрація (фокус) на диференціювання	

Характер цілей підприємств в конкуренції

Рис. 1.3. Стратегії формування конкурентних переваг підприємства [28]

Для підприємств, що виробляють менш диференційовану продукцію або не мають можливостей для виготовлення високоякісних товарів, які могли б претендувати на виняткове значення для споживача, пріоритетом у забезпеченні стійких конкурентних позицій будуть конкурентні переваги

внутрішнього походження, які базуються на зниженні витрат.

Наявність бар'єрів входу-виходу до ринку може суттєво впливати на обсяги доходів підприємства. Бар'єри входу - це фактори, які ускладнюють вступ нових учасників на ринок, тоді як бар'єри виходу - це труднощі, які ускладнюють вихід існуючих учасників з ринку. Бар'єри входу-виходу до ринку можуть мати суттєвий вплив на обсяги доходів підприємства, впливаючи на його можливості конкурувати, вступати на ринок та зберігати свою позицію в умовах змінного середовища бізнесу за нестабільної економіки (рис.1.4).

Бар'єри на виході

		Низькі	Високі
Бар'єри на вході	Низькі	Низькі стабільні доходи	Низькі ризиковані доходи
	Високі	Високі стабільні доходи	Високі ризиковані доходи

Рис. 1.4. Матриця впливу наявності бар'єрів входу-виходу до ринку на обсяги доходів підприємства [28]

Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного аналізу його стану та застосування різних методів. Метою такого аналізу є визначення стратегічних і тактичних факторів, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства на різних етапах його розвитку та виробництва.

На стадії стратегічного планування розробляють довгострокові стандарти конкурентоспроможності, які потім впроваджують та налаштовують у ході виконання стратегії.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати концепцію конкурентного статусу, яку розробив І. Ансофф.

Ця концепція базується на порівнянні очікуваних (передбачених стратегіями та планами) і оптимальних (відповідних реалізації найбільш результативних виробничо-збутових можливостей) рівнів прибутковості, отриманих від стратегічних інвестицій [17, 31]:

$$\text{КСП} = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \times \frac{S_f}{S_o} \times \frac{C_f}{C_o}. \quad (1.1)$$

де КСП – конкурентна позиція підприємства;

I_f – розмір стратегічних інвестицій компанії;

I_k – критичний рівень капітальних інвестицій;

I_o – оптимальний рівень капіталовкладень;

S_f, S_o – комплексна характеристика "діючої" та "оптимальної" стратегії розвитку підприємства відповідно до конкретних факторів конкурентоспроможності (співвідношення S_f/S_o – стратегічний норматив, що встановлюється на основі оцінки відповідності "діючої" та "оптимальної" стратегії розвитку підприємства за допомогою системи бальної оцінки);

C_f, C_o – комплексна характеристика можливостей (потенціалу) підприємства, що охоплює оцінку існуючих та оптимальних ресурсів, що відображають умови для ефективного впровадження стратегії підприємства у сферах загального та фінансового управління, маркетингу, виробництва, а також науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

C_f/C_o – норматив можливостей, що визначається шляхом узагальнення відношень між показниками оцінки наявних та оптимальних (максимально необхідних) умов для втілення стратегії розвитку підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом ранжування його конкурентних позицій за різними рівнями:

$0 < \text{КСП} < 0,4$ – слабка конкурентна перевага;

$0,4 < \text{КСП} < 0,7$ – середня конкурентна перевага;

$0,7 < \text{КСП} < 1,0$ – сильна конкурентна перевага.

До інвестицій стратегічного характеру варто віднести такі види:

довгострокові витрати на розвиток виробничої бази, що включають витрати на створення та модернізацію основних засобів, фінансування інноваційних проектів з метою вдосконалення технологій виробництва тощо; інвестиції в підвищення потенціалу, що охоплюють розвиток людського капіталу, розширення можливостей в організаційній та маркетинговій сферах, удосконалення каналів комунікації та збуту продукції; інвестиції в стратегічний розвиток, тощо [16, 30].

Алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства за методикою А. Градова полягає в оцінці конкурентного статусу підприємства. Це означає, що оцінка в першу чергу визначає, наскільки наявні умови вистачають для створення та підтримки потрібного рівня конкурентних переваг. Вона також залежить від ефективного використання ресурсів та від того, як використовується зовнішнє середовище, яке визначається детермінантами «національного ромба» М. Портера [24, 36]:

$$U_{KPII} = \theta(KCPI), \quad (1.2)$$

$$U_{KCI} = \theta(CPI, D^{HP}) \quad (1.3)$$

де U_{KPII} – ступінь конкурентних переваг підприємства;

U_{KCI} – рівень конкурентного положення підприємства, ступінь відповідності передумов для формування та збереження необхідного рівня конкурентних переваг;

CPI – стратегічні можливості (потенціал) підприємства;

D^{HP} – загальний вплив факторів "національного ромба" на умови досягнення конкурентних переваг підприємства.

Отже, конкурентний статус підприємства відображає, з одного боку, рівень його спроможності досягнення провідних позицій у відповідній сфері, а з іншого боку, вказує на те, наскільки доцільно підприємство використовує умови зовнішнього середовища для створення та підтримки високого рівня

конкурентних переваг. Шляхом порівняння фактичних та потрібних параметрів ресурсів, визначаються показники, які відображають відповідність між ними для кожного елементу потенціалу. Кожному з цих елементів надається вагомість, і на основі цього проводиться загальна оцінка.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» – це комерційне підприємство, яке було створене у 2020 році. Підприємство розташоване за адресою: 49000, м. Дніпро, вул. Новорічна, 51, кв. 32.

Мета функціонування компанії полягає в отриманні прибутку, використанні власних ресурсів, здійсненні виробничо-господарської, торгівельної та інших видів господарської діяльності згідно діючому законодавству України.

Основний вид діяльності ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» згідно КВЕД: 45.31 – оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Компанія має право займатися іншими видами діяльності, які не заборонені чинним законодавством України, зокрема:

- оптова торгівля без спеціалізації;
- посередницька діяльність у торгівлі різноманітними товарами;
- роздрібна торгівля деталями та аксесуарами для автотранспортних засобів;
- технічне обслуговування та ремонт автомобільного транспорту.

ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» має баланс, рахунки в різних валютах та інші фінансові активи в банках. Компанія проводить свою діяльність відповідно до чинного законодавства, свого статуту та внутрішніх положень.

Активи компанії включають у себе основні та оборотні кошти, а також матеріальні й нематеріальні цінності, які відображаються у фінансовому звіті підприємства.

На сьогодні компанія "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" має власний транспорт, будівлі, споруди, наявні грошові засоби та інші активи, які знаходяться у

власності підприємства і відображені у його фінансових звітах.

Джерелами формування активів компанії "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" є наступні: отримання кредитів від банків; фінансові внески від засновників підприємства; отримані доходи від продажу продукції та інших видів діяльності; прибуток, а також комерційні кредити.

Згідно з Положенням про статутний фонд, залишений прибуток підприємства після виплати всіх податків і зобов'язань перед бюджетом, використовується для формування фондів, які розподіляються серед співвласників у вигляді дивідендів. ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" має печатку, штампи та фірмовий бланк.

У ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" управління здійснюється за організаційною структурою, яка ґрунтується на лінійних та функціональних принципах. Ця система управління ґрунтується на розподілі обов'язків та співпраці між різними відділами з метою досягнення стратегічних цілей та завдань підприємства.

Структуру управління ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" відображено на рисунку 2.1.

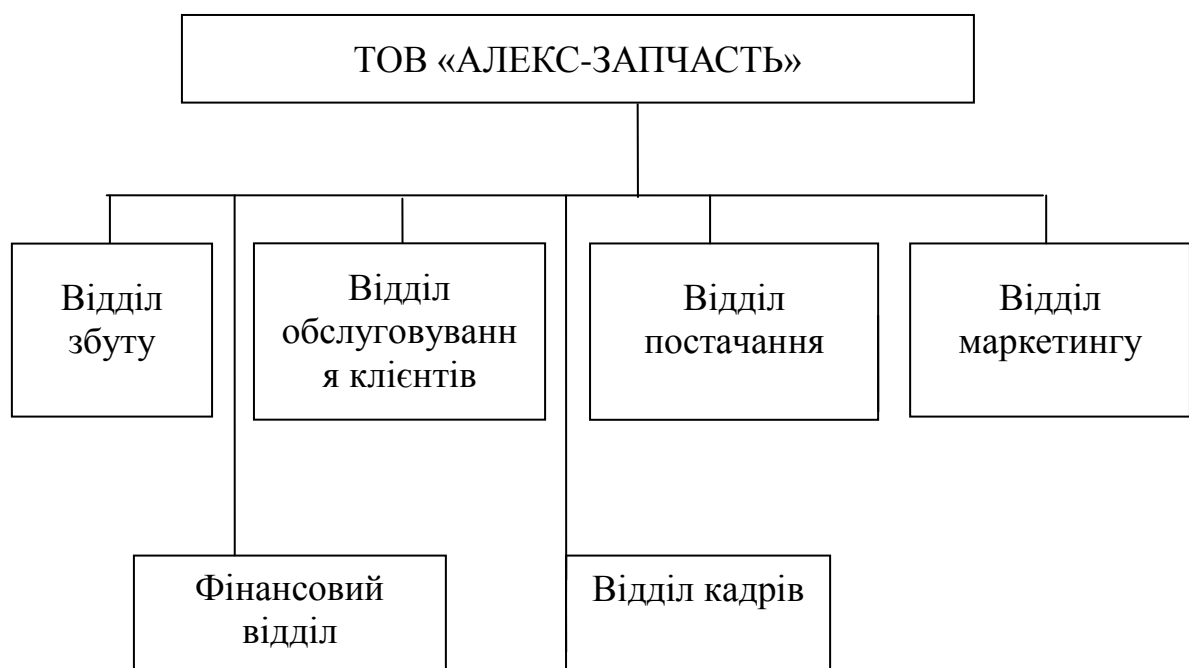


Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»

В роботі проведено аналіз ключових показників економічної діяльності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" за період з 2020 по 2023 рік. Оцінка зміни фінансових результатів компанії "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів та економічної ефективності діяльності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" по роках, тис. грн.

Показник	Роки				Відхилення			
					2022/2021		2023/2022	
	2020	2021	2022	2023	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виручка від реалізації, тис. грн.	73825	82896	91859	47947	8963	10,8	-43912	-47,8
Собівартість реалізації, тис. грн.	68796	75856	83088	40310	7233	9,5	-42778	-51,5
Прибуток	5030	7040	8770	7636	1730	24,6	-1134	-12,9
Інші доходи від операційної діяльності	5516	8060	4465	1025	-3595	-44,6	-3440	-77
Управлінські витрати	4191	4850	4790	4034	-59	-1,2	-757	-15,8
Збутові витрати	1015	1075	1783	1319	710	66	-464	-26
Інші витрати від операційної діяльності	5513	7590	3686	2142	-3905	-51,4	-1544	-41,9
Прибуток(збиток)до оподаткування	-302	1681	2835	559	1154	68,7	-2276	-80,3
Чистий прибуток	-534	1148	2155	396	1007	87,7	-1759	-81,6

Як свідчать дані таблиці 2.1, діяльність компанії була прибутковою протягом усього періоду, крім 2020 року.

Однак зміни чистого прибутку є нестабільними: за 2021 та 2022 роки відбулось збільшення показника на 1007 тис. грн., але за підсумками 2023 року чистий прибуток порівняно з попереднім роком зменшився на 1759 тис. грн., що становить майже 82%.

Зменшення чистого прибутку ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" в У 2023 році

в основному було обумовлене об'єктивними факторами, оскільки майже всі показники результатів діяльності підприємства також зменшилися. Також варто відзначити, що у 2023 році фінансові витрати підприємства зросли порівняно з 2022 роком, що негативно вплинуло на обсяг чистого прибутку. Також, різноманітні види прибутку виявляють однакову тенденцію зміни, яка відображена у таблиці 2.1. Це свідчить про сталий помірний вплив інвестиційної та фінансової діяльності на показники результатів діяльності підприємства.

В роботі проведено аналіз змін фінансових показників ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" за допомогою коефіцієнтів рентабельності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Коефіцієнти рентабельності підприємства за 2020-2023 роки, %

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення		
					2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Рівень рентабельності активів	-2,08	4,27	6,78	1,17	-	2,51	-5,61
Рівень рентабельності власного капіталу	-7,85	16,37	14,0	1,68	-	-2,37	-12,32
Рівень рентабельності поточних активів	-1,49	7,53	10,38	1,91	-	2,85	-8,47
Рівень рентабельності продажів	6,82	8,47	9,54	15,92	1,65	1,07	6,38
Рівень рентабельності операційної діяльності	-0,23	1,76	3,18	2,43	-	1,42	-0,75

Рентабельність активів ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" зросла протягом 2020 - 2022 років, але в 2023 році спостерігається зниження даного показника. Показник рентабельності продажів підприємства зріс протягом періоду з 2020 по 2023 рік. Рентабельність операційної діяльності показує позитивну динаміку з 2020 по 2022 рік, але в 2023 році відбувається зменшення даного показника.

В роботі здійснено оцінку стану майна ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" та проаналізовано динаміку його активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3**Динаміка та склад майна ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» у 2020-2023 рр., тис. грн.**

Показник	Роки				Відхилення, +/-	
					2022/2021	2023/2022
	2020	2021	2022	2023	тис. грн.	тис. грн.
Необоротний капітал	4839	4319	4632	3881	317	-751
Оборотний капітал	20176	24541	30015	28867	5469	-1140
Разом	25015	28860	34646	32747	5786	-1899

Отже, за досліджуваний період загальний обсяг активів ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" зростав, за винятком 2020 та 2023 років, коли спостерігалось зменшення активів в економічній діяльності підприємства.

Це було зумовлено вивільненням як оборотних, так і необоротних активів за даний період.

Дослідження структури майна вказує на те, як наведені зміни відобразилися на складі активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4**Структура майна ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» у 2020-2023 рр., %**

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Необоротний капітал	18,37	15,86	13,41	10,74
Оборотний капітал	81,63	84,14	86,59	89,26
Разом	100	100	100	100

Отже, за досліджуваний період не спостерігалось значних змін у структурі активів підприємства: відносна частка оборотних активів залишалася стабільною, перевищуючи 81%, в той час як необоротні активи склали не більше 19%.

Аналіз динаміки необоротного капіталу наведено в табл. 2.5.

Результати проведеного аналізу вказують, що необоротні активи зросли у 2022 році на 7,3% (314 тис. грн.). Проте, в 2023 році спостерігалось зменшення необоротних активів на 16,2% (відповідно 751 тис. грн.).

Таблиця 2.5

**Динаміка необоротних активів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»
за 2020-2023 рр., тис. грн.**

Показник	Роки				Відхилення, +/-	
					2022/2021	2023/2022
	2020	2021	2022	2023	тис. грн.	тис. грн.
Нематеріальні ресурси	268	201	190	184	-11	-7
Незавершене будівництво	200	120	173	101	53	-72
Основні фонди	4104	3964	4235	3561	271	-674
Фінансові вкладення	232	0	0	0	0	0
Відкладені податкові активи	34	34	34	34	0	0
Разом	4839	4319	4632	3881	314	-751

Такі зміни відбулися під впливом залишкової вартості основних фондів. Вплив інших складових необоротних активів був досить незначним.

В роботі проаналізовано динаміку та склад оборотних активів компанії "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" та визначено ефективність їх використання (табл. 2.6.). Протягом 2020-2022 років обсяг оборотних активів підприємства зріс.

Таблиця 2.6

**Ефективність використання оборотного капіталу
ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» по роках**

Показник	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Середнє значення оборотного капіталу	20434	22354	27272	29435
Оборотність оборотного капіталу	4,3	4,4	4,0	1,9
Тривалість обертання оборотного капіталу, днів	82	81	89	184
Середнє значення дебіторської заборгованості	14418	18026	23152	25018
Оборотність дебіторської заборгованості	6,2	5,5	4,7	2,3
Термін виплати дебіторської заборгованості, днів	60	65	77	158
Середнє значення товарно-матеріальних цінностей	2971	1493	1916	2362
Оборотність товарно-матеріальних цінностей	24,8	55,5	47,9	20,3
Тривалість оборотності товарів, днів	15	7	9	17

Однак у 2023 році відбулося значне зменшення оборотних активів, що було зумовлене: зниженням запасів – на 59%; дебіторської заборгованості – 13,6%; інших оборотних активів – на 39%. Протягом аналізованого періоду основна частка оборотних активів належала дебіторській заборгованості, але у 2023 році відбулося зростання частки товарів. Це вказує на незважену стратегію управління оборотними активами підприємства.

Таблиця 2.7

**Джерела фінансування оборотних активів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»
за 2020-2023 роки, тис. грн.**

Показник	Роки				Відхилення, +/-	
					2022/2021	2023/2022
	2020	2021	2022	2023	тис. грн.	тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7
Поточні активи	20176	24541	30015	28867	5472	-1147
Поточні пасиви	4523	8338	7563	8400	-776	837
Чисті оборотні активи	15654	16203	22451	20467	6248	-1984
1	2	3	4	5	6	7
Довгострокові зобов'язання	13954	13033	3790	658	-9243	-3132
Власні оборотні кошти	1701	3170	18662	19809	15491	1147
Частка оборотних активів, профінансована:						
власним капіталом, %	8,4	12,9	62,2	68,6	49,3	6,4
довгостроковими зобов'язаннями, %	69,2	53,1	12,6	2,3	-40,5	-10,4
поточними зобов'язаннями, %	22,4	33,9	25,2	29,1	-8,8	3,9

Результати оцінки дебіторської та кредиторської заборгованості свідчать, що протягом останніх трьох років дебіторська заборгованість була значно вищою, ніж кредиторська. Це вказує на високий рівень дисципліни в платіжних зобов'язаннях підприємства. Середнє значення оборотних активів і значення ТМЦ зростали з 2020 по 2023 рік, що свідчить про зростання

загального активу компанії та обсягу товарно-матеріальних цінностей. Оборотність оборотного капіталу та тривалість його обертання знизилися в 2023 році, що є ознакою погіршення фінансової стабільності або управління оборотним капіталом. Оборотність ТМЦ та оборотність дебіторської заборгованості також знизилися в 2023 році. У цілому, аналіз показників свідчить про недостатню ефективність управління оборотним капіталом та реалізацією товарів.

Не менш важливим для ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» є визначення оптимальних джерел фінансування оборотних коштів (табл. 2.7) З таблиці 2.7 видно, що з 2020 по 2023 рік підприємство змінило свою стратегію фінансування оборотних активів на більш консервативну. Це призвело до збільшення частки оборотних активів, які до 70% фінансуються за рахунок власного капіталу, що свідчить про позитивну фінансову стійкість підприємства та його незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

В роботі проведено оцінку змін джерел формування пасивів підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Забезпечення фінансування ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»
в динаміці, тис. грн.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023
Власні активи	6538	7489	23294	23690
Короткострокові зобов'язання	4523	8338	7563	8400
Довгострокові зобов'язання	13954	13033	3790	658
Разом	25015	28860	34646	32747

Загальна сума власних активів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» постійно збільшувалася з 6538 у 2020 році до 23690 у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Довгострокові зобов'язання мали тренд спадання з 13954 у 2020 році до 658 у 2023 році, що може бути ознакою оптимізації фінансових зобов'язань та зниження ризиків. Одночасно короткострокові зобов'язання зростали з 4523 у 2020 році до 8400 у 2023

році, що може вказувати на збільшення потреб у короткостроковому фінансуванні. В цілому, розглядаючи зміни, можна відзначити, що підприємство має позитивну динаміку у збільшенні активів та оптимізації довгострокових зобов'язань.

Доцільно провести аналіз рівня ліквідності ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Показники ліквідності підприємства за 2020-2023 роки, %.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	31.12. 2023
Рівень абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,03	0,00
Рівень проміжної ліквідності	3,73	2,37	3,56	2,76
Рівень поточної ліквідності	4,46	2,94	3,97	3,44

Проведені розрахунки вказують на перехід рівня поточної ліквідності від недостатнього до досить високого: з кінця 2020 року рівень поточної ліквідності став відповідати нормативному значенню. Рівень проміжної ліквідності протягом аналізованого періоду відповідав нормативу. Проте рівень абсолютної ліквідності за досліджувані роки не досягав нормативного значення, що свідчить про неефективне управління найбільш ліквідними активами підприємства, а саме його грошовими коштами.

Фінансова стійкість підприємства - це його здатність забезпечити стійкий фінансовий стан та витримати вплив зовнішніх і внутрішніх економічних чинників без значних порушень функціонування. Ця концепція стає все більш важливою в умовах постійних змін на ринку та економічних коливань. Для забезпечення фінансової стійкості підприємства важливо вести детальний фінансовий аналіз, розробляти стратегії управління ризиками, підтримувати оптимальний рівень ліквідності та вживати заходів щодо підвищення ефективності фінансової діяльності. Також необхідно постійно адаптувати стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, вдосконалювати систему внутрішнього контролю, щоб

уникнути можливих фінансових зловживань та помилок. Крім того, розробка і впровадження стратегій диверсифікації джерел фінансування може зменшити вплив потенційних фінансових ризиків та забезпечити більшу стійкість підприємства.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» наведена на рис. 2.2.

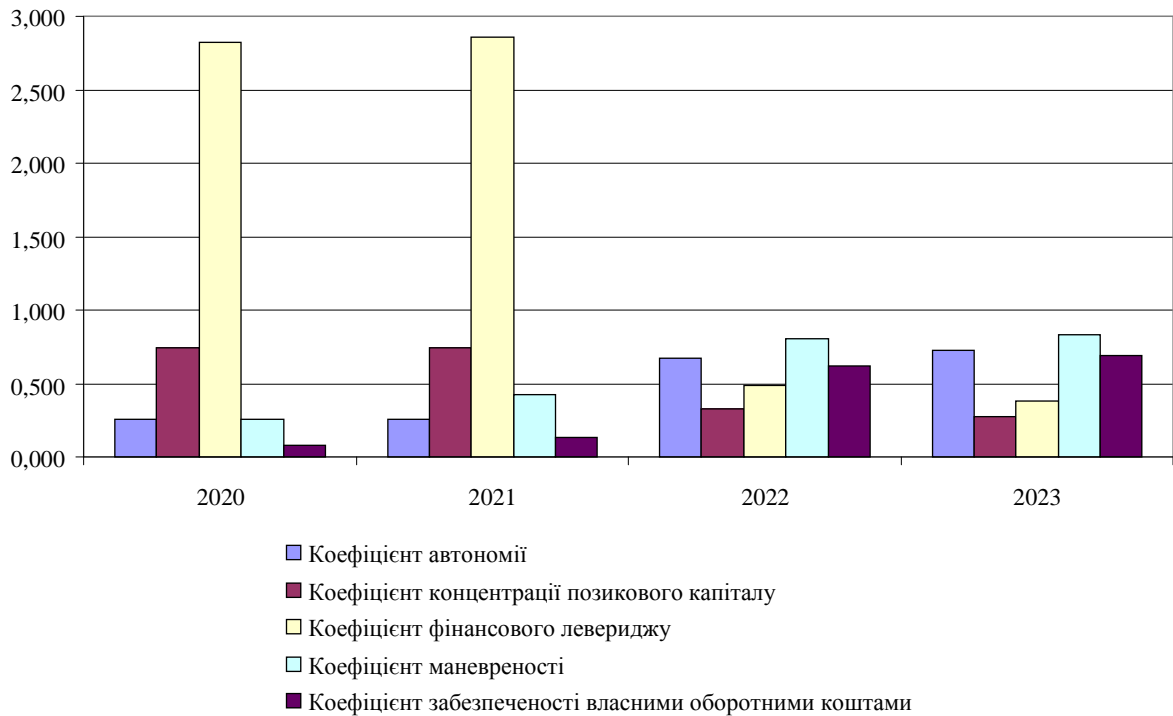


Рис. 2.2. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» за 2020-2023 рр.

Дані рисунку 2.2 свідчать, що до початку 2023 року ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» мало фінансові проблеми, оскільки показники ступеня концентрації позикового капіталу, автономії, фінансового лівириджу не відповідали нормам. Проте протягом останніх 2 років ситуація змінилася на краще. На кінець дослідженого періоду ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" стало фінансово стійким, оскільки всі показники, що відображають його фінансову стійкість, покращилися.

2.2. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ"

Дослідження конкурентоспроможності підприємства включає аналіз відповідних показників, які розглядаються в сучасній економічній теорії та практиці. Для встановлення рівня конкурентоспроможності та для розробки стратегічних планів в конкурентному оточенні найчастіше використовуються методи стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз. В цьому контексті, метод SWOT-аналізу було використано для оцінки конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ".

SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на організацію, продукт або проект. SWOT-аналіз включає: Сильні сторони. Це позитивні аспекти або переваги, які характеризують організацію, продукт або проект. Слабкі сторони. Це негативні аспекти або обмеження, які потребують уваги та вдосконалення. Можливості. Це зовнішні фактори або обставини, які можуть стати причиною позитивних змін або нових можливостей для організації, продукту або проекту. Загрози. Це зовнішні фактори або обставини, які можуть вплинути на негативні зміни або створити загрози для організації, продукту або проекту.

На основі аналізу, з урахуванням ключових факторів, була розроблена матриця SWOT-аналізу, що відображає можливості, загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" (табл. 2.10).

Протягом останніх років підприємство демонструвало стійке зростання обсягів продажів, величини прибутку і рентабельності. Однак його діяльність відбувається в умовах економічної нестабільності, що може призвести до виникнення потенційних загроз, особливо враховуючи його слабкі сторони. Головними загрозами для компанії "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" є можливість втрати діючих ринків збуту, а також небезпека втрати потенційних ринків через військові дії в країні та політичну нестабільність.

Таблиця 2.10

**Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони
ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»**

Можливості	Сильні сторони
<p>1. Додавання нових товарів до асортименту може збільшити привабливість для клієнтів.</p> <p>2. Онлайн-продажі: розробка інтернет-магазину або платформи для онлайн-продажів може розширити аудиторію і збільшити обсяги продажів.</p> <p>3. Співпраця з автомобільними сервісами: партнерство з автосервісами може забезпечити стабільний попит на запчастини.</p>	<p>1. Локація: розташування у місті Дніпро забезпечує зручний доступ до клієнтів і постачальників.</p> <p>2. Широкий асортимент товарів: магазин пропонує широкий вибір автомобільних запчастин, що привертає різні категорії клієнтів.</p> <p>3. Добре побудована система постачання: ефективна система постачання запчастин дозволяє оперативно реагувати на замовлення клієнтів.</p>
Загрози	Слабкі сторони
<p>1. Економічна нестабільність: Економічні коливання можуть призвести до зниження купівельної спроможності клієнтів.</p> <p>2. Загроза втрати потенційних ринків: можливість втрати ринків збуту у зв'язку з політичною нестабільністю та військові дії в країні.</p> <p>3. Зміни в законодавстві: зміни в законодавстві, що стосуються автотранспортного сектора, можуть вплинути на вимоги до запчастин і сервісів.</p> <p>4. Ризик збільшення цін на паливо та транспортні витрати: збільшення вартості палива та транспортних послуг може підвищити витрати на доставку і вплинути на цінову політику підприємства.</p>	<p>1. Конкуренція: велика конкуренція, що впливає на прибутковість підприємства.</p> <p>2. Недостатньо розвинена мережа збуту: використання стандартних технологій просування продуктів на ринку, слабе застосування інноваційних технологій інтернет-продажів.</p> <p>3. Недостатній рівень кваліфікації персоналу, а також відсутність гнучкості щодо впровадження змін і нововведень на підприємстві</p> <p>4. Нестабільність валютного курсу: коливання валютного курсу впливає на вартість товарів і прибуток компанії.</p> <p>5. Високі витрати на зберігання запчастин: велика частина запчастин не реалізується швидко, це може призвести до високих витрат на зберігання.</p>

Для оцінки позиції ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" на ринку порівняно з конкурентами можна використовувати матрицю "конкурентоспроможність / привабливість ринку" (матриця McKinsey). Модель GE/McKinsey є інструментом, що містить дев'ять клітинок для аналізу та порівняльної оцінки стратегічних позицій та напрямків діяльності підприємства.

Здійснено аналіз привабливості ринку та конкурентоздатності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" порівняно з його основними конкурентами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рівень конкурентоспроможності та ринкової привабливості ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» і основних конкурентів

Фактори оцінки	ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»	ТОВ «АВТОСІТІ ДНІПРО»	ТОВ «АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА»	ТОВ «ТЕХНОАВТО-ПРОМІНЬ»
1	2	3	4	5
Фактори ринкової привабливості				
Розмір ринку	0,51	0,62	0,71	0,42
Динаміка ринку	0,52	1,1	0,52	0,51
Конкурентна структура	0,41	0,51	0,51	0,53
Прибутковість галузі	0,53	0,52	0,51	0,51
Чутливість ринку до динаміки цін	0,21	0,34	0,33	0,52
Купівельна спроможність покупців	1,31	1,11	1,10	0,71
Комерційні відносини	0,47	0,51	0,49	0,38
Бар'єри входу на ринок	0,23	0,32	0,21	0,21
Постачання сировини	0,34	0,31	0,31	0,24
Технічні чинники	0,52	1,21	0,81	0,61
Соціальні чинники	0,61	0,71	0,62	0,43
Юридичні чинники	0,82	0,73	0,65	0,41
Людські чинники	0,32	0,21	0,41	0,42
Разом	6,8	8,2	7,0	5,9
Величина підприємства	0,31	0,62	0,41	0,31
Темпи зростання	0,32	0,61	0,32	0,41
Доля ринку	0,31	0,61	0,38	0,32
Прибутковість	0,11	0,83	0,7	0,72
Технічний рівень	0,32	0,61	0,58	0,46

Продовження таблиці 2.11

Фактори конкурентоспроможності підприємства				
1	2	3	4	5
Торговий асортимент	0,42	0,78	0,81	0,81
Цінова політика	0,71	1	0,61	1
Якісні параметри обслуговування	0,63	0,61	1,32	1,42
Репутація	0,51	0,62	1	0,71
Людські ресурси	0,41	0,71	0,61	0,60
Комунікаційні зв'язки	1,12	1,10	0,43	0,62
Фінансова стійкість	0,32	0,71	0,61	0,31
Додаткові сервіси	0,31	0,31	0,62	0,41
Разом	5,8	9,1	8,4	8,1

За даними табл. 2.11 визначено сумарні показники: для ТОВ «АВТОСІТІ ДНІПРО» показник ринкової привабливості – 8,2, конкурентоздатності – 9,1; для ТОВ «АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА» показник ринкової привабливості 7,0, конкурентоздатності – 8,4; для ТОВ «ТЕХНОАВТО-ПРОМІНЬ» показник ринкової привабливості – 5,9, конкурентоздатності – 8,1. Отримані сумарні показники конкурентоздатності та ринкової привабливості ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» у порівнянні з конкурентами відображено на рисунку 2.3.

Привабливість	висока (бали-8-10)			ТОВ «АВТОСІТІ ДНІПРО»
	середня (бали-4-7)		ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»	ТОВ «АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА»; ТОВ «ТЕХНОАВТО-ПРОМІНЬ»
	низька (бали-0-3)			
		низька (бали-0-3)	середня (бали-4-7)	висока (бали-8-10)
Конкурентоспроможність підприємства				

Рис. 2.3. Матриця McKinsey

При визначенні конкурентоспроможності підприємства, важливим фактором є персонал, корпоративна культура, якість працівників та плінність кадрів. Оцінку конкурентоспроможності персоналу ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" та вплив даних чинників на загальну конкурентоздатність підприємства можна провести за допомогою бального методу.

Таблиця 2.12

**Фактори конкурентоспроможності персоналу
ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»**

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»	ТОВ «АВТОСІПІ ДНПРО»	ТОВ «АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА»	ТОВ «ТЕХНОАВТО-ПРОМІНЬ»
Стійкість персоналу	5	4	4	4
Рівень кваліфікації	3	5	4	4
Плінність кадрів	0	-1	-1	0
мотивація персоналу	3	4	4	3
Система професійного навчання	3	3	2	3
Політика HR	-1	4	3	3
Разом	13	19	16	17

Дані табл. 2.12 свідчать, що управління персоналом у ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" є одним з слабких місць у конкурентній позиції компанії. При подальшому визначенні шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства цей аспект необхідно врахувати.

Усі вказані раніше методи оцінки конкурентоспроможності підприємства мають недолік, а саме суб'єктивне оцінювання факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності. Більш досконалим є метод оцінки конкурентоспроможності торгового підприємства заснований на теорії ефективної конкуренції.

Цей метод враховує широкий спектр критеріїв конкурентоспроможності підприємства та дає змогу визначити комплексний

показник - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, що враховує чотири групи показників. Розрахунок комплексного коефіцієнта проводиться на основі теорії ефективної конкуренції за допомогою формули середньої зваженої арифметичної.

Використовуючи дану методику проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" і його основних конкурентів.

На першому етапі проведено оцінку деяких економічних показників підприємств-конкурентів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Показники діяльності підприємств-конкурентів
ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ», %**

Показник	ТОВ «АВТОТЕХ- ЗАПЧАСТИНА»	ТОВ «АВТОСІТІ ДНПРО»	ТОВ «ТЕХНОАВТО- ПРОМІНЬ»
Валова маржа у відсотках до обороту	17,1	23,9	19,8
Прибутковість	19	29	24
Витрати на одиницю обороту	16	17	19
Рівень рентабельності	1,7	5,9	2,5
Величина знижки	3	4	-

У ТОВ "АВТОСІТІ ДНПРО" найвищий показник валового доходу у відсотках до обороту. Ця компанія також має найбільші витрати, але їх рівень не є найвищим. Це може бути роз'яснено тим, що великі компанії мають менші витрати завдяки масштабу підприємства. У цієї компанії також спостерігається найвищий рівень прибутковості, що свідчить про його найбільш ефективну діяльність.

У ТОВ "АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА" відзначається найнижчий рівень витрат обігу, що становить 16%, що також пов'язано з ефектом масштабу. Однак його рентабельність нижча в порівнянні з іншими конкурентами через найменшу маржу, встановлену на підприємстві (19%), і, відповідно, меншу

валову прибутковість. Загалом, варто зауважити, що всі три конкуренти стабільно розвиваються і ведуть успішну діяльність, випереджаючи за показниками розглянуте підприємство. На другому етапі оцінюються значення кожного з чотирьох елементів загального інтегрального показника конкурентоспроможності для кожного з розглянутих підприємств. Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Комплексний показник конкурентоспроможності
за теорією ефективної конкуренції**

Показники	ТОВ «Алекс- Запчасть»	ТОВ «Автотех- Запчастина»	ТОВ «Автосіті Дніпро»	ТОВ «Техно авто- Промінь»	Вагові коефіцієнти значущості показників
Господарська діяльність	0,25	0,35	0,42	0,32	0,30
Ринкове положення	0,27	0,39	0,45	0,31	0,25
Якість обслуговування	0,77	0,83	0,87	0,74	0,25
Фінансова стабільність	0,51	0,75	0,81	0,65	0,20
Комплексний показник конкурентоспроможності	0,45	0,58	0,63	0,51	-

Отже, ТОВ "АВТОСІТІ ДНІПРО" виступає як найбільш конкурентоспроможне підприємство на даному ринку, оскільки його комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності складає 0,63. ТОВ "АВТОТЕХ-ЗАПЧАСТИНА" має близьке положення (0,58). Позицію ТОВ "ТЕХНОАВТО-ПРОМІНЬ" можна вважати середньою зі значенням 0,51. ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" є найменш конкурентоспроможним підприємством зі значенням 0,45.

За результатами досліджень будемо багатокутник

конкурентоспроможності підприємств (рис. 2.4).

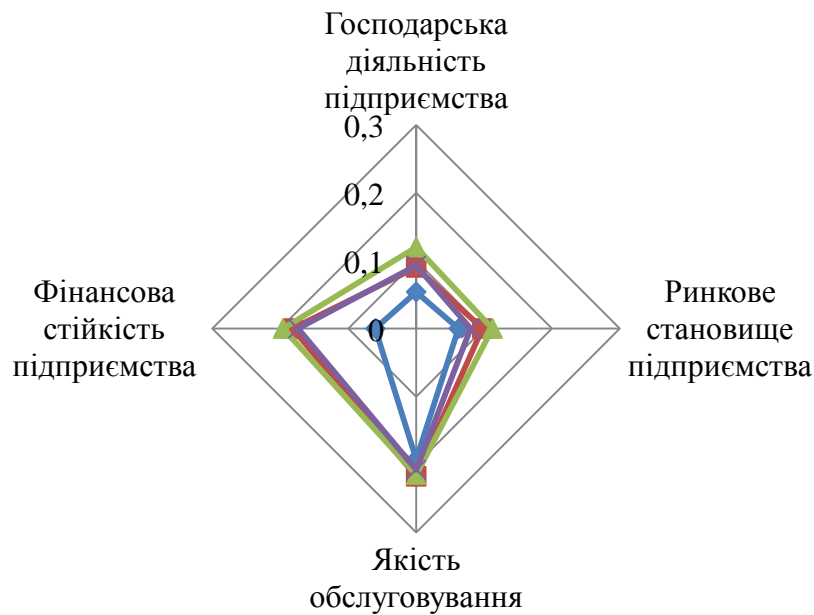


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

1 – ТОВ «Автосіті Дніпро»; 2 – ТОВ «Автотех-Запчастина»; 3 – ТОВ «Техноавто-Промінь»; 4 – ТОВ «Алекс-Запчасть».

До них належать фінансова стійкість ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» та господарська діяльність підприємства. Такі показники обумовлені недостатньо розвиненою мережою збуту підприємства, а також недостатнім рівнем кваліфікації персоналу та відсутністю гнучкості працівників щодо впровадження змін і нововведень на підприємстві. Отже, за результатами проведених розрахунків, встановлено, що ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" має сильних конкурентів на ринку, від яких відстає за більшістю показниками конкурентоспроможності. Майже в усіх сферах необхідне збільшення ефективності, включаючи господарську діяльність, фінансове становище та позицію підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»

3.1. Резерви підвищення конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ"

Однією з основних причин сучасного стану підприємств є неефективне використання маркетингових стратегій, недостатня конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, неефективне просування товарів та недостатня увага до потреб споживачів, які повинні бути в центрі усіх виробничих та комерційних процесів.

Для того щоб забезпечити стійку конкурентоспроможність на сучасному ринку, підприємствам слід розробити ефективну стратегію. Така стратегія повинна охоплювати основні джерела створення конкурентних переваг відповідно до послідовності його цінностей.

З цієї точки зору, для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно враховувати три основні напрями: співпраця з постачальниками, створення ефективної внутрішньої атмосфери та взаємодія зі споживачами.

Здійснивши оцінку конкурентних переваг ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" стало очевидно, що компанія потребує вдосконалення своєї діяльності для захисту своїх позицій, оскільки у неї є слабкі сторони і взагалі воно є найменш конкурентоспроможною серед інших досліджуваних підприємств (ТОВ "Автосіті Дніпро", ТОВ "Автотех-Запчастина", ТОВ "Техноавто-Промінь").

Як було зазначено раніше, невисокий рівень конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ", порівнюючи з конкурентами, обумовлений технологічними, організаційними, економічними та комерційними аспектами, які утворюють єдину систему для забезпечення

конкурентоспроможності.

Для збереження поточного рівня прибутковості та конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції на ринку, ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" повинне систематично інвестувати кошти в навчання свого персоналу, вдосконалення технологій продажів та проведення маркетингових заходів. Покращення системи збуту є пріоритетною задачею для підприємства.

Інвестування у навчання персоналу є ключовим елементом стратегії ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Сучасні технології швидко змінюються, тому навички та знання персоналу повинні відповідати сучасним вимогам. Постійне навчання дозволяє працівникам удосконалювати свої навички та ефективніше виконувати свої обов'язки та сприяє підвищенню мотивації та залученню кращих спеціалістів. Ініціативи з навчання можуть включати різноманітні формати, від внутрішніх тренінгів та семінарів до використання зовнішніх ресурсів та онлайн-курсів.

Навчальний процес створюватиме в ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» атмосферу неперервного розвитку та інновацій, що сприяє формуванню команди, готової до вирішення будь-яких завдань та адаптації до змін у середовищі бізнесу. Такий підхід може стати ключовим конкурентним перевагою компанії, дозволяючи їй зберігати лідерство на ринку та відповідати вимогам сучасності.

Крім того, важливо постійно вдосконалювати технології продажів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Використання цифрових технологій для автоматизації та оптимізації процесів продажу, включаючи системи управління клієнтами (CRM), електронні каталоги продукції, онлайн-замовлення, може спростити взаємодію з клієнтами та збільшити ефективність продажів. Створення електронного інтернет-магазину дозволить компанії розширити свої ринки збуту та забезпечити доступ до своєї продукції широкому колу клієнтів. Інтернет-продажі дадуть можливість здійснювати продажі в будь-який час доби та з будь-якого місця, що зручно

для клієнтів. Використання наведених методів продаж дозволить "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" розширити аудиторію клієнтів та забезпечити більше можливостей для зростання обсягів продажу деталей та запасних частин для автотранспортних засобів. Крім того, ці інноваційні підходи можуть сприяти покращенню взаємодії з клієнтами та створенню позитивного образу компанії на ринку.

Проведення маркетингових заходів є необхідним елементом стратегії розвитку ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Маркетинг та реклама стимулюють попит на продукцію компанії, розширюють клієнтську базу та підвищують конкурентних позицій на ринку.

На нашу думку, стабільний ріст конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" передбачає досягнення певного рівня лояльності, який формується протягом тривалого часу. Тому ми вважаємо, що стратегічно доцільно розглядати підвищення рівня лояльності споживачів як один з ключових напрямів на довгострокову перспективу.

Здійснюючи пошук можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" корисно звернути увагу на такі заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності. (рис. 3.1).

Одним із заходів удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" є застосування в своїй діяльності бенчмаркінгу. За висновками фахівців, наразі бенчмаркінг належить до трійки найбільш поширених стратегій управління бізнесом у великих корпораціях. Причина такої великої популярності цього методу цілком очевидна.

Бенчмаркінг представляє собою систематичне порівняння конкретного бізнес-процесу зі стандартним процесом провідної організації з метою збору інформації. Ця інформація допомагає розглянутому підприємству визначити свої цілі у вдосконаленні та вжити заходи для покращення своєї роботи. Наразі існують різні підходи до виконання бенчмаркінгу, але основні принципи залишаються однаковими в усіх випадках. Серед них найбільш

відомою є модель, що включає кілька етапів: планування, пошук, спостереження, аналіз та адаптація.

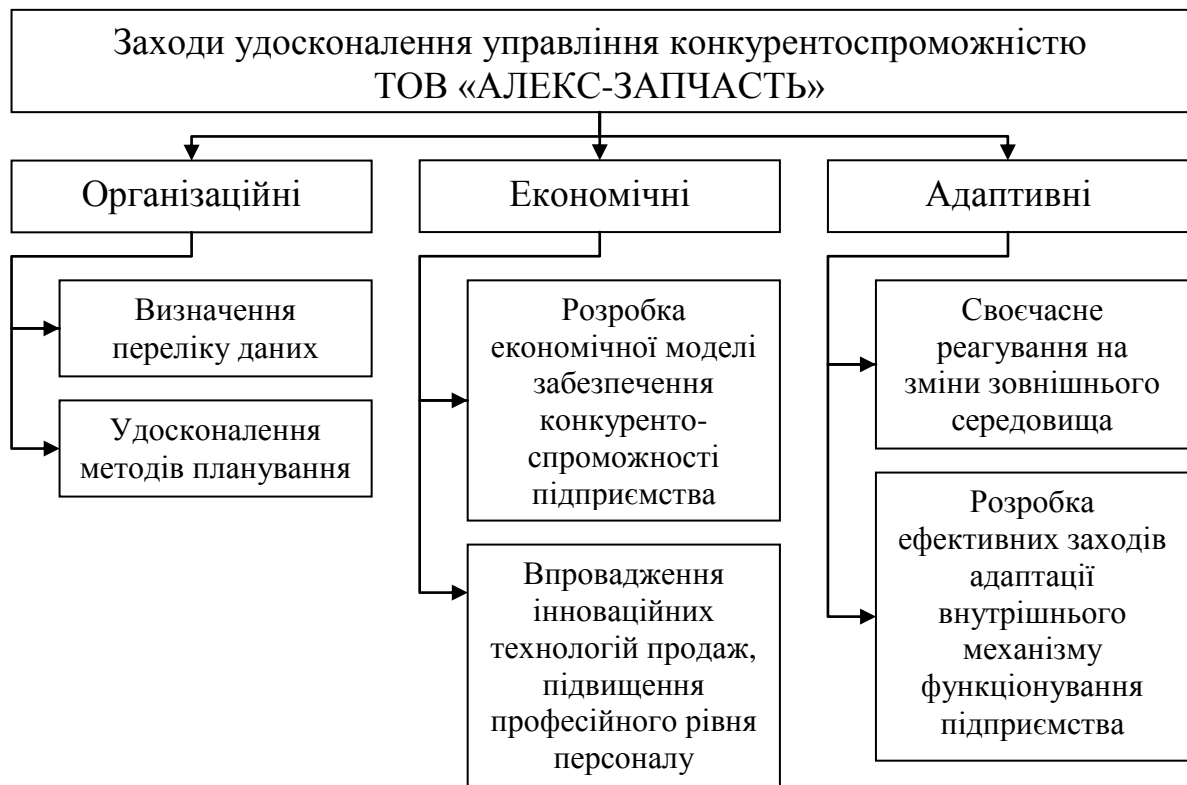


Рис. 3.1. Заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»

При використанні методу бенчмаркінгу, ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" може очікувати наступних результатів:

- отримання чіткого уявлення про свою діяльність та рівень її ефективності;
- зосередження організації на найкращому зовнішньому досвіді.

Метод бенчмаркінгу складається з:

1. Детального вивчення власних операційних процесів.
2. Аналізу процесів, що проводиться іншими компаніями.
3. Порівнювання власних результатів діяльності з результатами досліджуваних підприємств.
4. Запровадження відповідних змін з метою зменшення відмінностей.

Досвід розвинених країн показує, що бенчмаркінг виконується за

конкретною методологією. Процес розпочинається "зсередини", а саме з оцінки внутрішнього стану компанії.

Перший етап - виявлення ключових факторів успіху. Тобто, якщо фірма реалізує техніку, то такими чинниками успіху можуть бути низька вартість і висока якість післяпродажного обслуговування.

Далі йде пошук еталонної компанії. Потім найважливішим є акумуляція інформації, з застосуванням промислового шпигунства. Після цього проводиться аналіз інформації. Очевидно, що мова йде не про механічне копіювання успіхів інших. За допомогою бенчмаркінгу компанії займаються вирішенням своїх внутрішніх проблем у сфері бізнесу.

ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" рекомендовано для використання в своїй діяльності обрати один із видів бенчмаркінгу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види методів бенчмаркінгу

Вид	Характеристика
Операційний	Дослідження практики формування бізнес-процесів зазвичай відбувається на підприємствах, які не є прямими конкурентами, але мають схожі основні бізнес-процеси.
Внутрішній	Оцінювання способів виконання аналогічних завдань всередині компанії. Прагнення знайти в організації схожий, найефективніший спосіб виконання певної дії.
Стратегічний	Процес відбувається регулярно і спрямований на оцінку можливих варіантів, реалізацію стратегії і поліпшення показників результативності, базуючись на вивченні ефективних стратегій компаній-партнерів.
Зовнішній	Аналіз способів здійснення певних видів діяльності у межах підприємства з методами, що використовуються конкурентами для здійснення схожих дій.
Груповий	Декілька організацій, які можуть бути або не бути в одному конкурентному середовищі, складають договір про обмін інформацією в межах групи, що відома як бенчмаркінговий альянс.

Переваги використання бенчмаркінга для ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ":

1. Зниження ризиків при впровадженні проекту.
2. Допоможе підприємству уникнути багатьох помилок.

3. Дозволить скоротити часові та фінансові витрати, пов'язані з набуттям власного досвіду через проведення експериментів.

4. Дозволить підприємству сформувати свою власну групу внутрішніх консультантів, отримати досвід впровадження організаційних змін і, таким чином, створити підґрунтя для подальшого покращення організації та управління на основі власних ресурсів.

Отже, ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" для ефективного запровадження системи бенчмаркінгу необхідно:

- постійно шукати способи покращення становища компанії ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" і зміцнення її позицій на зовнішніх ринках;

- підвищувати плани, завжди мати за мету вдосконалення надбаного досвіду;

- контролювати якість товару та зменшувати логістичні витрати, забезпечуючи одночасно задоволення клієнтів через надання якісного обслуговування;

- уникати використання бенчмаркінгу до всіх процесів, так як це дуже витратно. Краще обрати один або кілька операцій, які складають певну частину системи;

- вибирати процес для бенчмаркінгу, який відповідає стратегії підприємства, сприяє досягненню його цілей і не заважає іншим ініціативам, що реалізуються в організації;

- вибрати об'єкт для бенчмаркінгу, у якого мають бути чіткі завдання і особа, яка відповідає за процес;

- мати чітке розуміння власного процесу, який піддається вдосконаленню, та його параметрів.

ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" може використовувати методи бенчмаркінгу самостійно або залучити консультантів для цього.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів підвищення конкурентоздатності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ", з урахуванням індивідуального підходу, дозволить компанії зміцнити свою позицію на

ринку.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Як зазначалося вище, проблема зниження рівня конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" включає в себе технологічні, організаційні, економічні та комерційні аспекти. Усі вони формують єдиний механізм для забезпечення конкурентоздатності підприємства, але вирішення економічних та комерційних питань є найважливішим.

Для збереження і підвищення конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" потрібно вжити комплексних заходів, які охоплюють наступні аспекти: маркетингові та рекламні заходи, підвищення професійного рівня працівників, технологічні, організаційні, економічні, соціальні, юридичні, комерційні.

Маркетингові та рекламні заходи мають включати розробку стратегій маркетингу, рекламних кампаній, збільшення відомості про бренд та продукти, дослідження ринку та потреб споживачів. Всі ці аспекти маркетингових та рекламних заходів спрямовані на залучення уваги клієнтів, підвищення продажів, зміцнення позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому. Ретельне планування та виконання маркетингових стратегій дозволять досягти успіху на сучасному конкурентному ринку.

Підвищення професійного рівня працівників ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" охоплює тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації для персоналу, а також створення сприятливої робочої атмосфери, що сприяє навчанню та саморозвитку.

Ці заходи спрямовані на покращення знань, навичок та ефективності працівників, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Створення сприятливого середовища

для працівників, розвиток корпоративної культури, взаємодія зі спільнотою та збереження репутації підприємства.

Успішна розробка стратегій продажів ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ", укладання контрактів, розвиток нових ринків та пошук нових клієнтів передбачає глибокий аналіз ринку та конкурентів, виявлення унікальних переваг продукту або послуги, а також розробку ефективних каналів реалізації.

Пошук нових клієнтів вимагає активних маркетингових та продажних зусиль, залучення нових каналів збуту, а також створення та підтримку партнерських відносин. Це також може включати в себе використання інноваційних методів та технологій для просування продуктів або послуг, а також активну участь у виставках, конференціях та інших заходах для залучення уваги потенційних клієнтів.

Враховуючи обставини на ринку та враховуючи слабкі сторони підприємства, можна запропонувати альтернативний варіант розвитку ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" – а саме проект розвитку підприємства, який включає два напрямки: впровадження інноваційних технологій продажу та підвищення професійного рівня працівників. Витрати, передбачені для цього проекту, складають 857,2 тис. грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження проекту

Витрати, грн.	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Впровадження інноваційних технологій продажу	263	166	96	60	35
Підвищення професійного рівня працівників	60,5	50,2	50,2	40,5	35,8
Усього	323,5	216,2	146,2	100,5	70,8

Оцінимо прогнозовані доходи від реалізації проекту. У розрахунках використано коефіцієнт, що враховує інфляцію та курс долара. Ставка дисконтування складає 20%. В табл. 3.3 наведено прогнозовані обсяги

реалізації.

Таблиця 3.3

Прогнозні обсяги продажу за результатами реалізації проекту

Рік	Сума, грн.
1	505339
2	342784
3	311832
4	292623
5	245634

Розрахуємо майбутні грошові потоки від реалізації проекту.

Майбутні грошові потоки від реалізації проекту - це оцінка та прогнозування грошових витрат та надходжень, які будуть пов'язані з впровадженням та експлуатацією проекту в майбутньому. Це важливий аспект у фінансовому аналізі, оскільки дозволяє розуміти, яким чином проект буде впливати на фінансовий стан компанії протягом певного періоду часу.

Майбутні грошові потоки від реалізації проекту є важливою складовою в оцінці та прогнозуванні ефективності проекту. Вони включають усі грошові витрати, які пов'язані з впровадженням та експлуатацією проекту, а також усі надходження, які очікуються в майбутньому в результаті реалізації проекту. Прогнозування майбутніх грошових потоків дозволяє оцінити фінансову вигоду та доцільність проекту. При цьому важливо враховувати часову вартість грошей, тобто той факт, що гроші, отримані чи витрачені у майбутньому, мають іншу вартість порівняно з грошима в даний момент.

Важливими аспекти майбутніх грошових потоків є:

1. Грошові витрати:

– початкові інвестиції: витрати, які пов'язані з запуском проекту, такі як закупівля обладнання, будівництво, розробка програмного забезпечення;

– операційні витрати: постійні витрати, які пов'язані з експлуатацією та управлінням проектом, такі як зарплати персоналу, витрати на утримання обладнання, оплата послуг;

– капітальні витрати: витрати на розширення або модернізацію проекту

у майбутньому.

2. Грошові надходження:

– прибутки від продажу продукції або послуг: очікувані доходи від реалізації продукції або послуг, які будуть здійснені в майбутньому;

– інші джерела прибутку: можливі додаткові джерела прибутку, такі як інвестиційні доходи, ліцензійні платежі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Динаміка грошових потоків за проектом, грн.

Складові грошового потоку	Роки				
	2024	2025	2026	2027	2028
Доходи	505339	342784	311832	292623	245634
Витрати	323503	216198	146223	100533	70779
Прибуток	181835	126586	165610	192090	174856
Чистий прибуток	136376,38	94939,48	124207,18	144067,39	131141,92
Грошовий потік	448972,11	300034,11	258770,5	232353,84	189066,03

Таким чином були розраховані майбутні грошові потоки від реалізації проекту. Для здійснення проекту підприємство ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» рефінансує свій власний прибуток. Ставка дисконтування власного капіталу була розрахована на рівні 20%.

У країнах з ринковою економікою метод чистої теперішньої вартості, відомий як NPV (чиста теперішня вартість), є основним економічним показником ефективності проектів.

Метод чистої теперішньої вартості (Net Present Value, NPV) є одним з ключових інструментів для оцінки фінансової вигоди або доцільності проекту. Він використовується для оцінки майбутніх грошових потоків, які пов'язані з реалізацією певного проекту, з урахуванням часової вартості грошей. NPV розраховується шляхом дисконтування кожного грошового потоку до їхньої поточної вартості за допомогою визначеної ставки дисконту. Потім від загальної суми дисконтованих грошових потоків віднімається вартість початкової інвестиції. Якщо NPV дорівнює або більший за нуль, проект вважається прибутковим.

Отже, NPV дозволяє оцінити, чи буде проект прибутковим з урахуванням часової вартості грошей. Якщо NPV більше нуля, це означає, що дохід, отриманий від проекту, перевищує вартість витрат на його реалізацію, що зробить проект фінансово вигідним.

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків за проектом наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, грн.

Рік	Показники		
	Майбутня вартість ГП	Коефіцієнт дисконтування	Теперішня вартість ГП
1	448972,11	0,8332	374128,46
2	300034,11	0,6943	208343,68
3	258770,5	0,5786	149751,45
4	232353,84	0,4822	112053,36
5	189066,03	0,4018	75981,4
Сума	-		920286,65

Чиста теперішня вартість (ЧТВ) = $920286,65 - 908971,91 = 11314,74$ грн.

Загалом, проекти розглядаються при умові, що чиста теперішня вартість (ЧТВ) більше 0 або, принаймні, дорівнює 0. У даному випадку, оскільки ЧТВ становить 11314,74 грн., що перевищує 0, проект приймається.

На наступному етапі розраховано внутрішню норму віддачі. Внутрішня норма віддачі (ВНВ) або IRR (Internal Rate of Return) - це ставка дисконту, при якій чиста теперішня вартість (ЧТВ) дорівнює нулю. Отриману ВНВ порівнюють з граничною нормою доходу. Зазвичай, граничною нормою виступає процентна ставка банку, за якою можна отримати кредит. Якщо ВНВ перевищує граничну норму, то проект приймається; якщо ВНВ менше за граничну норму, то проект відхиляється.

При визначенні внутрішньої норми віддачі (ВНВ) виконуються наступні кроки:

- обирають граничну ставку, враховуючи ризикованість проекту, суму

інвестицій та термін реалізації проекту; чим більше термін і ризик, тим вища гранична ставка;

- прогнозують майбутні грошові потоки;
- розраховують чистий теперішній дохід при різних ставках дисконту;
- будують графік і визначають ставку дисконту за графіком, при якій чистий теперішній дохід дорівнює нулю. Ця ставка і є внутрішньою нормою віддачі (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Внутрішня норма віддачі за пропонованим проектом

Показники		Дисконтна ставка, %					
		0	5	10	15	20	21,726
Коефіцієнти дисконтування	1	0,9809523	0,9363636	0,8956521	0,8583333	0,7357321	0,8505859
	1	0,9342403	0,8512396	0,7788279	0,7152777	0,5255212	0,7024236
	1	0,4688211	0,7738542	0,6772417	0,5960648	0,3753253	0,5800696
	1	0,360631	0,7035038	0,5889058	0,4967206	0,2681121	0,4790281
	1	0,2774089	0,6395489	0,5120920	0,4139338	0,1915472	0,3955870
Теперішня вартість грошового потоку, грн.	448972,11	427592,483	408156,461	390410,528	374143,423	444,156	370766,359
	300034,11	192021,828	247962,072	226868,890	208357,019	257,383	204612,683
	258770,5	132490,498	194418,110	170145,807	149751,449	174,979	145732,916
	232353,84	95172,131	158700,797	132849,060	112053,355	149,914	108062,172
	189066,03	61953,1559	117395,128	93999,2303	75981,3961	42,2989	72613,6564
Теперішня вартість ГП, грн.	1429196,6	909230,099	1126632,57	1014273,517	920286,643		908971,91
Чиста теперішня вартість, грн.	535831,4	258,188	217660,659	105301,607	11314,733		0

Метод внутрішньої норми віддачі при визначенні ефективності проекту дозволяє:

- зробити більш точне порівняння між різними інвестиційними можливостями;
- врахувати часову вартість грошей;
- оцінити ризики та доходність проекту внутрішньо;

Однак метод IRR має деякі обмеження:

– можливість отримання декількох значень IRR для деяких складних грошових потоків.

– ігнорування розміру проекту та зміни обсягу інвестицій.

– необхідність врахування додаткових факторів, таких як ризики та нестача грошей.

На рис. 3.1 відображено внутрішню норму доходу за проектом.

Ставка дисконту складає 20%, а отриманий результат становить 21,726%. Це означає, що отримана внутрішня норма доходу перевищує граничну ставку. З таким результатом проект приймається.

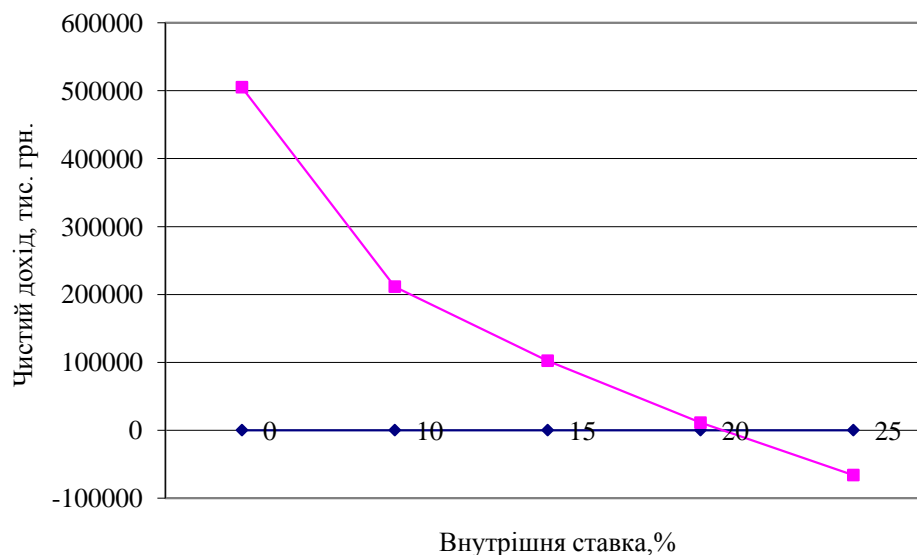


Рис. 3.1. Внутрішня норма доходу за проектом

Проведено оцінку терміну окупності пропонованого проекту. Метод оцінки періоду окупності (Payback Period Method) - це простий інструмент для оцінки того, скільки часу знадобиться для повного повернення інвестицій, вкладених у проект. Основна ідея полягає в тому, щоб визначити, через який період часу грошові потоки з проекту скомпенсують витрати на його впровадження. Період окупності визначає час, необхідний для того, щоб кумулятивні грошові потоки за теперішньою вартістю стали рівними кумулятивним інвестиціям за теперішньою вартістю. З альтернативних варіантів вибирають той, у якого період окупності коротший. На жаль, цей

показник не вказує на те, що відбудеться після досягнення окупності, хоча можливо, саме після досягнення періоду окупності проект приноситиме найбільші прибутки. У зв'язку з цим метод оцінки періоду окупності часто використовується як доповнення до інших більш складних методів оцінки.

Основні принципи методу оцінки періоду окупності:

- простота. Це один з найпростіших методів оцінки прибутковості проекту, який не вимагає складних розрахунків або використання спеціальних інструментів;

- фокус на часі. Основний акцент робиться на тому, як швидко можна повернути вкладені кошти в проект.

Переваги методу оцінки періоду окупності:

- простота і легкість розрахунку;
- швидке визначення того, скільки часу знадобиться для повного повернення вкладених коштів;

Недоліки методу оцінки періоду окупності:

- не враховує часову вартість грошей (часову ставку дисконту);
- ігнорує грошові потоки після періоду окупності;
- не враховує ризикованість проекту.

Отже, період окупності за пропонованим проектом складає:

- 1) за чотири роки сума грошових потоків, обчислена за теперішньою вартістю, становить 844276,95 грн.;

- 2) протягом п'ятого року необхідно компенсувати різницю між вкладеними коштами та обсягом грошових потоків:

$$908971,91 - 844276,95 = 64694,96 \text{ грн.};$$

- 3) протягом п'ятого року мають надійти кошти в сумі 75981,4 грн. Щоб компенсувати капіталовкладення у розмірі 64694,96 грн. за поточною вартістю необхідно:

$$(360/75981,4) \cdot 64694,96 = 306 \text{ днів.}$$

Тобто термін окупності за проектом складе 4 роки та 306 днів.

Отже, показники були проаналізовані з використанням методів оцінки

параметрів, методів чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми доходу і періоду окупності. Ці підходи дозволяють враховувати зміну вартості грошей.

Таким чином, запропонований проект приймається до реалізації, оскільки чистий теперішній дохід отриманий у ході розрахунків дорівнює 11314,74 грн., внутрішня норма віддачі склала 21,7%, а термін окупності проекту склав 4 роки та 306 днів.

Проаналізуємо зміну рівня конкурентоспроможності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" після впровадження запропонованих заходів, визначивши комплексний показник конкурентоспроможності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозний комплексний показник конкурентоспроможності

Показники	ТОВ «Алекс-Запчасть»	ТОВ «Автотех-Запчастина»	ТОВ «Автосіті Дніпро»	ТОВ «Техно авто-Промінь»	Вагові коефіцієнти значущості показників
Господарська діяльність	0,33	0,35	0,42	0,32	0,30
Ринкове положення	0,34	0,39	0,45	0,31	0,25
Якість обслуговування	0,79	0,83	0,87	0,74	0,25
Фінансова стабільність	0,72	0,75	0,81	0,65	0,20
Комплексний показник конкурентоспроможності	0,55	0,58	0,63	0,51	-

Таким чином, завдяки впровадженню проекту, підприємство ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" може підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, зайнявши третє місце, порівняно з попереднім четвертим місцем. У подальшому ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» необхідно акцентувати увагу на підвищенні конкурентної позиції на ринку та забезпеченні стабільного фінансового становища.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В роботі наведено теоретичні узагальнення і розроблено практичні пропозиції з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Робота ґрунтується на даних підприємства ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ», основним видом діяльності якого є оптова та роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

2. Аналіз основних показників господарської діяльності ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» здійснювався на основі даних звітності підприємства за 2020-2023 рр. Діяльність компанії була прибутковою протягом усього періоду, крім 2020 року. Однак зміни чистого прибутку є нестабільними: за 2021 та 2022 роки відбулось збільшення показника на 1007 тис. грн., але за підсумками 2023 року чистий прибуток порівняно з попереднім роком зменшився на 1759 тис. грн., що становить майже 82%. Протягом аналізованого періоду загальна сума активів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» зростала, крім 2020 р. і 2023 років.

3. Аналізуючи якість використання оборотного капіталу встановлено, що обсяг оборотного капіталу мав тенденцію до зростання. Однак у 2023 році відбулося значне зменшення оборотних активів. Період одного обороту за кожним показником зріс, крім товарно-матеріальних цінностей. В цілому, аналіз показників свідчить про недостатню ефективність управління оборотним капіталом та реалізацією товарів, які потребують уваги та коригувань з боку керівництва компанії.

4. В роботі проведено фінансовий аналіз діяльності ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" за допомогою показників рентабельності. Встановлено, що рентабельність продажів підприємства мала тенденцію до зростання протягом всього досліджуваного періоду. Рентабельність операційної діяльності та рентабельність активів мали позитивну динаміку протягом 2020 - 2022 років, тоді як в 2023 році спостерігається зниження даних показників.

5. В роботі проведено оцінку змін джерел формування пасивів

підприємства. Загальна сума власних активів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» постійно збільшувалася з 6538 у 2020 році до 23690 у 2023 році, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Довгострокові зобов'язання мали тренд спадання з 13954 у 2020 році до 658 у 2023 році, що може бути ознакою оптимізації фінансових зобов'язань та зниження ризиків. Одночасно короткострокові зобов'язання зростали з 4523 у 2020 році до 8400 у 2023 році, що може вказувати на збільшення потреб у короткостроковому фінансуванні. В цілому, розглядаючи зміни, можна відзначити, що підприємство має позитивну динаміку у збільшенні активів та оптимізації довгострокових зобов'язань.

6. В роботі досліджено рівень ліквідності ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Проведені розрахунки вказують на перехід рівня поточної ліквідності від недостатнього до досить високого: з кінця 2020 року показник поточної ліквідності досягнув нормативного значення. Показник проміжної ліквідності протягом аналізованого періоду також відповідав нормативу, чого не можна сказати про коефіцієнт абсолютної ліквідності, який за досліджувани роки не досягав нормативного значення, що свідчить про неефективне управління найбільш ліквідними активами підприємства, а саме його грошовими коштами.

7. Проведений SWOT-аналіз ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» показав, що основними конкурентними перевагами підприємства є широкий асортимент товарів та добре побудована система постачання. До слабких сторін можна віднести: слабке застосування інноваційних технологій в системі продажів та відсутність гнучкості щодо впровадження змін на підприємстві. Протягом останніх років підприємство демонструвало стійке зростання обсягів продажів, величини прибутку і рентабельності. Однак його діяльність відбувається в умовах економічної нестабільності, що може призвести до виникнення потенційних загроз, особливо враховуючи його слабкі сторони. Головними загрозами для компанії "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" є можливість втрати діючих ринків збуту, а також небезпека втрати потенційних ринків

через військові дії в країні та політичну нестабільність.

8. В роботі проведено оцінку конкурентоспроможності та ринкової привабливості ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" порівняно з основними конкурентами, використовуючи матрицю Мак Кінзі (McKinsey). А також розраховано комплексний показник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. За результатами досліджень встановлено, що ТОВ "АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ" має сильних конкурентів на ринку, від яких відстає за більшістю показників конкурентоспроможності.

9. Зважаючи на вище вказані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ», з метою підвищення його конкурентних позицій рекомендовано наступні заходи:

- використання бенчмаркінгу, як стимулу для постійного покращення власних характеристик та способу застосування успішного досвіду інших компаній;

- впровадження нових технологій продажів. Використання цифрових технологій для оптимізації процесів продажу, включаючи системи управління клієнтами (CRM), електронні каталоги продукції, онлайн-замовлення збільшать ефективність продажів ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ»;

- інвестування у навчання персоналу має стати одним з основних елементів стратегії ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ». Технології продажів швидко змінюються, тому навички та знання персоналу повинні відповідати сучасним вимогам.

10. Дані пропозиції запропоновано реалізувати як проект, розрахований на 5 років. Сума інвестицій складає 857 тис. грн. В результаті розрахунків встановлено, що проект є економічно вигідним та може бути прийнятий для реалізації, оскільки внутрішня норма доходності за проектом склала 21,7%, а період окупності проекту становить 4 роки 10 місяців.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «АЛЕКС-ЗАПЧАСТЬ» збільшити обсяги продажів та зменшить ризики фінансових втрат, що позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Гоголюя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навч. посіб. Київ. 2021. 464 с.
2. Башинська І. О., Новак Н. Г. Ефективне управління проєктами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 6. С. 75- 78.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 378 с.
4. Воронкова А. Е., Калюжна В.І., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків. 2018. 512 с.
5. Воронюк, Т. А. Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139-148.
6. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль. 2016. 152 с.
7. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430-434.
8. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.
9. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2020. 340 с.
10. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ. 2017. 271 с.
11. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І. П. Управління проєктами: навч. посіб. Київ. 2017. 420 с.
12. Должанський І. В., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ. 2016. 384 с.
13. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.

14. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.
15. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ. 2017. 301 с.
16. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів. 2016. 276 с.
17. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.
18. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
19. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Львів. 2022. 220 с.
20. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. №13. С. 114-117.
21. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: підручник. Київ. 2019. 432 с.
22. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса. 2013. 275 с.
23. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 2. С. 3-12.
24. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. метод. посіб. Київ. 2016. 272 с.
25. Петренко Н. О. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 224 с.
26. Петруня Ю. Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ. 2011. 213с.

27. Петренко В.О., Фонарьова Т.А., Петренко Т.В. Управлінські рішення в системі менеджменту: навч. посіб. Дніпро. 2016. 52 с.
28. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. *Наш Формат*. 2020. 424 с.
29. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 464с.
30. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2018. 310 с.
31. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С.142-147.
32. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посіб. Івано-Франківськ. 2015. 296 с.
33. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142-148.
34. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. Київ. 2016. 475 с.
35. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017. 252 с.
36. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків. 2018. 320 с.
37. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ. 2021. 320 с.
38. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса. 2017. 514 с.
39. Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. (2020), Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*. Vol. 10. No. 13. P. 3173-3182.
40. Yermakov, O. Yu. and Sudomyr, M. R. (2019), Organizational and

economic mechanism of growth of competitive resistance of agricultural enterprises, Kyiv, Ukraine. 180 c.

ДОДАТКИ

Організаційно-економічні елементи механізму менеджменту
конкурентоспроможності підприємства

Елемент	Характеристика
Визначення мети	Це визначення конкретних цілей, які компанія прагне досягти в контексті своєї конкурентоспроможності.
Стратегічне планування	Розробка довгострокових стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності та ринкову позицію.
Організаційна структура	Система розподілу обов'язків та влади всередині компанії для ефективного управління конкурентоспроможністю.
Управління персоналом	Включає набір, навчання, мотивацію та розвиток персоналу для забезпечення ефективної роботи на всіх рівнях.
Фінансове управління	Оптимізація фінансових ресурсів та інвестицій з метою збільшення ефективності та конкурентоспроможності.
Маркетингові стратегії	Розробка та впровадження стратегій маркетингу для залучення та утримання клієнтів на конкурентному ринку.
Інновації та дослідження	Інвестування у нові технології, продукти та процеси, що сприяють постійному покращенню та конкурентній перевазі.