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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____ Олександр ВЕЛИЧКО
«____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

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

Здобувач **Сергій КИСЛИЙ**

Науковий керівник,
к.е.н., доц. **Марія ДЕМИДОВА**

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри_____

«_____»_____20 р.

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

КИСЛОМУ СЕРГІЮ АНАТОЛІЙОВИЧУ

1. Тема роботи «Удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства в умовах нестійкої економіки»,
Керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2024 р. № ____.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 грудня 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи Річна звітність ФОП Сакаль Т.М. Фінансовий прогноз на наступний рік, аналітичні дані та законодавчі документи.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).
1. Розглянути сутність, принципи та функції менеджменту підприємства;
2. Дослідити конкурентоспроможність підприємства як об'єкту управлінської діяльності;
3. Вивчити методику оцінки конкурентоспроможності підприємства;
4. Навести загальну характеристику ФОП Сакаль Т.М.;
5. Оцінити фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
6. Виділити проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства;
7. Запропонувати напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;
8. Обґрунтувати заходи з покращення конкурентоспроможності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
1) Структура управління підприємством;
2) Структура товарної продукції підприємства за 2023 рік;
3) Динаміка активів та пасивів підприємства за 2021-2023 роки;
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 теми і об’єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Червень 2024 року	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Липень-серпень 2024року	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Вересень 2024 року	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Жовтень 2024 року	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024 року	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2024 року	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024 року	

Здобувач Сергій КИСЛИЙ

Керівник роботи Марія ДЕМИДОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства в умовах нестійкої економіки».

Кваліфікаційна робота містить: 87 с., 11 рис., 27 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження: Теоретичні, методичні та практичні підходи до менеджменту конкурентоспроможності підприємства в умовах нестійкої економіки.

Метою роботи є обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М.

Методи дослідження: метод наукового узагальнення; аналізу й синтезу, методи порівняння, класифікації та вибіркового дослідження; графічні та табличні методи, а також горизонтального й вертикального аналізу.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні аспекти системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства. Проведено аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю ФОП Сакаль Т.М.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення. Управління. Стратегія. Розвиток. Ефективність. Інновації. Розробка. Витрати. Проект.

KEYWORDS

Improvement. Management. Strategy. Development. Efficiency. Innovations. development Costs. Project.

ЗМІСТ

ВСТУП……...6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ……...9

1.1. Сутність, принципи та функції менеджменту підприємства…….9

1.2. Конкурентоспроможність підприємства як об’єкт управлінської діяльності

……18

1.3. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства……...28

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП САКАЛЬ Т.М.……...37

2.1. Загальна характеристика ФОП Сакаль Т.М.……..37

2.2. Оцінка фінансово - економічних показників діяльності ФОП Сакаль Т.М……...……...44

2.3. Аналіз системи менеджменту конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М.…….54

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП САКАЛЬ Т.М.……..61

3.1. Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю

підприємства…….....61

3.2. Економічне обгрунтування заходів покращення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М.……...71

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...83
ДОДАТКИ……...88

ВСТУП

Сучасні економічні умови, що характеризуються динамічними змінами, глобалізацією ринків, технологічними інноваціями та зростаючою конкуренцією, змушують підприємства адаптуватися до нових викликів. У таких умовах компанії повинні постійно шукати ефективні методи для підвищення своєї продуктивності, інноваційності та здатності до швидкого реагування на ринкові зміни. Одним з головних завдань є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, що стає основою для стійкого розвитку й довгострокового успіху.

Забезпечення конкурентоспроможності вимагає не лише впровадження нових технологій та інноваційних продуктів, але й вдосконалення внутрішніх процесів управління, маркетингових підходів та розвитку персоналу. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства відіграють ключову роль у цьому процесі. До них можна віднести заходи з оптимізації виробничих процесів, поліпшення якості продукції, ефективне використання ресурсів та впровадження нових технологій.

Успішна реалізація цих стратегій дозволяє підприємствам зайняти стійку конкурентну позицію на ринку, підвищити свою репутацію серед клієнтів і партнерів, а також забезпечити фінансову стабільність. Крім того,

стабільне впровадження стратегій сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, що дозволяє ефективніше реагувати на зміни ринкових умов та залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність утримувати або посилювати свої позиції на ринку та впливати на ринкові процеси завдяки пропозиції якісної продукції, яка відповідає потребам споживачів і забезпечує ефективне функціонування компанії. Це питання залишається важливим і сьогодні, коли в економічних відносинах відбуваються значні зміни, і стає необхідним одночасно враховувати ринкові вимоги, економічні можливості підприємства та інтереси потенційних інвесторів.

Оскільки трансформаційні процеси значно впливають на концепцію управління підприємством, для вирішення питань довгострокової конкурентоспроможності необхідні теоретичні висновки та нові методичні підходи до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності компаній в умовах сучасних викликів і потреб.

Дослідження демонструють, що результати діяльності підприємства значною мірою залежать від створення системи управління конкурентоспроможністю, а також від виявлення та реалізації його конкурентних переваг. Тому впровадження ефективного управління конкурентоспроможністю стає критично важливим завданням і ключовим елементом загальної системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Актуальність даної теми зумовлена тим, що в сучасних економічних умовах, де конкуренція є ключовою економічною категорією, усі вітчизняні підприємства мають самостійно ухвалювати стратегічні рішення з орієнтацією на довгострокову перспективу, зосереджені на підвищенні їх конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до менеджменту конкурентоспроможності підприємства в умовах нестійкої економіки.

Методи дослідження. Метод наукового узагальнення; аналізу й синтезу, методи порівняння, класифікації та вибіркового дослідження; індуктивні та дедуктивні підходи; застосування графічних і табличних методів, а також горизонтального й вертикального аналізу.

Метою дипломної роботи є обґрунтування шляхів удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М..

Відповідно до визначеної мети були встановлені такі завдання:

– розглянути сутність, принципи та функції менеджменту підприємства;

– дослідити конкурентоспроможність підприємства як об’єкту управлінської діяльності;

– вивчити методику оцінки конкурентоспроможності підприємства;

– навести загальну характеристику ФОП Сакаль Т.М.;

– оцінити фінансово-економічні показники діяльності підприємства;

– виділити проблеми менеджменту конкурентоспроможності підприємства;

– запропонувати напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства;

– обґрунтувати заходи з покращення конкурентоспроможності підприємства.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формулюванні рекомендацій щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільної економіки.

Кваліфікаційна робота містить зміст, вступ, три розділи, кожен з яких поділений на підрозділи, а також включає висновки, загальні висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, список використаних джерел налічує 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Сутність, принципи та функції менеджменту підприємства

Діяльність будь-якого підприємства, як під час кризи, так і після неї, вимагає управління, оскільки без цього неможливо ефективно розвивати бізнес і забезпечувати його функціонування в цілому. В умовах ринкової економіки змінюються погляди на поняття, сутність і роль керівника. Сучасне управління характеризується акцентом на ефективну діяльність в умовах обмежених ресурсівінтенсифікацією виробничих процесів [12, 37].

Управління є як частиною, так і функцією організованих систем, яка забезпечує підтримку діяльності, досягнення цілей розвитку та можливість їх функціонування. Загальне управління якістю – це система управління, заснована на виробництві якісних з точки зору замовника продукції та послуг. TQM визначається як зосереджений на якості, сфокусований на замовнику, заснований на фактах, керований командний процес. TQM спрямований на планомірне досягнення стратегічної мети організації через

безперервне поліпшення роботи. Принципи TQM також відомі як «загальне поліпшення якості», «якість світового рівня», «безперервне поліпшення якості», «загальна якість послуг» та «загальна якість управління» [11, 25, 34].

Численні дослідники в галузі економіки та менеджменту намагалися визначити сутність поняття "управління" (табл. 1).

Управління є діяльністю, що характеризується кількома важливими аспектами [1, 36]:

1. Економічні ресурси. Управління є одним із ключових факторів виробництва, нарівні із землею, робочою силою та капіталом. Ефективне управління є вирішальним елементом успіху будь-якого підприємства, оскільки саме воно координує та об'єднує інші фактори виробництва, такі як робоча сила, капітал і матеріали.

Таблиця 1.1

Дослідження сутності поняття «управління» [48]

№	Дослідник	Визначення управління
1	Пітер Ф. Друкер	Управління – це вміння робити речі правильно, а лідерство – робити правильні речі.
2	А. Файоль	Керувати – це означає спрямовувати підприємство до досягнення цілей, максимально ефективно використовуючи його ресурси.
3	Гарольд Коонц	Управління – це мистецтво отримувати результати через роботу сформованої групи підлеглих.
4	Вільям Спригал	Управління – це функція підприємства, яка стосується організації та контролю різних сфер діяльності для досягнення бізнес-цілей.

Без управління неможлива організація праці, використання капіталу та матеріалів, тому управління є найважливішою складовою організації роботи.

2. Орієнтація на ціль. Управління – це діяльність, спрямована на досягнення конкретних цілей, яка забезпечує координацію та організацію працівників для їх реалізації. Успіх управління визначається тим, наскільки ефективно досягаються цілі організації. Важливо, щоб на всіх рівнях управлінської ієрархії керівництво чітко усвідомлювало і визначало ці цілі.

3. Процесна діяльність. Управління являє собою діяльність, яка

включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Ці функції настільки тісно пов'язані та взаємозалежні, що їх неможливо розділити або розглядати окремо.

4. Інтегруюча сила. Управління полягає в об'єднанні людських та інших ресурсів для досягнення поставлених цілей. Керівник має доступ до всіх ресурсів підприємства, тому важливо вміти організувати роботу персоналу, ефективно використовуючи наявні та потенційні ресурси.

5. Система повноважень. Управління можна розглядати як систему, в якій повноваження, ієрархія та контроль є основними елементами. На різних рівнях ієрархії управлінці мають різний рівень авторитету: чим нижчий рівень в ієрархії, тим менший авторитет у співробітників. Отже, важливо надавати працівникам відповідні повноваження, щоб вони могли ефективно виконувати свої завдання і досягати визначених цілей.

6. Універсальність застосування. Управління є загальним процесом, який використовують в різних сферах, таких як державний і комерційний сектори, на роботі, в побуті, а також в освіті, медицині та армії.

Стратегічний менеджмент (стратегічне управління) – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі. Він починається з оцінки ситуації зовні і всередині компанії, вироблення можливих напрямів застосування сил компанії, вибору якнайкращою з виявлених альтернатив і розробки докладного тактичного плану, направленого на поетапне здійснення вибраної стратегії [8, 60, 31].

Система управління є формою реалізації управлінських взаємодій. Вона функціонує не лише в контексті управлінських функцій і відносин, але й з урахуванням умов її діяльності та принципів побудови.

Принципи управління включають [22, 53]:

- принцип правового регулювання управління на всіх рівнях ієрархії – підприємство повинно діяти і розвиватися згідно з вимогами свого статуту,

який має відповідати чинному законодавству країни.

- принцип поєднання теорії та практики управління – будь-яке управлінське рішення повинно бути узгоджене з логікою, принципами та методами управлінської системи.

- принцип забезпечення можливості порівняння варіантів управлінських рішень при їх виборі – для досягнення ефективності управлінського рішення необхідно використовувати наукові підходи та принципи менеджменту. це передбачає застосування методів оптимізації для вибору найбільш раціонального варіанту з кількох можливих рішень, що допомагає досягти поставленої мети.

- принцип орієнтації підприємства на інноваційний розвиток – при розробці структури управлінської системи для підприємства слід визначати перспективи його розвитку і забезпечувати перехід на інноваційний шлях.

- принцип мобільності процесу управління – поряд із стабільністю, процес управління має бути гнучким і адаптивним, тобто здатним швидко реагувати на зміни в потребах споживачів і досягненнях науково-технічного прогресу.

- принцип забезпечення впорядкованості управлінських процесів – створення багаторівневої структури управління з урахуванням делегування повноважень відповідно до кожного рівня управлінської ієрархії.

- принцип раціонального комбінування форм і методів управління – полягає в оптимальному і різноманітному підході до розробки управлінських рішень та виборі найбільш ефективного варіанту для конкретного підприємства.

- принцип науковості і наступності – застосування як вітчизняного, так і міжнародного досвіду при створенні управлінської системи [32, 65].

Згідно з дослідженням А. Файоля, основними принципами управління є:

- розподіл праці – кожен тип завдань має бути спеціалізованим для оптимального використання людських ресурсів;

- повноваження та відповідальність – необхідно делегувати повноваження кожному працівнику, який несе відповідальність за виконання конкретних завдань;

- дисципліна – передбачає необхідність дотримання умов трудового договору між працівниками та керівництвом, а також застосування санкцій до тих, хто порушує ці умови;

- єдиноначальність – означає, що накази та розпорядження повинні надходити від одного керівника, і звітування про їх виконання також має здійснюватися перед цим єдиним керівником;

- координація дій – передбачає організацію зусиль з однаковою метою в групи та виконання роботи за узгодженим планом;

- винагорода – означає, що всі працівники повинні отримувати справедливу компенсацію за свою працю;

- централізація – свідчить про те, що досягнення найкращих результатів можливе при правильному поєднанні централізації та децентралізації;

- порядок – передбачає, що кожен працівник повинен мати визначене робоче місце, а кожен робітник має перебувати на своєму місці;

- справедливість – означає, що всі правила та розпорядження повинні бути справедливо застосовані на всіх рівнях управлінської ієрархії;

- стабільність персоналу – свідчить про те, що керівництво має мотивувати працівників до довгострокової роботи в компанії;

- ініціатива – означає підтримку та заохочення працівників, які проявляють активність і пропонують нові ідеї в межах своїх обов'язків;

- корпоративна сила – передбачає гармонійне поєднання інтересів співробітників і організації для досягнення спільних цілей.

Функції управління відображають основну суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях ієрархії. Загалом виділяють чотири ключові функції управління: планування, організація, мотивація та контроль [23].

Функція планування є основною і ключовою в управлінні. Щоб

працівники могли виконувати свої завдання ефективно, їм потрібно знати, що саме і коли потрібно зробити.

Планування охоплює питання «як», «що» і «коли» має бути реалізовано. Дана функція спрямована на встановлення майбутніх цілей та шляхів їх досягнення [5, 51]:

1. визначення короткострокових і довгострокових цілей підприємства;

2. розробка стратегій і напрямків дій, що забезпечать контроль за процесом досягнення цих цілей;

3. створення політики, процедур і правил для реалізації стратегій та досягнення поставлених цілей.

Залежно від характеру діяльності плани можна поділити на [7, 33]:

- науково-дослідницькі;
- дослідницько-конструкторські;
- виробничі та збутові;
- плани матеріально-технічного постачання;
- фінансовий.

Сьогодні перспективне планування є важливим інструментом централізованого управління. Це планування охоплює діяльність на період від 10 до 20 років. Воно включає розробку загальних принципів стратегічної орієнтації підприємства, визначає стратегічний напрямок, програму розвитку, а також зміст і етапи реалізації заходів, які приведуть до досягнення кінцевої мети. Перспективне планування сприяє прийняттю рішень щодо складних питань діяльності підприємства на міжнародному рівні [13, 49]:

- визначення обсягів та напрямків інвестицій і джерел їх фінансування;
- впровадження нових технічних рішень і передових технологій;
- диверсифікація виробництва та оновлення асортименту продукції;
- покращення організації управління в окремих підрозділах та вдосконалення кадрової політики.

Розглядаючи поняття «планування» у вузькому сенсі, можна визначити

його як процес систематичної підготовки рішень. З цього погляду, планування передбачає організовану підготовку до досягнення бажаного стану підприємства. Основна мета планування полягає в підвищенні ефективності підприємства через цілеспрямовану орієнтацію та координацію всіх процесів, виявлення ризиків і зменшення їх впливу, а також підвищення гнучкості та адаптивності до змін.

Вищим керівництвом підприємства встановлюються організаційні цілі, що відповідають основній меті і місії компанії, а також враховують зовнішні фактори, бізнес-прогнози та наявні чи потенційні ресурси. Ці цілі поділяються на: ділові, індивідуальні, секційні та відомчі. Потім розробляється стратегія і напрямки дій, які потрібно дотримуватися на різних рівнях управління та в різних підрозділах організації. Кожен керівник бере участь у виконанні цих планувальних функцій або вносить свій внесок у їх реалізацію. У деяких підприємствах планування не здійснюється свідомо; хоча керівники можуть мати в голові якісь плани, вони часто не прописані чітко і не є зрозумілими для всіх працівників. Отже, функція планування є критично важливою для будь-якого підприємства і повинна виконуватися на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Функція організації включає визначення діяльності, необхідної для досягнення цілей підприємства; формування робочих груп з працівників; делегування обов'язків та відповідальності за виконання конкретних завдань окремим підрозділам і особам; а також забезпечення координації працівників як по горизонталі, так і по вертикалі.

Кожен керівник має призначити відповідальність за конкретні сфери діяльності для кожного відділу. Після визначення відповідних завдань, керівник повинен організувати ці відділи, визначити їх підлеглих, делегувати їм повноваження та ініціювати їхню роботу.

Таким чином, функція організації охоплює такі підфункції [26, 57]:

– визначення завдань для кожного відділу, які необхідні для досягнення поставлених цілей;

– розподіл працівників по конкретним робочим місцям;

– делегування повноважень для виконання завдань та використання необхідних ресурсів;

– створення системи координації між керівниками та їх підлеглими.

Організація процесу призводить до формування організаційної структури, яка включає найменування посад, їх обов'язки та повноваження. Процес організації базується на трьох основних складових: повноваженнях, відповідальності та делегуванні.

Повноваження – це обмежене право використовувати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси підприємства і координувати зусилля працівників для досягнення встановлених цілей [2, 35].

Відповідальність – це обов'язок, який покладається на посадову особу для виконання визначених завдань і забезпечення їх ефективного виконання.

Делегування – це процес передачі знань і повноважень іншій особі, яка бере на себе відповідальність за їх реалізацію.

Таким чином, функція організації забезпечує об'єднання та інтеграцію людських, матеріальних і фінансових ресурсів у виробничі процеси для досягнення визначених цілей. Це дозволяє злагоджено об'єднати працівників та упорядкувати завдання таким чином, щоб вони виконувались ефективно, якісно і в строк.

Функція мотивації є наступним етапом у процесі управління і передбачає стимулювання персоналу до досягнення спільних цілей через виконання конкретних завдань. Працівники повинні бути мотивовані робити свій внесок у діяльність підприємства.

Функція мотивації охоплює такі елементи [4, 42]:

1. Комунікація;

2. Стимулювання;

3. Лідерство.

З підвищенням значення людського фактора виникли психологічні методи мотивації. Ці методи ґрунтуються на тому, що ключовими

мотивуючими чинниками є не лише матеріальні стимули, але й нематеріальні аспекти, такі як самоповага, задоволення від роботи, визнання в колективі.

Психологічні методи мотивації базуються на розумінні потреб людини, тобто усвідомленого відчуття дефіциту чогось. Це відчуття має конкретну мету, яка слугує для задоволення потреб. Ключовим аспектом є змінність мотиваційного процесу. Характер цього процесу залежить від потреб, які його викликають. Основу мотивації формують мотиви, які є активними рушійними силами, що визначають поведінку людей [34].

Абрахам Маслоу розробив всебічну теорію мотивації, яка передбачає ієрархічний поділ людських потреб, що лежать в основі мотивації. (рис.1.1).

Ієрархія Маслоу є зручним способом класифікації людських потреб. Спочатку людина прагне задовольнити базові потреби, такі як фізіологічні потреби та потреби в безпеці, а лише потім переходить до задоволення потреб більш високого рівня.

Рис. 1.1. Піраміда Маслоу [41]

Контроль є завершальною функцією, яка має перевірити роботу всіх відділів на відповідність досягнутим цілям. Також потрібно вивчити будь-які відхилення від планів і цілей (якщо такі є) та вжити коригувальних заходів. У разі відхилення від планів і цілей необхідно надати зворотний зв’язок всім відділам, які були залучені до планування, організації та мотивації, щоб внести відповідні зміни, де це потрібно.

Контроль передбачає можливість швидко і гнучко реагувати на зміни в планах і стратегіях, оскільки такі ситуації не є рідкістю. Нездатність працівників досягти конкретних цілей зазвичай пов'язана з недоліками та дефектами в управлінських процесах.

Отже, функція контролю включає [27]:

1. Оцінювання результатів роботи згідно з попередньо встановленими цілями;

2. Виявлення відхилень від цих цілей;

3. Проведення коригувальних заходів для усунення відхилень і досягнення запланованої мети.

Для знаходження найбільш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства слід використовувати різні методи управління. Всі методи управління діляться на три категорії: економічні, адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи впливають на економічні інтереси працівників. До них відносяться як короткострокові, так і довгострокові економічні плани, ціни, податки, економічне стимулювання та бюджет.

Адміністративні методи – це підходи, що орієнтовані на використання трудової мотивації через почуття обов'язку та відповідальності. Ці методи відрізняються прямим впливом, оскільки будь-який нормативний документ вимагає його обов'язкового виконання [14, 46].

Соціально-психологічні методи управління пов'язані з використанням соціальних механізмів, що функціонують в колективі. Сюди входять неформальні групи, статус особистості, система взаємовідносин в колективі, соціальні потреби та інші аспекти.

Можна зробити висновок, що хоча функції управління зазвичай організовані у певній послідовності, їх виконання не завжди відбувається строго у цьому порядку. Процес управління є цілісним і інтегрованим, тому важко розділити ці функції окремо, оскільки вони мають тенденцію до взаємодії та злиття.

1.2. Конкурентоспроможність підприємства як об’єкт управлінської діяльності

Конкурентні відносини формуються під впливом змінюваних споживчих уподобань, глобалізаційних процесів, розширення інтеграційних зв'язків, індивідуалізації вимог і зростання ролі конкуренції між підприємствами. Поведінка підприємств визначається конкурентним тиском: підприємство займає ту нішу, яку йому вдається здобути в конкуренції з іншими, тим самим зміцнюючи свої конкурентні позиції. Один з критеріїв для оцінки конкурентної позиції підприємства – це його конкурентоспроможність. Успішність роботи підприємства або ж ризики його діяльності безпосередньо залежать від рівня конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес, спрямований на створення, впровадження та розвиток конкурентних переваг, а також на забезпечення життєздатності підприємства в сучасних умовах бізнесу [10].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексним показником його діяльності, що відображає результати роботи допоміжних і управлінських підрозділів, виробничих підрозділів і використаних ресурсів. Вона показує, які переваги має підприємство в порівнянні з іншими конкурентами у відповідних сферах конкуренції і визначає його можливості для досягнення схожих цілей.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є підтримання його ефективної роботи незалежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути орієнтоване на [28, 9]:

- зменшення впливу негативних факторів на конкурентоспроможність шляхом розробки стратегій для їх подолання;

- отримання максимальної вигоди від позитивних зовнішніх факторів, які можуть сприяти розвитку і реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення ефективності управлінських заходів і можливість їх коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Основою підвищення конкурентоспроможності підприємства є економічний механізм, який представляє собою набір елементів, що регулюють процес прийняття рішень в діяльності підприємства. Для ефективного функціонування цього механізму важливо, щоб усі елементи були у постійному взаємозв'язку. Тому можна виділити такі ключові складові управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1.2).

Кожен з елементів є взаємозалежним. Наприклад, безпека на підприємстві забезпечується через дотримання технічних норм, встановлених державою. Проте підприємствам слід усвідомлювати, що технічне вдосконалення не гарантує зміцнення конкурентних переваг, оскільки важливу роль також відіграє якість продукції. Потенційні клієнти завжди можуть вибрати продукцію конкурентів, які пропонують товари вищої якості. Це означає, що підприємство повинно постійно покращувати якість своєї продукції і забезпечувати безпеку як товару, так і працівників, таким чином формуючи свої конкурентні переваги.

Рис. 1.2. Ключові елементи управління конкурентоспроможністю [3]

Управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює

створення та аналіз планів і заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, з урахуванням виробничо-збутових можливостей, а також трудового, фінансового та технічного потенціалів підприємства. Зазвичай цей процес включає наступні етапи (рис.1.3).

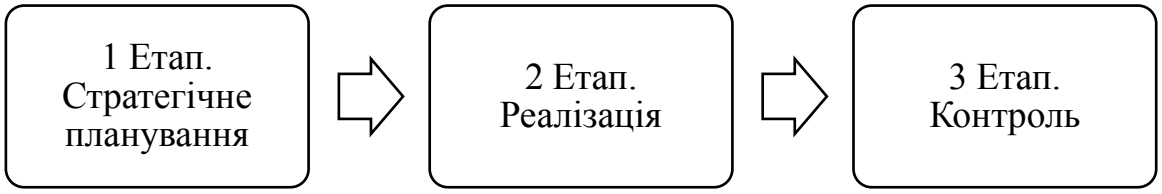

Рис. 1.3. Ключові етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [38]

Отже, згідно з цими етапами, в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства спочатку оцінюються можливості підвищення конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його ключових підрозділів на довготривалу перспективу.

Потім розробляються заходи для реалізації планів та впровадження стратегії підприємства. На заключному етапі за допомогою контролінгу аналізуються та усуваються основні проблеми підприємства.

Оскільки конкурентоспроможність проявляється на кожному етапі в умовах конкуренції, необхідно також враховувати набір характеристик, які притаманні категорії «конкурентоспроможність підприємства» (рис. 1.4).

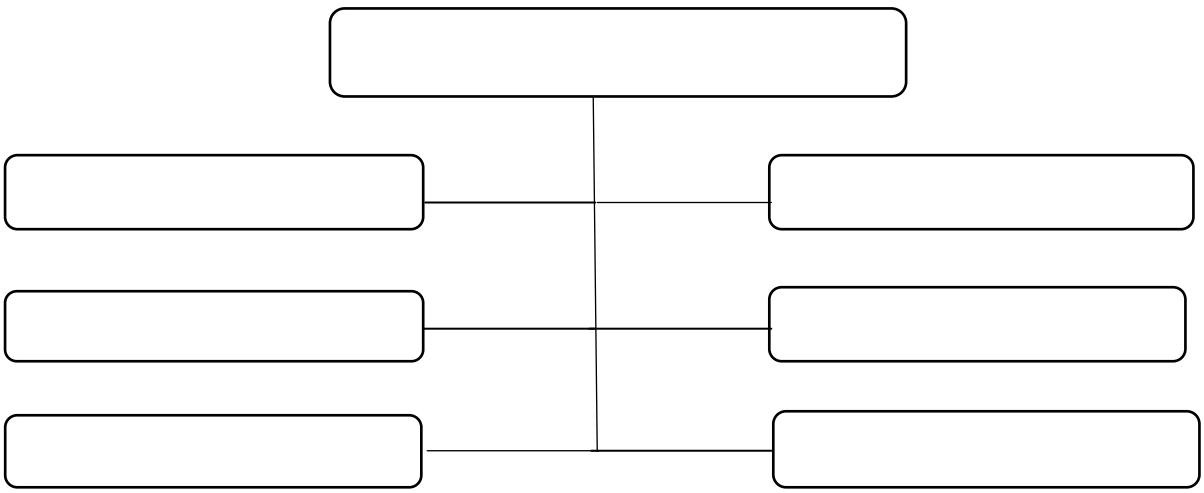

Рис. 1.4. Характеристики поняття «конкурентоспроможність підприємства» [16]

Таким чином, категорія порівнюваності означає, що конкурентоспроможність підприємства аналізується і порівнюється з конкурентами, що діють на тому ж ринку і виробляють подібну продукцію, або ж здійснюється порівняння з ідеальним підприємством.

Просторовість означає, що підприємство може мати конкурентний рівень тільки на одному із ринків. Тому конкурентоспроможність оцінюється в межах конкретного ринку. Мінливість підкреслює, що підприємство не може залишатися постійно конкурентоспроможним, тому цю категорію слід аналізувати динамічно.

Предметність показує, наскільки підприємство оснащене сучасною технікою і технологіями, має висококваліфікований персонал, а також відображає рівень його іміджу та бренду, якість продукції, доступність фінансових ресурсів, ефективність маркетингових комунікацій та каналів просування тощо [6].

Атрибутивність акцентує увагу на характерних рисах підприємства, які перш за все створюють його конкурентні переваги (наприклад, надання додаткових послуг, впровадження новітніх технологій у виробництво тощо).

Системність охоплює набір або максимально можливу кількість умов та параметрів, які визначають рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства [55].

Цей список характеристик не є вичерпним, але достатньо детальним для розгляду теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в здійсненні функцій управління, до яких відносяться планування, організація, мотивація і контроль. Ці функції є циклічними, тому їх називають основними

компонентами управлінського циклу.

Функція планування має особливу рису: крім розробки тактики та стратегії, а також загального плану дій для досягнення визначених цілей, вона також включає визначення потенційного рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє уникнути негативних наслідків при виході на нові ринки, де рівень конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства може бути значно нижчим порівняно з іншими. Ці обставини надають особливу важливість цій функції.

Функція контролю, яка є останньою у менеджменті, має істотні відмінності. Ця функція забезпечує оцінку результатів виробництва та виявляє відхилення від запланованих показників. У процесі виконання цієї функції створюється система індикаторів, які значно впливають на рівень конкурентоспроможності і потребують постійного моніторингу.

Можна констатувати, що досягнення цілей і завдань управління конкурентоспроможністю підприємства досягається через реалізацію плану дій, спрямованого на визначення, забезпечення та підтримку існуючого рівня конкурентоспроможності.

Основні етапи цього плану включають [52, 15]:

- дослідження вимог конкретного ринку та проведення аналізу діяльності підприємств-конкурентів, які вже працюють на цьому ринку;

- аналіз впливу внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення найважливіших факторів, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства;

- оцінка як потенційного, так і існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства, а також визначення необхідного рівня конкурентоспроможності для виходу на новий ринок або для підтримання існуючих позицій;

- розробка і впровадження заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- аналіз змін у факторах і критеріях конкурентоспроможності

підприємства, а також реалізація коригувальних дій для зміцнення існуючих позицій.

- інтеграція практики та теорії управління конкурентоспроможністю – означає, що всі управлінські рішення повинні відповідати теоретичним принципам управління конкурентоспроможністю підприємства та спрямовані на вирішення практичних завдань;

- наукова обґрунтованість управління конкурентоспроможністю – передбачає врахування економічних законів, використання науково-нормативних документів і застосування наукових підходів, які сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

- ринкова орієнтація – передбачає, що ключовим аспектом розвитку підприємства мають бути можливості, які виникають через зміни у зовнішньому середовищі, зокрема через розвиток попиту на ринку;

- ієрархічний розподіл об'єктів управління за їх важливістю – означає, що підприємству слід зосереджуватися на найважливіших аспектах підвищення конкурентоспроможності, оскільки ресурси підприємства завжди обмежені.

- підтримка і розвиток конкурентних переваг підприємства – передбачає необхідність ідентифікації сильних і слабких сторін конкурентоспроможності підприємства, на основі яких можна розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності та реалізувати її;

- цільова орієнтація – означає, що програми підвищення конкурентоспроможності повинні бути узгоджені з цілями стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- принцип гнучкості – забезпечує можливість адаптувати стратегію на ринку у разі виникнення нових загроз або можливостей для розвитку підприємства;

- принцип поетапності – вимагає, щоб процес розробки та впровадження стратегії підвищення конкурентоспроможності був чітко

регламентований у часі та процедурах.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності – це комплекс заходів, які підприємство реалізує для досягнення своїх кінцевих цілей. Вона включає як довгострокові дії, які формують майбутні конкурентні можливості і переваги над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні кроки, необхідні для оперативної та ефективної реакції на змінювану ситуацію на ринку, що забезпечує успіх підприємства [18].

Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства класифікуються залежно від того, на якій перевазі вони базуються. Вибір конкурентної переваги визначається через аналіз: ключових факторів успіху для цільового ринку; сильних і слабких сторін конкурентів відносно цих факторів; специфічних можливостей і ризиків у галузі; загальних очікувань споживачів (рис.1.5).

Стратегія підвищення конкурентоспроможності повинна базуватися на двох ключових умовах:

1. Потрібно чітко сформулювати стратегічну мету підприємства для конкретного товару з урахуванням рівня конкуренції;

2. Треба визначити тип конкурентної переваги.

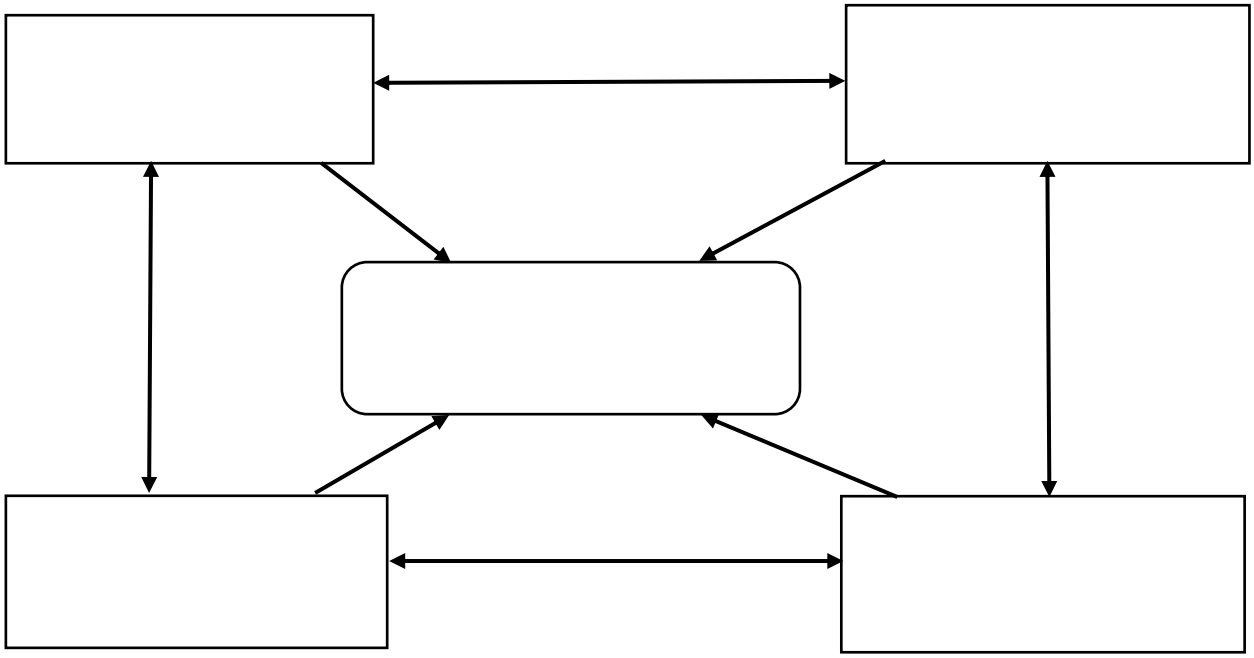

Рис. 1.5. Розробка конкурентної стратегії [31]

Згідно з цією інформацією, підприємство може: визначити, яка конкурентна перевага є для нього найзручнішою; ухвалити рішення щодо досягнення цієї переваги в певній сфері; а також спробувати нейтралізувати переваги своїх конкурентів.

Пошук можливих джерел конкурентоспроможності на галузевому рівні здійснюється за допомогою теорії ключових факторів успіху. Згідно з цією теорією, для всіх підприємств у галузі існують спільні умови, виконання яких може покращити їхні шанси на зміцнення власних конкурентних позицій відносно конкурентів.

Ключові фактори успіху – це елементи, що базуються на ринкових вимогах і дії, які реалізують стратегію таким чином, що підприємство отримує переваги над конкурентами, забезпечує свою конкурентоспроможність і займає сильні позиції на ринку. Важливо також враховувати, що ключові фактори успіху відрізняються в залежності від галузі. Підприємства, які зможуть точно визначити ці фактори для своєї галузі, матимуть змогу досягти значних конкурентних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори впливу на стратегію підвищення конкурентоспроможності [4]

№	Фактори успіху	Опис
1	Технологічні	Розробка нових товарів, здатність швидко здійснити зміни у виробництві, впровадження інновацій тощо.
2	Виробничі	Висока продуктивність, висока якість, оптимальне використання виробничих потужностей тощо.
3	Маркетингові	Привабливий дизайн товару, доступний сервіс, висока кваліфікація працівників відділу збуту тощо.
4	Професійні	Наявність професійних переваг, володіння секретами виробництва тощо.
5	Реалізаційні	Швидка доставка, широка мережа дилерів тощо.
6	Організаційно-управлінські	Великий досвід у сфері менеджменту, доступ до фінансових ресурсів, вміння швидко виводити товар на ринок тощо.

№	Фактори успіху	Опис
7	Іміджеві	Сприятливий імідж підприємства і товару, стійкі конкурентні позиції.

М. Портер визначив основні стратегії конкуренції на основі співвідношення масштабу конкуренції та типу конкурентної переваги. Серед них: стратегія широкої диференціації, стратегія лідерства за витратами, стратегія оптимальних витрат, сфокусована стратегія диференціації та сфокусована стратегія низьких витрат].

Основні особливості цих стратегій полягають у наступному [44]:

1. Часткова інтеграція стратегій, що іноді ускладнює їх розмежування і виокремлення чітких меж між ними;

2. Взаємозв'язок стратегій в єдиному процесі досягнення конкурентних переваг на ринку.

Лідерство за витратами орієнтоване на зменшення загальних витрат на виробництво товарів, що викликає більшу зацікавленість у покупців. До способів зменшення витрат належать: спрощення характеристик продукції, використання дешевших матеріалів та ресурсів у виробництві, впровадження інноваційних технологій і застосування недорогої робочої сили. Зазвичай ця стратегія застосовується великими компаніями, які мають значні обсяги виробництва та досвід роботи на ринку. Важливо пам’ятати, що при орієнтації на зниження витрат підприємствам слід уникати створення товарів низької якості, які можуть викликати недовіру у споживачів. Тому основна увага повинна бути приділена конкурентам і перевагам споживачів.

Стратегія широкої диференціації зосереджена на наданні продукції додаткових характеристик, які роблять її відмінною від товарів конкурентів. На відміну від стратегії зниження витрат, ця стратегія орієнтована на створення унікальної продукції з особливими властивостями. Хоча витрати на виробництво можуть зрости, це зазвичай компенсується встановленням вищої ціни. Ф. Котлер виділяє такі джерела диференціації: продукт, обслуговування, персонал та імідж. Ефективна стратегія широкої

диференціації допомагає встановити бар'єри для нових конкурентів, зменшити вплив споживачів і запобігти загрозі від замінників [54].

Стратегія фокусування орієнтована на вибір конкретного сегмента або групи сегментів ринку та надання йому продуктів чи послуг більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. Ця стратегія грунтується на припущенні, що підприємство, орієнтуючись на вузьку цільову аудиторію, може досягати кращих результатів у порівнянні з конкурентами, які працюють на більш широкому ринку.

Сфокусована стратегія зниження витрат спрямована на конкретну групу споживачів і передбачає досягнення конкурентних переваг за рахунок мінімізації витрат на виробництво. Така стратегія є оптимальним вибором для компаній з обмеженими ресурсами.

Сфокусована стратегія диференціації спрямована на задоволення потреб конкретного сегмента споживачів, пропонуючи їм продукцію, яка найкраще відповідає їх вимогам.

Ця стратегія орієнтована на елітних клієнтів, які шукають товари високої якості, унікальні та престижні.

Стратегія оптимальних витрат полягає в досягненні найкращого балансу між витратами та цінами для продуктів або послуг з подібними характеристиками та рівнем якості. Ця стратегія допомагає створити значну цінність для споживачів, комбінуючи низькі витрати з елементами диференціації. Компанія, що реалізує стратегію оптимальних витрат, може запропонувати або товар з середньою якістю за нижчою за ринкову ціною, або високоякісний товар за середньоринковою ціною.

Всі стратегії створення конкурентних переваг мають значні відмінності, тому важливо, щоб компанія чітко визначила, яку саме стратегію вона планує реалізувати, і не поєднувала різні стратегії між собою.

Отже, на основі проведених досліджень можна стверджувати, що конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю в довгостроковій перспективі покращувати свої ринкові позиції. Це

досягається шляхом дотримання стратегічної програми підприємства та якісного виконання тактичних завдань, з урахуванням соціально-економічних особливостей компанії.

Розглянуті конкурентні стратегії мають як переваги, так і недоліки, які слід враховувати при прийнятті остаточного рішення, їх впровадженні та оцінці їхнього впливу на основні характеристики компанії.

1.3. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства

У процесі конкурентної боротьби виникає питання оцінки рівня конкурентоспроможності компанії, яке полягає у визначенні переваг і недоліків її діяльності, а також у розробці стратегії для підвищення та зміцнення конкурентних переваг.

Методики оцінки конкурентоспроможності компанії варіюються від простих, що базуються на обмеженій інформації і невеликих витратах, до складніших, які вимагають значних фінансових ресурсів та високої кваліфікації персоналу, який проводить дослідження в цій сфері (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [39]

№	Методи оцінювання конкурентоспроможності	Характеристика
1	Методи, що базуються на аналізі конкурентних переваг	Оцінка конкурентоспроможності шляхом порівняння сильних і слабких сторін компанії з конкурентами.
2	Методи, засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі	Аналіз конкурентоспроможності з урахуванням економічної рівноваги на рівні фірми та галузі.
3	Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	Оцінка конкурентоспроможності, що базується на ефективності ринкової конкуренції та її впливі на компанію.
4	Методи, що базуються на теорії якості продукції	Оцінка конкурентоспроможності на основі якості продукції і відповідності стандартам.
5	Матричні методи	Використання матриць для визначення конкурентної позиції компанії, наприклад, матриця BCG.
6	Методи з використанням	Поєднання різних підходів і методик для оцінки

№	Методи оцінювання конкурентоспроможності	Характеристика
	комплексного підходу	конкурентоспроможності підприємства.
7	Метод, заснований на теорії мультиплікатора.	Аналіз впливу змін у одній сфері діяльності компанії на її загальну конкурентоспроможність.
8	Метод оцінки конкурентної позиції підприємства з урахуванням його стратегічного потенціалу	Оцінка конкурентної позиції підприємства на основі його стратегічних ресурсів і можливостей.
9	Методи, що базуються на порівнянні з зразковим стандартом	Оцінка конкурентоспроможності шляхом порівняння показників компанії з найкращими в галузі (еталоном).

1. Методи, що базуються на аналізі конкурентних переваг.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства найчастіше проводиться шляхом порівняння одного з його показників з аналогічним показником підприємства-конкурента. Якщо цей показник виявляється вищим, це зазвичай вважається достатньою підставою для оцінки підприємства як більш конкурентоспроможного. Хоча об'ємні показники дозволяють оцінити масштаб діяльності компаній, конкурентні позиції частіше визначаються ефективністю виробництва та рівнем конкурентоспроможності продукції [30].

Основним недоліком цього методу є його статичність, оскільки він не аналізує та не вивчає процес розвитку конкурентних переваг підприємства. Крім того, ця методика не дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство адаптується до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища.

2. Методи, засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі

Дані методи оцінюють конкурентоспроможність через наявність у виробника факторів виробництва, які можуть бути використані з більшою продуктивністю, ніж у конкурентів. Для аналізу застосовуються такі показники, як відсоткові ставки за кредитами, рівень заробітної плати, вартість придбаного устаткування, витрати на матеріальні ресурси та інші.

Чим меншими є дані показники у конкретного виробника порівняно з

конкурентами, тим сильнішими вважаються його конкурентні позиції. Загальний недолік цього підходу полягає в тому, що він в основному відображає існуючі зовнішні умови підприємства і майже не надає інформації про здатність підприємства адаптуватися до змін у середовищі.

Даний метод також має певні обмеження, зокрема [56]:

- метод передбачає умови досконалої конкуренції, що вимагає наявності великої кількості підприємств у галузі, однорідності продукції та відсутності монопольного становища;

- метод вважає, що галузі повинні досягти стану рівноваги в результаті свого розвитку.

3. Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

Аналіз зазвичай охоплює три основні групи показників: ефективність виробничої діяльності, результати збутової діяльності та фінансову стійкість підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності проводять порівняння окремих і групових показників роботи підприємства з аналогічними показниками конкурентів і середньогалузевими значеннями.

Даний підхід має суттєві недоліки [58]:

- показники обох груп тісно пов’язані між собою, і їх розмежування є умовним;

- не враховується оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

4. Методи, що базуються на теорії якості продукції.

Оцінка конкурентоспроможності згідно з теорією якості продукції переважно зосереджена на аналізі цінності виготовлених товарів для споживачів, при цьому основні параметри порівнюються з характеристиками продукції конкурентів.

Недолік цього методу - він не приймає до уваги результативність збутової діяльності підприємства і ототожнює конкурентоспроможність компанії з конкурентоспроможністю її товарів. Крім того, цей метод можна використовувати лише для підприємств, що виробляють один вид продукції,

оскільки при диверсифікованому виробництві він не є методично обґрунтованим через невідповідність параметрів для порівняння [47].

5. Матричні методи.

Дані методи базуються на ідеї аналізу конкуренції в динаміці. Їх теоретична основа включає концепції життєвого циклу товару і підприємства, криву досвіду та базу даних PIMS, яка вивчає вплив ринкової стратегії на прибуток. Згідно з цією концепцією, кожен товар проходить через певні стадії життєвого циклу з моменту його виходу на ринок до зникнення, при цьому виробник може реалізувати товар у різних обсягах, що відображається у частці ринку та динаміці продажів. Основний підхід цього методу полягає в створенні двовимірних матриць, які дозволяють порівнювати стратегічні підрозділи бізнесу за різними критеріями [45].

Перевага матричного підходу полягає в тому, що він дозволяє аналізувати розвиток конкуренції в динаміці. Матричний аналіз будується на основі перетину двох вибраних факторів. Такі матриці використовуються для вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, при цьому матричний аналіз має свою специфіку для кожного рівня.

Проект PIMS намагається виявити кількісні закономірності впливу виробничих і ринкових чинників на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємств. Даний проект визначає загальні фактори, що мають найбільший вплив на ефективність функціонування підприємства.

6. Комплексні методи.

Оскільки на діяльність підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, і враховуючи визначення категорій конкурентоспроможності товару та підприємства, виділяють три основні групи характеристик для аналізу конкурентоспроможності [24, 50]:

- конкурентоспроможність товару, яка відображає його відповідність конкретним потребам і витратам споживача;

- ринкова активність, що характеризує реакцію підприємства на зміни у зовнішньому середовищі;

- власні можливості підприємства, які демонструють наявність та ефективність використання ресурсів, а також рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Суть методики комплексної оцінки конкурентоспроможності полягає в тому, що на основі характеристик підприємств створюється матриця безрозмірних показників. Ця матриця потім перетворюється у результативну матрицю, яка відображає рівень конкурентоспроможності кожного підприємства. Основна перевага цього методу полягає в можливості аналізувати загальні характеристики для всіх об'єктів, що дозволяє детально описати кожен об'єкт і виявити внутрішні об'єктивні закономірності досліджуваного процесу.

7. Метод, заснований на теорії мультиплікатора.

Механізм мультиплікації описує ланцюг послідовних ефектів і стимулів, які вони породжують. Загалом теорію мультиплікації можна звести до двох основних принципів [17, 59]:

- під дією початкового імпульсу виникають один або кілька первинних ефектів на першому етапі;

- на основі первинних ефектів у другому етапі формуються вторинні ефекти, які за своєю природою подібні до первинних, але менші за розміром.

Якщо уявити ці ланцюгові ефекти у формі моделі послідовної числової залежності, можна визначити, чи є загальна сума первинних, вторинних та всіх наступних ефектів кінцевою, і яка саме ця величина.

8. Метод оцінки конкурентної позиції підприємства з урахуванням його стратегічного потенціалу. Цей метод спрямований на дослідження внутрішнього середовища компанії та виявлення її конкурентних переваг і можливостей для їх подальшого розвитку. Стратегічний потенціал компанії формується на основі внутрішніх факторів, але значною мірою також залежить від зовнішніх умов, таких як рівень споживчого попиту, поведінка конкурентів, відносини з постачальниками сировини тощо [19, 43].

Завдяки таксономічному аналізу і застосуванню моделі еластичності

можна оцінити ефективність використання ресурсів компанії і визначити загальний рівень її стратегічного потенціалу та розвитку. Це дозволяє об'єктивно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства без впливу суб'єктивних оцінок експертів. Такий підхід дає можливість оцінити позицію компанії щодо конкурентів і провести детальний аналіз окремих складових її потенціалу.

9. Методи, що базуються на порівнянні з зразковим стандартом.

Цей метод полягає у порівнянні відповідних груп коефіцієнтів, що відображають фінансово-економічну та виробничу діяльність досліджуваних компаній, з показниками стандартних коефіцієнтів. У результаті розрахунків різні показники об'єднуються для отримання узагальнюючого значення, яке всебічно характеризує об'єкт дослідження. Однак при застосуванні цього методу виникають труднощі з урахуванням показників, які відображають силу і напрямок впливу зовнішнього середовища. Крім того, іноді може мати місце необґрунтоване використання принципу рівнозначності вибраних для аналізу показників діяльності.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства класифікуються за формою вираження результатів на [21, 32]:

- матричні методи (наприклад, матриця Shell, матриця McKinsey, матриця І. Ансоффа, SWOT-аналіз);

- індексні (метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції; метод інтегральної оцінки; метод, який визначає силу реактивної позиції; метод бенчмаркінгу);

- графічні (радара конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів»);

- бальної оцінки (оцінка показників шляхом складання таблиць порівняння з даними конкурентів).

Таким чином, матричні методи грунтуються на застосуванні матриць – таблиць, в яких упорядковані рядки та стовпці з певними елементами. Хоча ці методи не дозволяють безпосередньо оцінити рівень

конкурентоспроможності підприємства, вони забезпечують можливість аналізу окремих аспектів його діяльності, ринкової позиції, середовища функціонування і визначення основних напрямків подальшого розвитку. Вчені відзначають як переваги, так і недоліки таких методів оцінки.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності дозволяють легко виявити закономірності, які можуть бути важко помітні в таблицях. За допомогою графіків можна визначити конкурентне становище підприємства, що відповідає певному рівню конкурентоспроможності. Наприклад, побудова багатокутників конкурентоспроможності допомагає виявити як слабкі, так і сильні сторони підприємства.

Переваги графічних методів включають: простоту використання; наочність інформації тощо. Недоліки включають: відсутність можливості прогнозувати майбутні зміни в конкурентоспроможності; брак конкретних показників, які б дозволили підприємствам вдосконалити свою діяльність.

Для більш комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств використовуються індексні методи та метод балів. Індексні методи зазвичай реалізуються в кілька етапів. В якості бази для порівняння можуть служити ринкові показники, показники лідера ринку або показники самого підприємства в ретроспективі. Згідно з методом балів, оцінка параметрів на основі фінансової звітності проводиться за п’ятибальною шкалою, де [20, 29]:

- "5" – показник повністю відповідає високому рівню конкурентоспроможності підприємства;
- "4" – показник частково відповідає високому рівню конкурентоспроможності підприємства;
- "3" – показник лише частково відповідає високому рівню конкурентоспроможності підприємства;
- "2" – показник не відповідає високому рівню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розрахункові та аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на виконанні розрахунків і

аналізу вхідних даних. Залежно від конкретного методу оцінки, можуть використовуватися як прості арифметичні операції, так і більш складні розрахунки.

Розрахункові методи діляться на спеціальні та загальні. За допомогою спеціальних методів проводять оцінку конкурентних переваг підприємства зокрема за окремими аспектами діяльності, такими як інновації, маркетинг і фінанси. Загальні методи оцінки конкурентоспроможності, в свою чергу, включають аналіз порівняльних переваг конкурентів і метод самооцінки.

Методи, які орієнтовані на аналіз всіх важливих параметрів функціонування підприємств, називаються комплексними, оскільки вони вважаються найбільш обґрунтованими за оцінкою вітчизняних науковців. Їхні переваги включають отримання точних і надійних даних про конкурентоспроможність підприємства, виявлення його слабких місць та переваг у порівнянні з розширеним списком конкурентних переваг [31, 40].

Більшість з цих методів передбачає порівняння основних показників підприємств-конкурентів, які є практично ідентичними. З кожним роком стає все важче застосовувати ці методики через нечітке визначення географічних меж ринку.

Для кожного конкретного випадку потрібно обґрунтовано вибирати метод оцінки конкурентоспроможності, враховуючи його переваги та недоліки.

Висновки до розділу 1:

1. Управління є як частиною, так і функцією організованих систем, яка забезпечує підтримку діяльності, досягнення цілей розвитку та можливість їх функціонування. Загалом, управління можна визначити як діяльність, спрямовану на координацію ресурсів та організаційних структур для досягнення спільної мети. Однак, успіх можливий лише за умови правильного, раціонального і науково обґрунтованого управління всім залученим персоналом і їх узгодженими діями.

2. В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства

спочатку оцінюються можливості підвищення конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його ключових підрозділів на довготривалу перспективу. Далі розробляються заходи для реалізації планів та впровадження стратегії підприємства. На заключному етапі за допомогою контролінгу аналізуються та усуваються основні проблеми підприємства.

3. Методики оцінки конкурентоспроможності компанії варіюються від простих, що базуються на обмеженій інформації і невеликих витратах, до складніших, які вимагають значних фінансових ресурсів та високої кваліфікації персоналу, який проводить дослідження в цій сфері. До основних методів належать: методи, що базуються на аналізі конкурентних переваг; методи, засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі; методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції; методи, що базуються на теорії якості продукції; матричні методи; методи з використанням комплексного підходу; метод, заснований на теорії мультиплікатора, тощо.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП САКАЛЬ Т.М.

2.1. Загальна характеристика ФОП Сакаль Т.М.

Головним напрямом діяльності ФОП Сакаль Т.М. є торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновою продукцією. Додаткові види діяльності відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності включають:

– роздрібний продаж напоїв у спеціалізованих магазинах;

– продаж інших харчових продуктів у роздріб через спеціалізовані

магазини;

– роздрібна торгівля хлібом та випічкою;

– реалізація кондитерських виробів з борошна та цукру в спеціалізованих торгових точках;

– роздрібний продаж інших нехарчових товарів у спеціалізованих магазинах.

Аналіз структури продукції ФОП Сакаль Т.М. за товарними групами представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура продукції ФОП Сакаль Т.М.

за товарними групами, %

Товарні групи	Роки	
	2022	2023
М'ясо та молочна продукція	40,8	37,6
Хлібобулочна продукція та солодощі	20,3	22,1
Свіжі овочі й фрукти	19,6	23,2
Алкогольні та безалкогольні напої, чай та кава	11,9	9,8
Тютюнова продукція	7,4	7,3
Всього:	100	100

Аналіз структури товарної продукції ФОП Сакаль Т.М. за 2022-2023 роки виявляє певні зміни в товарних групах. Найбільший спад спостерігається у частці м'ясо-молочної продукції, яка знизилася з 40,8% у 2022 році до 37,6% у 2023 році. Однак відбувся ріст у частці хлібобулочних та кондитерських виробів (з 20,3% до 22,1%) і овочів та фруктів (з 19,6% до 23,2%), що свідчить про збільшення попиту на ці продукти. Також спостерігається зменшення частки напоїв (з 11,9% до 8,8%), а частка тютюнових виробів незначно зросла (з 7,4% до 8,3%). Ці зміни можуть бути спричинені як змінами споживчих уподобань, так і впливом зовнішніх економічних та соціальних факторів.

На рисунку 2.1 наведено склад товарної продукції та частку кожної

категорії у загальному обсязі продажів ФОП Сакаль Т.М. за 2023 рік.

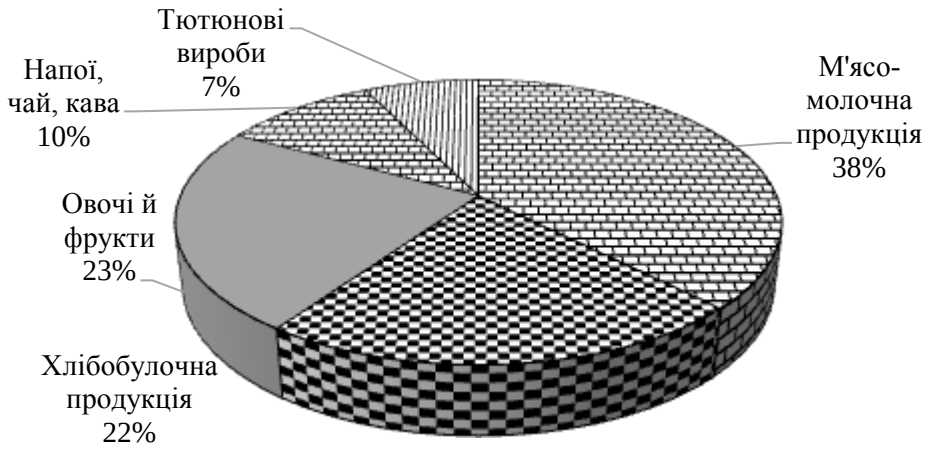

Рис. 2.1. Склад товарного асортименту ФОП Сакаль Т.М. у 2023 році

Отже, провівши аналіз структури товарної продукції підприємства та оцінивши частку кожного виду продукції, можна зробити наступні висновки. Найбільшу частку в загальному асортименті займає м'ясо-молочна продукція, що свідчить про значний попит на ці товари серед споживачів. Це зумовлено популярністю таких продуктів, їхньою важливістю в щоденному раціоні та високою споживчою цінністю.

У той же час, найменший відсоток у структурі товарів припадає на тютюнові вироби, що, ймовірно, пов'язано з тенденціями до зменшення споживання тютюну та зміною споживчих вподобань на користь більш здорового способу життя.

Зазвичай підприємство самостійно визначає свою структуру та підрозділи. З огляду на постійно змінювані вимоги зовнішнього середовища, управлінська структура може змінюватися з часом у відповідності до динаміки масштабів та змісту управлінських функцій.

Директор ФОП Сакаль Т.М. планує, координує та контролює всі види діяльності підприємства, організовує роботу підрозділів і спрямовує

підприємство на швидкий розвиток.

Функції директора охоплюють різні аспекти управління і стратегічного розвитку: стратегічне планування (визначення довгострокових цілей підприємства та розробка стратегій для їх досягнення; аналіз ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства, формування та впровадження корпоративної політики, що відповідає обраній стратегії); організація діяльності підприємства (створення ефективної організаційної структури, що сприяє досягненню поставлених цілей, розподіл ресурсів для забезпечення безперебійної роботи підприємства, забезпечення координації роботи різних підрозділів та команд); контроль і моніторинг; управління персоналом; фінансовий менеджмент та інноваційний розвиток.

Загалом, директор ФОП Сакаль Т.М. виконує ключову роль у визначенні напрямку розвитку підприємства, управлінні її операційною діяльністю та забезпеченні стійкого зростання на ринку.

Комерційний директор відповідає за управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, охоплюючи такі ключові сфери, як матеріально-технічне постачання, збут продукції, транспортне та адміністративне обслуговування. Він забезпечує раціональне і ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства, координуючи діяльність різних відділів та підрозділів для досягнення оптимальних результатів.

Його основною метою є підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії, шляхом стратегічного управління всіма аспектами комерційної діяльності та прийняття рішень, що сприяють розвитку підприємства.

Фінансовий директор ФОП Сакаль Т.М. відіграє ключову роль в управлінні фінансами, організовуючи та контролюючи облік результатів його фінансово-господарської діяльності для забезпечення точного та своєчасного відображення всіх економічних операцій. Він відповідає за розробку і формування бюджету підприємства, що включає планування, розподіл і

контроль витрат та доходів з метою досягнення фінансових цілей. Крім того, фінансовий директор активно взаємодіє з банківськими установами, забезпечуючи ефективне управління фінансовими потоками, залучення кредитних ресурсів, а також підтримуючи фінансову стабільність і платоспроможність компанії через правильне управління грошовими коштами та фінансовими інструментами.

Головний бухгалтер є ключовою фігурою в фінансовій діяльності підприємства, відповідальною за організацію роботи всієї бухгалтерської служби, що забезпечує своєчасне і точне складання фінансової звітності. А також здійснює контроль за веденням касових операцій, гарантує їх правильність і відповідність внутрішнім процедурам, що забезпечує безперебійне управління готівковими коштами. Головний бухгалтер відповідає за своєчасне і коректне перерахування податків і зборів до державного бюджету, дотримуючись при цьому всіх вимог податкового законодавства, що дозволяє підприємству уникнути штрафних санкцій і забезпечити фінансову стабільність.

Юрист відповідає за захист і збереження юридичної, етичної, фінансової цінності та репутації підприємства, бере участь у розробці договорів і забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавчим нормам.

Кадровий відділ виконує критично важливу функцію в управлінні персоналом ФОП Сакаль Т.М., займаючись всіма аспектами життєвого циклу працівників у компанії. Він відповідає за організацію та проведення процесів найму, що включає пошук, відбір та прийом на роботу нових співробітників, забезпечуючи при цьому відповідність кандидатів вимогам і потребам підприємства. Крім того, кадровий відділ здійснює процеси звільнення та переведення працівників, забезпечуючи їх належне документальне оформлення і відповідність трудовому законодавству.

Важливою частиною його діяльності є участь в атестації працівників, що включає оцінку їхніх професійних якостей, компетенцій та

результативності для прийняття рішень щодо їхнього подальшого розвитку або переведення на інші посади. Також кадровий відділ організовує табельний облік робочого часу, що дозволяє контролювати і ефективно управляти робочим часом і навантаженням співробітників, забезпечуючи правильний облік відпрацьованих годин.

Окрім цього, він відповідає за оформлення працівників, включаючи підготовку і ведення трудових договорів, особових справ та інших документів, що регулюють трудові відносини в компанії.

На підприємстві особлива увага приділяється кадровій політиці, яка включає такі аспекти:

- вдосконалення організації робочих місць;
- створення здорового соціального клімату в колективі;
- визначення цілей і завдань кадрової політики;
- контролінг персоналу;
- забезпечення колективних форм роботи.

Стратегічною метою ФОП Сакаль Т.М. є здобуття лідируючих позицій на ринку.

Зусилля підприємства зосереджені на досягненні таких цілей:

– збільшення обсягів продажу продукції. Дана ціль спрямована на збільшення кількості товарів або послуг, які підприємство продає протягом певного періоду. Досягнення цієї мети включає розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, поліпшення маркетингових стратегій або вдосконалення системи продажів. Підвищення обсягів реалізації допоможе підприємству збільшити дохід, що є важливим для його зростання і стійкості.

– розширення ринкової частки: завоювання більшої долі ринку, на якому діє підприємство. Збільшення частки на ринку може бути досягнуте за рахунок залучення нових клієнтів, переманювання клієнтів від конкурентів або виходу на нові географічні або демографічні ринки. Збільшення ринкової частки дозволить підприємству зміцнити свої позиції у галузі, забезпечити більш стабільні доходи та підвищити впізнаваність бренду.

– покращення якості продукції: покращення характеристик товарів, що пропонуються підприємством, для задоволення або перевищення очікувань клієнтів. Підвищення якості продукції включає інноваційні технології, кращий контроль якості. Висока якість продукції підвищить лояльність клієнтів, зменшить кількість повернень та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

– зміцнення позитивного іміджу: створення і підтримання позитивного сприйняття компанії серед клієнтів, партнерів та широкої громадськості, що включає активні PR-кампанії, соціальні ініціативи, етичну поведінку, підтримку корпоративної соціальної відповідальності та якісну комунікацію з цільовими аудиторіями. Позитивний імідж сприятиме залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності існуючих, а також зміцнює репутацію компанії на ринку.

– покращення економічності та ефективності сервісного обслуговування: зменшення витрат і часу, необхідних для надання сервісних послуг, при збереженні або підвищенні їхньої якості (оптимізація логістики, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нових технологій для автоматизації обслуговування або вдосконалення процесів комунікації з клієнтами). Ефективне та економічне сервісне обслуговування підвищить задоволеність клієнтів і стане конкурентною перевагою для підприємства.

В ФОП Сакаль Т.М. значна увага приділяється визначенню оптимального асортименту та включенню продукції з високим попитом і конкурентоспроможністю, реалізація якої забезпечить максимальний прибуток. Для цього оцінюється економічна доцільність впровадження нового виду продукції: проводиться калькуляція витрат, а потім на основі детального аналізу ринку оцінюються потенційні доходи від реалізації при різних рівнях цін і витрат.

Порівняння прогнозованих витрат і доходів, а також оцінка потенційної конкурентоспроможності продукції на ранньому етапі допомагає визначити, чи варто впроваджувати цей вид товару.

ФОП Сакаль Т.М. дотримується двох основних принципів: індивідуального підходу до клієнтів і максимальної уваги до якості продукції. Підприємство також акцентує увагу на розвитку персоналу, надаючи можливості для підвищення кваліфікації, вдосконалення навичок та покращення трудового потенціалу працівників.

Основні напрямки, орієнтовані на довгострокову перспективу, включають:

1. Утримання лояльності клієнтської бази, яка формується компанією протягом тривалого часу і може бути втрачена при неефективному управлінні.

2. Формування позитивного іміджу компанії, який створюється з роками і підвищує її конкурентоспроможність.

3. Забезпечення прибутковості підприємства, що поступово досягається завдяки ефективній та раціональній роботі персоналу і приносить очікувані результати.

Лояльність клієнтів залежить від тривалої довіри, але може бути втрачена через неефективне управління.

Сприятливий імідж, що формується роками, підвищить конкурентоспроможність ФОП Сакаль Т.М. Прибутковість, досягнута завдяки злагодженій роботі персоналу, забезпечує фінансову стабільність. Ці фактори є ключовими для збереження конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ФОП Сакаль Т.М.

В роботі здійснено аналіз основних показників економічної діяльності ФОП Сакаль Т.М. за період з 2021 по 2023 рік. Оцінка змін у фінансових результатах підприємства представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності ФОП Сакаль Т.М.

за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік		2023 рік	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації товарів	2045	2210	108,2	1979	89,4
Собівартість реалізованих товарів	-2430	-1040	42,7	-1140	109,5
Питома вага витрат у виручці від реалізації, %	-118,7	-	-47,2	-	57,7
Валовий прибуток	-	1170	-	838	71,6
(збиток)	-385	-	-	-	-
Прибуток від операційної діяльності	-	-	-	-	-
(збиток)	-2961	-1294	43,8	-586	45,4
Чистий прибуток	-	-	-	-	-
(збиток)	-2137	-1219	57,2	-585	48,1

Таким чином, після аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що у 2022 та 2023 роках підприємство отримало прибуток від продажу продукції, в той час як у 2021 році був зафіксований збиток. У 2023 році прибуток зменшився і склав 71,6% від рівня 2022 року. Варто також відзначити, що в 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 8,2% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зменшився на 10,6% в порівнянні з 2022 роком. Також у 2022 році зменшився показник собівартості реалізованої продукції на 57,3 %. У 2023 році цей показник виріс на 9,5 % у порівнянні з попереднім роком. Оскільки підприємство зазнавало збитків від операційної діяльності у 2021, 2022 і 2023 роках, чистий фінансовий результат також був від'ємним у ці періоди. Проте у 2022 році збиток зменшився на 42,8 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшився ще на 51,9 % у порівнянні з попереднім роком.

Аналіз операційних витрат та їх елементів є важливим процесом, який

дозволяє підприємству оцінювати ефективність використання ресурсів і виявляти можливості для оптимізації. Аналіз динаміки операційних витрат та їх складових за період з 2021 по 2023 рік представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура операційних витрат ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Найменування показника	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Матеріальні витрати	1667	40,1	684	21,0	750	19,8
Витрати на оплату праці	1778	42,8	1740	53,6	1773	46,8
Витрати на соціальні заходи	161	3,9	281	8,9	233	6,1
Інші витрати на операційну діяльність	546	13,2	532	16,5	1037	27,5
Разом	4152	100	3236	100	3793	100

Зменшення матеріальних витрат з 1667 тис. грн (40,1%) у 2021 році до 750 тис. грн (19,8%) у 2023 році свідчить про оптимізацію закупівель або зменшення обсягу товарів, які підприємство реалізує. Витрати на оплату праці складають 42,8% у 2021 році, збільшуються до 53,6% у 2022 році, а потім зменшуються до 46,8% у 2023 році. Це свідчить про коливання в чисельності працівників. Значне зростання показника інших витрат на операційну діяльність: з 546 тис. грн (13,2%) у 2021 році до 1037 тис. грн (27,5%) у 2023 році свідчить про збільшення витрат, які не відносяться до основних видів діяльності, або про оптимізацію витрат у інших категоріях.

Оцінку капіталу ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 р. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка капіталу ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік

		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Власний капітал	8245	6681	81,1	5752	86,0
Зареєстрований капітал	68	68	100	68	100
Залучені кошти – всього	-	-	-	-	-
Кредити банків	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов’язання	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові зобов’язання	-	-	-	-	-
Розрахунки з кредиторами, в тому числі:	302	135	44,6	55	40,5
Поточні зобов'язання перед кредиторами за отримані аванси	92	-	-	-	-
Поточні зобов'язання за розрахунками	183	120	205,3	21	56
Інші короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Зі страхування	26	14	55,1	34	236,5

Отже, результати розрахунків табл. 2.4 свідчать, що власний капітал ФОП Сакаль Т.М. зменшився на 18,9 % у 2022 році та на 14 % у 2023 році. Загалом, розрахунки з кредиторами зменшилися на 55,4 % у 2022 році і на 59,5 % у 2023 році. Таким чином, зниження капіталу підприємства стало наслідком збільшення непокритого збитку.

Зміни основних показників активів ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки проілюстровано на рисунку 2.2.

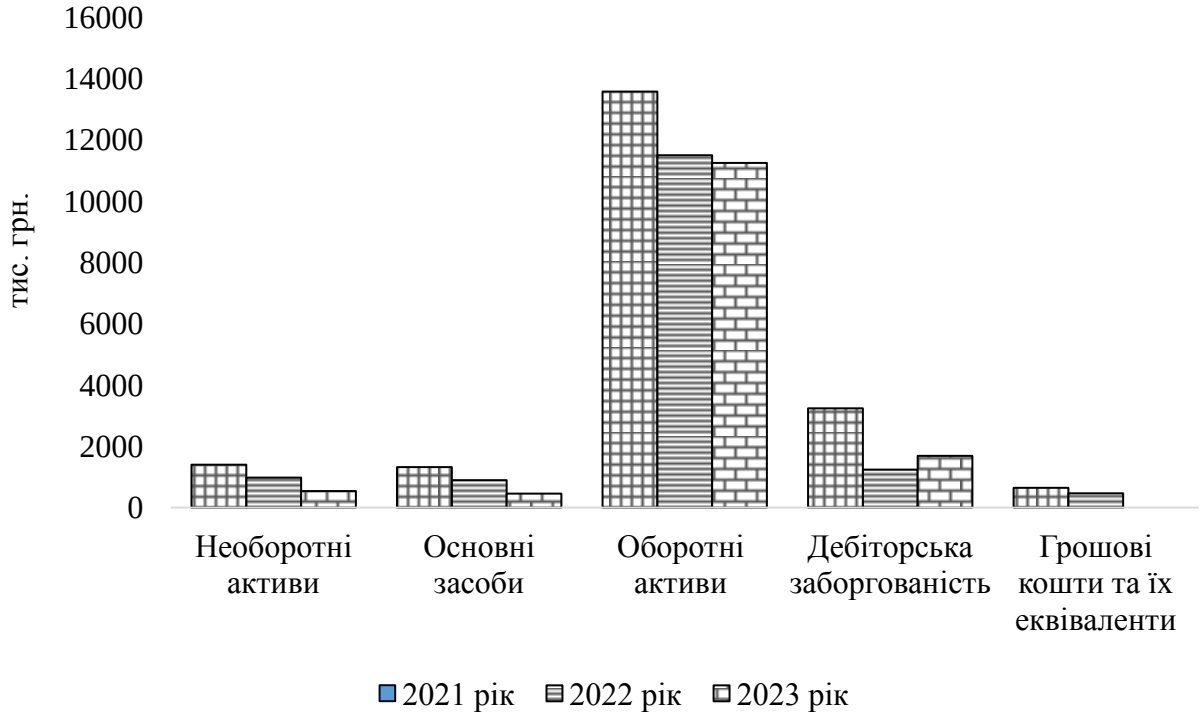

Рис. 2.2. Динаміка основних елементів активів ФОП Сакаль Т.М.

Отже, на основі аналізу основних складових активів підприємства можна зазначити, що частка оборотних активів значно зменшилася. Це зниження частки оборотних активів викликане зменшенням дебіторської заборгованості на 47,8 % та скороченням грошових коштів і їх еквівалентів до нуля. Найбільшу частку в структурі активів ФОП Сакаль Т.М. мають оборотні активи: 90,65 % у 2021 році, 92,16 % у 2022 році та 95,43 % у 2023 році, що можна вважати позитивною тенденцією.

На рисунку 2.3 представлено основні складові пасивів підприємства.

Аналізуючи основні складові пасивів підприємства, можна відзначити, що частка нерозподіленого прибутку (або непокритого збитку) зменшилась на 24% в період з 2021 до 2023 року, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням витрат.

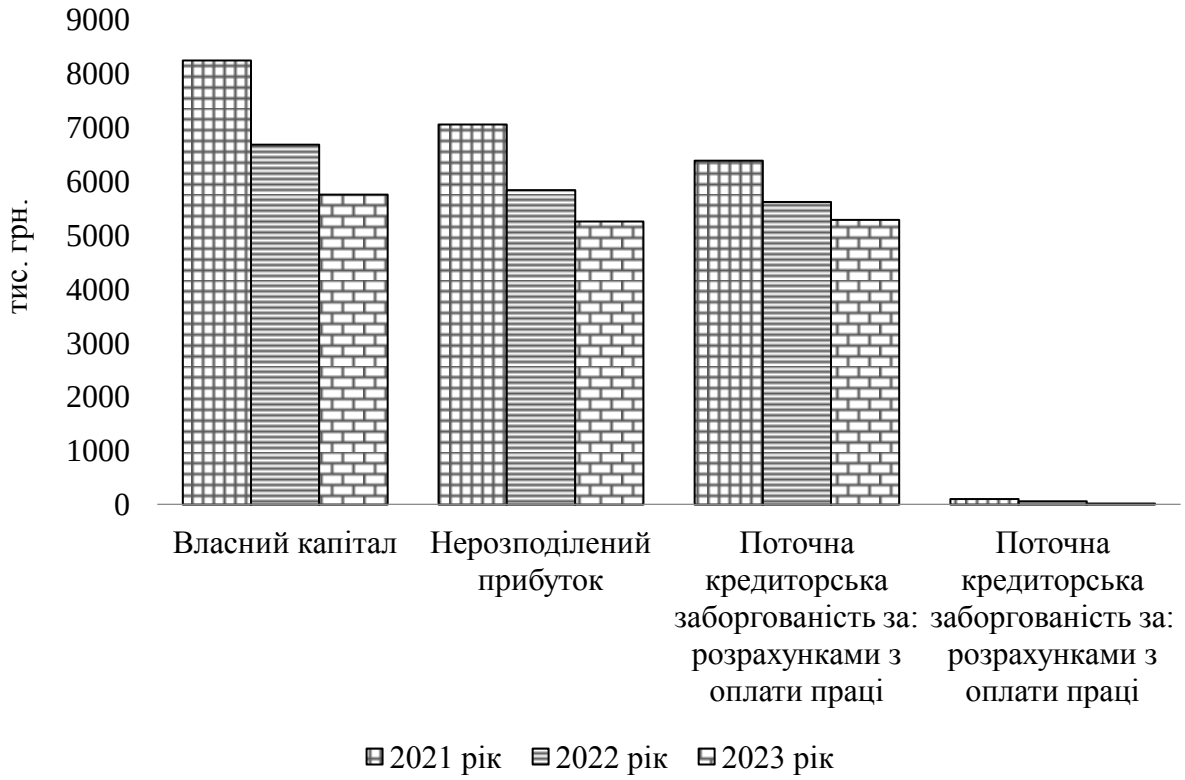

Рис. 2.3. Динаміка основних елементів пасивів ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Позитивною тенденцією є зменшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 17,18%, а також суттєве зменшення поточної кредиторської заборгованості за оплату праці на 83,55%.

Для глибшого аналізу фінансового стану ФОП Сакаль Т.М., було проведено оцінку показників загальної, поточної і абсолютної ліквідності, а також платоспроможності на основі фінансової звітності за період 2021-2023 років (табл. 2.5).

Отже, за результатами розрахунків можна стверджувати, що підприємство не має достатньої кількості оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, на що вказує показник загальної ліквідності, який у 2021 році становив 2,017, у 2022 році – 1,97, а у 2023 році – 1,85, що є нижчим за нормативне значення. Тобто підприємство не має достатньо вільних ресурсів. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт поточної ліквідності значно знизився: у 2021 році він складав 0,57, у 2022 році – 0,28, а

у 2023 році – 0,27. Це свідчить про те, що підприємство не має достатніх ресурсів для погашення своїх поточних зобов'язань.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник загальної ліквідності	2,017	1,97	1,85
Показник поточної ліквідності	0,57	0,28	0,27
Показник абсолютної ліквідності	0,095	0,07	0
Показник платоспроможності	0,02	0,011	0,010

Також спостерігається суттєве зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності: у 2021 році він був 0,095, у 2022 році знизився до 0,07, а у 2023 році досяг нульового значення. Це вказує на те, що підприємство не має можливості повністю покривати короткострокову заборгованість і, відповідно, не може своєчасно виконувати невідкладні зобов'язання.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт платоспроможності був нижчим за нормативне значення, що вказує на неефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

Таким чином, підприємство не здатне забезпечити свої запаси та витрати за рахунок власних коштів і запобігти необґрунтованій кредиторській заборгованості, не можна вважати прибутковим. Тому ФОП Сакаль Т.М. слід визнати збитковим.

Основним показником, який відображає рівень прибутковості підприємства, є рентабельність. Вищий рівень рентабельності свідчить про ефективнішу роботу підприємства, оскільки основною метою його діяльності є генерування прибутку.

Для точнішого визначення рівня прибутковості та ефективності роботи

ФОП Сакаль Т.М. були виконані розрахунки рентабельності за період 2021-2023 років (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка основних показників рентабельності ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1. Рівень рентабельності активів	0	0	0
2. Рівень рентабельності власного капіталу	0	0	0
3. Рівень рентабельності операційної діяльності	0	0	0
4. Рівень рентабельності операційних витрат	0	9,38	1,22

Таким чином, після проведення розрахунків основних показників рентабельності підприємства можна зробити такі висновки:

- рентабельність активів суттєво не відповідає нормативним значенням, що вказує на неефективне використання активів підприємства;

- рентабельність власного капіталу також значно відрізняється від нормативних значень, що свідчить про недостатню віддачу від використання власного капіталу;

- рентабельність операційної діяльності не відповідає нормативним значенням, що свідчить про неефективне управління витратами операційної діяльності та значний рівень збитків;

- рентабельність операційних витрат була суттєво нижчою за нормативи лише у 2021 році, тоді як у 2021 та 2023 роках склала 9,4% та 1,2% відповідно.

Проаналізувавши зміни в майновому стані підприємства (табл. 2.7), можна відзначити зменшення даного показника протягом зазначеного періоду через скорочення частки іммобілізованих активів. Так, у 2021 році

така частка становила 9,36%, у 2022 році – 7,87%, а у 2023 році – 4,48%.

Таблиця 2.7

Зміни майнового стану ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього майна	14968	100,0	12476	100,0	11786	100,0
в т.ч. імобілізовані активи	1400	9,36	979	7,87	540	4,48
мобільні активи	9668	64,5	9790	78,44	9559	81,2
дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти, інші види активів	3900	26,14	1707	13,69	1687	14,32

Отже, частка іммобілізованих активів зменшилася практично вдвічі протягом досліджуваного періоду, знизившись на 4,78%. Це скорочення безпосередньо впливає на загальну вартість активів підприємства, оскільки значна частина ресурсів, необхідних для його функціонування, формується за рахунок основних засобів. Зменшення частки іммобілізованих активів вказує на погіршення матеріально-технічної бази підприємства. Оскільки іммобілізовані активи в основному складаються з основних засобів, забезпечення їхнього належного стану є важливим напрямком діяльності підприємства.

Щодо мобільних активів, можна відзначити, що спостерігається зростання показника запасів. Наприклад, на початку 2024 року частка запасів та витрат збільшилася на 16,7% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про намір підприємства захистити свої грошові активи від інфляції шляхом інвестицій у запаси.

Можливо, така господарська стратегія є неефективною, оскільки значна частина оборотних активів зосереджена в запасах з низькою ліквідністю. Тенденція до накопичення запасів вказує на зниження ділової активності

підприємства.

Зменшення частки дебіторської заборгованості зазвичай вважається позитивним сигналом, проте не завжди. При розширенні діяльності підприємства зростає кількість контрагентів, що, як правило, призводить до збільшення дебіторської заборгованості. На початку 2024 року частка дебіторської заборгованості та грошових коштів зменшилася на 11,82% у порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про те, що підприємство скоротило обсяги продажу продукції.

Результати аналізу зносу основних засобів представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка основних засобів підприємства за період 2021-2023 років

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Первісна вартість основних фондів	3492	-	3496	-	3316	-
Залишкова вартість основних фондів	2642	-	2536	-	2347	-
Коефіцієнт зносу		0,24		0,27		0,29

Таким чином, коефіцієнт зносу основних засобів показує, наскільки інтенсивно формується одне з джерел фінансування капітальних вкладень. У 2021 році коефіцієнт зносу основних засобів був 0,24. У 2022 році він зріс до 0,27, а у 2023 році піднявся до 0,29. Ефективне управління оборотними засобами (оборотним капіталом) є критично важливим для підприємства, оскільки це впливає на його фінансовий стан, стабільність і здатність отримувати прибуток.

Характеристику оборотних засобів ФОП Сакаль Т.М. за період 2021-2023 років представлено в табл. 2.9.

Таким чином, дані таблиці 2.9 свідчать, що частка власних оборотних коштів у загальних активах підприємства на початок 2024 року зменшилася на 1,48% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростаючу залежність від

зовнішніх кредиторів і недостатність власних ресурсів для фінансування оборотного капіталу.

Крім того, частка власних оборотних коштів у товарних запасах зменшилася на 16,25% з 2021 року, що вказує на фінансові труднощі підприємства і необхідність перегляду політики розподілу оборотних коштів.

Таблиця 2.9

Структура оборотних засобів ФОП Сакаль Т.М. за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Всього оборотних засобів	13568	-	11497	-	11246	-
Запаси і витрати	9668	-	9790	-	9559	-
Розрахунки з дебіторами	3238	-	1240	-	1687	-
Гроші та їх активи	662	-	467	-	-	-
Власні оборотні активи	6844	-	5702	-	5213	-
Частка власного оборотного капіталу в активах	-	45,71	-	45,6	-	44,21
Частка власного оборотних капіталу в товарних запасах	-	70,78	-	58,23	-	54,51

На початок 2024 року даний показник знизився на 1,48% порівняно з 2021 роком.

Це негативна тенденція, яка свідчить про залежність підприємства від зовнішніх кредиторів і вказує на недостатність власних коштів для формування оборотного капіталу.

В 2023 році частка власних оборотних коштів у товарних запасах зменшилася на 16,25% порівняно з 2021 роком. Це вказує на потенційні

фінансові труднощі підприємства та потребу перегляду політики розподілу власних оборотних коштів.

Аналіз балансу свідчить, що підприємство зазнає збитків і має низьку рентабельність. Отже, можна зробити висновок, що підприємство є збитковим.

2.3. Аналіз системи менеджменту конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити в значній мірі за допомогою SNM-аналізу.

Даний метод дозволяє оцінити фактори внутрішнього середовища компанії, визначити її позицію (S - сильна, N - нейтральна, W - слабка), а також виявити проблеми, які потребують негайного вирішення та усунення (табл. 2.10).

Таким чином, завдяки SNM-аналізу ми оцінили внутрішнє середовище підприємства та виявили такі ключові проблеми: перевантаження складського приміщення, відсутність планування збутових процесів, а також відсутність стратегічного планування на підприємстві на найближчі роки.

Таблиця 2.10

SNM-аналіз ФОП Сакаль Т.М.

Показник/ Позиція	S	N	W	Характеристика підприємства
1. Стратегія розвитку			x	Відсутність розробленої стратегії фінансів, маркетингу та збуту
2. Логістична інфраструктура		x		Розташування поблизу автомобільних доріг
3. Рівень якості продукції			x	Недостатній рівень якості товару
4. Обсяг продажу			x	Відсутність планування обсягів продажу.

5. Дений обсяг реалізації товарів		х		Підприємство не реалізує весь торговий потенціал

PEST-аналіз дозволяє оцінити фактори зовнішнього середовища підприємства, які мають непрямий вплив на ФОП Сакаль Т.М. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

PEST-аналіз ФОП Сакаль Т.М.

Фактори	Оцінка	Сила впливу	Зважена оцінка
1. Політичного характеру			
- політичне становище	(5)	0,1	0,5
- податкова політика	(2)	0,1	0,2
- вплив держави на галузь	(1)	0,05	0,05
- державне регулювання конкурентного середовища в галузі	(1)	0,05	0,05
2. Економічного характеру			
- ступінь інфляції	(3)	0,03	0,09
- рівень безробіття	(2)	0,02	0,04
- курс валюти	(3)	0,1	0,3
- вартість енергетичних ресурсів	(2)	0,1	0,2
- політика кредитування	(1)	0,1	0,1
3. Соціокультурного характеру	(4)	0,1	0,4
- зміни у демографічній ситуації	(5)	0,1	0,5
- зміни у структурі доходів	(5)	0,1	0,5
- активність споживачів			
4. Технологічного характеру	(2)	0,02	0,04
- тенденції в галузі	(2)	0,03	0,06
- нові категорії товарів			
Всього			3,03

За результатами PEST-аналізу загальна зважена оцінка для ФОП Сакаль Т.М. становить 3,03. Це означає, що підприємство піддається помірному впливу зовнішнього середовища. Найбільш значущими для підприємства є соціокультурні фактори та економічні фактори, такі як зміна

структури доходів, активність споживачів, курс національної валюти та ціни на енергоресурси. Політичні та технологічні фактори мають менш суттєвий вплив. Таким чином, зовнішні фактори мають суттєвий вплив на функціонування підприємства. Робота підприємства безпосередньо залежить від цих факторів.

Оцінка позиції підприємства в галузі передбачає визначення його переваг і недоліків, можливостей і загроз (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ФОП Сакаль Т.М.

Можливості	Загрози
1. Розширення на нові ринкові сегменти. 2. Розширення асортименту товарів 3. Прискорення розвитку ринку. 4. Запровадження сучасних технологій продажу. 5. Розробка та покращення маркетингової стратегії підприємства. 6. Удосконалення логістичних процесів на підприємстві 7. Можливість реалізації супутніх товарів.	1. Негативний вплив державної політики. 2. Зниження платоспроможності населення. 3. Підвищення закупівельних цін на продукцію. 4. Посилення конкуренції в галузі.
Сильні сторони	**Слабкі сторони**
1. Досвід роботи в сфері 2. знання специфіки ринку 3. Кваліфікований персонал 4. Хороша репутація 5. Налагоджені відносини з потенційними клієнтами та існуючою базою покупців 6. Вигідне місцезнаходження	1. Брак конкурентних переваг 2. Відсутність інноваційних методів у продажах 3. Недостатній розвиток маркетингової стратегії 5. Брак фінансових коштів 6. Невеликий штат співробітників 7. Застарілі підходи до процесу продажу 8. Відсутність маркетингового відділу

Завдяки SWOT-аналізу підприємство отримало інформацію про вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на його розвиток. Це дозволить зосередити зусилля на зміцненні своїх сильних сторін і використанні можливостей для підвищення конкурентоспроможності.

Отже, провівши SWOT-аналіз ФОП Сакаль Т.М., ми виявили суттєвий вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Водночас, підприємство має як сильні, так і слабкі сторони, які можна поліпшити. Підприємству варто зосередити увагу на поліпшенні маркетингової стратегії та впровадженні новітніх технологій продажу. Варто зосередитися на використанні своїх сильних сторін, щоб максимізувати переваги від можливостей і зменшити вплив ризиків на його діяльність.

Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства, слід порівняти ключові показники компанії з показниками її конкурентів. Це допоможе виявити конкурентні переваги, а також виявити і усунути існуючі недоліки підприємства.

Основними конкурентами ФОП Сакаль Т.М. в даному регіоні є ФОП Курочка В.А. та ФОП Корж О.С. Тому для оцінки рівня конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. доцільно провести порівняння між цими підприємствами та оцінити їх за допомогою бальної шкали. За допомогою такої шкали можна кількісно визначити, чи є підприємство лідером на ринку або відстає від конкурентів за рівнем конкурентоспроможності.

Для практичного визначення конкурентних позицій ФОП Сакаль Т.М. було проведено оцінку конкурентоспроможності конкурентних компаній, використовуючи метод балів (за п’ятибальною шкалою), враховуючи важливі показники, що впливають на рівень їх конкурентоспроможності (табл. 2.13).

Даний підхід дозволить оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а також визначити основні цілі для поліпшення його діяльності та підвищення конкурентних позицій. Крім того,

такий аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з конкурентами і розробити план дій для покращення ключових факторів конкурентоспроможності.

Отже, оцінюючи рівень конкурентоспроможності підприємств за допомогою бальної системи, можна зробити такі висновки: найбільш конкурентоспроможною серед них є ФОП Курочка В.А., яка набрала 42 бали з 50 можливих.

На другій позиції знаходиться ФОП Сакаль Т.М., з 32 балами з 50. Найменш конкурентоспроможним є ФОП Корж О.С., який набрав 27 балів з 50 можливих.

Таблиця 2.13

Оцінка конкурентоспроможності підприємств-конкурентів за основними показниками

Показники	ФОП Сакаль Т.М.	Підприємства-конкуренти	
		ФОП Курочка В.А.	ФОП Корж О.С.
1. Сегмент ринку	3	4	2
2. Надійність	3	5	2
3. Рівень підготовки персоналу	4	4	4
4. Застосування новітніх технологій	3	3	2
5. Якість обслуговування	4	3	3
6. Маркетингова підтримка	3	5	4
7. Імідж компанії	4	5	3
8. Впровадження нововведень	1	3	1
9. Політика ціноутворення	4	5	4
10. Рівень якості товарів	3	5	3
Разом	32	42	27

Таким чином, на основі наведених даних ми можемо створити багатокутник конкурентоспроможності, який дозволить нам графічно відобразити всі переваги та недоліки як підприємства, так і його конкурентів (рис. 2.4).

Отже, можна стверджувати, що головним конкурентом для ФОП Сакаль Т.М. є ФОП Курочка В.А., яка отримала найвищі бали за такими критеріями, як охоплення ринку, надійність, репутація, маркетингова діяльність, цінова політика і якість товару.

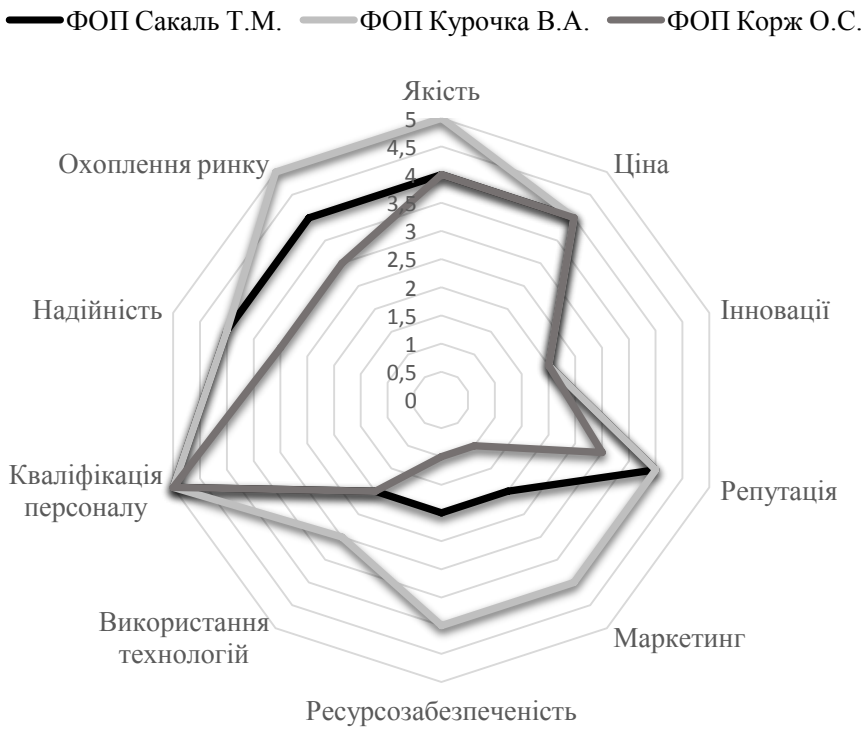

Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

ФОП Сакаль Т.М. займає не найкращу позицію, тому йому слід визначити чіткі цілі для покращення своїх результатів і підвищення ефективності діяльності.

У своїй діяльності підприємство орієнтується на клієнтів і розраховує на їхню підтримку. Тому ФОП Сакаль Т.М. необхідно зосередитися на

маркетинговій стратегії в конкретному географічному регіоні та спеціалізованому сегменті товару.

Висновки до розділу 2:

1. Таким чином, після аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що у 2022 та 2023 роках підприємство зазнавало збитків від операційної діяльності у 2021, 2022 і 2023 роках, чистий фінансовий результат також був від'ємним у ці періоди. Проте у 2022 році збиток зменшився на 42,8 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році зменшився ще на 51,9 % у порівнянні з попереднім роком.

2. Підприємство не має достатньої кількості оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, тобто підприємство не має достатньо вільних ресурсів. Також спостерігається суттєве зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт платоспроможності був нижчим за нормативне значення, що вказує на неефективне використання фінансових ресурсів підприємства. Таким чином, підприємство не здатне забезпечити свої запаси та витрати за рахунок власних коштів і запобігти необґрунтованій кредиторській заборгованості, не можна вважати прибутковим. Тому ФОП Сакаль Т.М. слід визнати збитковим.

3. За результатами PEST-аналізу загальна зважена оцінка для ФОП Сакаль Т.М. становить 3,03. Це означає, що підприємство піддається помірному впливу зовнішнього середовища. Провівши SWOT-аналіз ФОП Сакаль Т.М., ми виявили суттєвий вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Водночас, підприємство має як сильні, так і слабкі сторони, які можна поліпшити. Головним конкурентом для ФОП Сакаль Т.М. є ФОП Курочка В.А. Тоді як ФОП Сакаль Т.М. займає не найкращу позицію, тому їй слід визначити чіткі цілі для покращення своїх результатів і підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ФОП САКАЛЬ Т.М.

3.1. Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

За умов ринкової конкуренції виграє лише те підприємство, яке має конкурентні переваги, впроваджує передові досягнення науково-технічного прогресу, застосовує нові технології та здійснює глибокі маркетингові дослідження, що дає йому можливість краще розуміти потреби споживачів.

Щоб підприємство стало конкурентоспроможним, потрібно досягти високих результатів у сфері продажу, ефективно організувати збут та просування продукції, стабілізувати фінансове становище й забезпечити ринок конкурентоспроможними товарами.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ФОП Сакаль Т.М. слід впровадити відповідні заходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М.

№ з/п	Заходи
1	Розробка стратегії конкурентного розвитку підприємства
2	Запровадження сучасних технологій продажу
3	Оптимізація маркетингової стратегії підприємства
4	Покращення кадрової політики підприємства
5	Удосконалення стратегії збуту підприємства
6	Поліпшення фінансової стратегії підприємства

1. Розробка стратегії конкурентного розвитку підприємства.

Створення стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним завданням. У сучасних умовах ринкової конкуренції вимоги споживачів швидко зростають, що свідчить про посилення боротьби між підприємствами та скорочення часу на впровадження передових інновацій у їх діяльність.

Визначення стратегічних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства включає розробку програмних документів, де окреслюються конкретні дії з урахуванням внутрішніх можливостей та перешкод адаптації до конкурентного середовища.

Головною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є збільшення його прибутковості та зниження витрат через раціональне використання ресурсів.

Поліпшити фінансові показники можна, налагодивши тісну співпрацю з постачальниками, реалізувавши стратегію мінімізації витрат, впровадивши новітні технології, а також розробивши заходи, які є економічно ефективними та високорентабельними.

Отже, одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ФОП Сакаль Т.М. є виявлення та використання внутрішніх резервів.

Проаналізувавши інформацію про ФОП Сакаль Т.М., ми дійшли висновку, що найефективнішою стратегією для підвищення конкурентоспроможності підприємства є диференціація та зниження витрат.

Диференціація може бути спрямована на три основні аспекти оцінки конкурентоспроможності:

1) Продукція (характеристики якості, рівень обслуговування, створення додаткових переваг для задоволення потреб споживачів тощо);

2) Маркетинг (знижки на ціни, умови оплати, зміна дизайну, продаж у певних типах магазинів, особливості рекламних стратегій);

3) Організація в цілому (впровадження нововведень, фінансова стабільність, соціальна відповідальність підприємства, імідж конкурентної компанії, професійний рівень персоналу).

В залежності від ресурсів, підприємство може впроваджувати один або кілька напрямків диференціації одночасно.

Якщо диференціація здійснена ефективно, це підвищує значення продукції на ринку, тобто споживач буде готовий платити більше за продукцію, ніж за товари конкурентів.

Зниження витрат можливо досягти як за рахунок зменшення витрат на постачання, збут і маркетинг конкретного продукту, так і за рахунок загального зниження витрат підприємства.

Продукт на ринку може конкурувати як за рахунок цінових переваг, так і завдяки іншим факторам. Орієнтація на зниження витрат може сприяти розвитку цінової конкуренції.

Ключовим аспектом у розробці та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є визначення його місії.

Місія ФОП Сакаль Т.М. полягає в забезпеченні населення якісними продуктами харчування та напоями.

Основною метою досліджуваного підприємства є досягнення максимального прибутку через забезпечення споживачів продуктами харчування.

Виходячи з визначеної місії та основної мети підприємства, можна побудувати дерево цілей для підвищення рівня конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. на 2025-2027 роки (рис.3.1).

Слід підкреслити, що для успішної реалізації заходів із підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. важливо, щоб підприємство могло максимально використовувати ринкову ситуацію на свою користь.

Такий підхід забезпечить значні конкурентні переваги і зміцнить позиції підприємства на ринку. При ефективній реалізації запланованих цілей

стратегії підвищення конкурентоспроможності, ФОП Сакаль Т.М. зможе подолати кризу, поліпшити фінансове становище, підвищити впізнаваність бренду, вийти на нові ринки збуту і стати конкурентоспроможним гравцем на ринку.

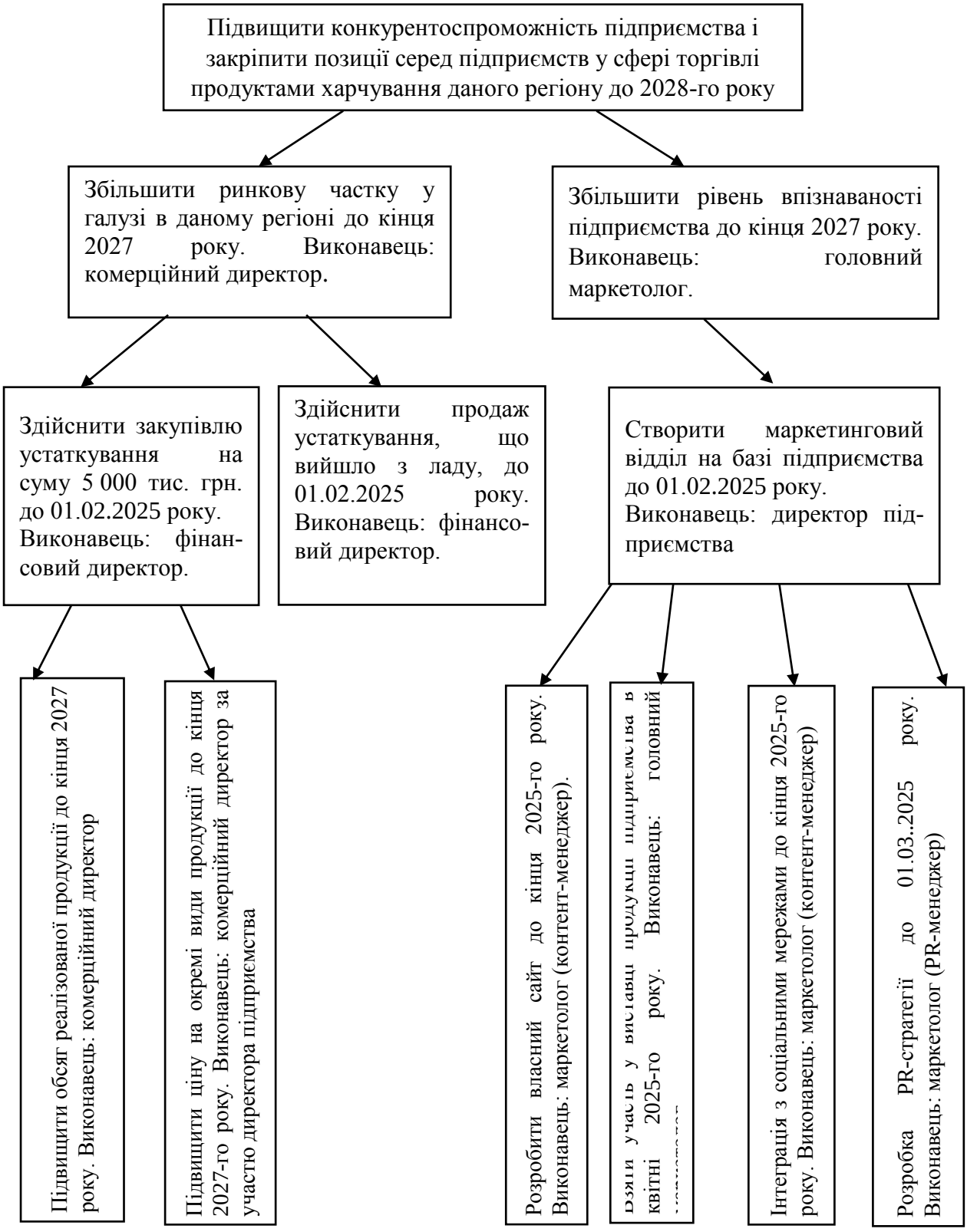

Рис. 3.1. Дерево цілей ФОП Сакаль Т.М.

2. Запровадження сучасних технологій продажу.

– електронна комерція: створення та оптимізація інтернет-магазину для продажу продуктів харчування онлайн. Це дозволить залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажу.

– системи автоматизації продажів: впровадження програмного забезпечення для автоматизації управління продажами, обліку товарів та формування звітів, що підвищить ефективність роботи.

– соціальні мережі та контент-маркетинг: активне використання соціальних мереж для просування продуктів, взаємодії з клієнтами та проведення акцій. Публікація цікавого контенту про продукти харчування може підвищити інтерес до товарів.

– онлайн-замовлення з доставки: запровадження послуги доставки товарів на дім, що дозволить залучити клієнтів, які цінують зручність і швидкість.

– аналіз даних та персоналізація: використання аналітичних інструментів для збору і аналізу даних про покупців. На основі цих даних можна створювати персоналізовані пропозиції та рекомендації, що підвищить рівень задоволеності клієнтів.

3. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства.

В ФОП Сакаль Т.М. відсутня окрема маркетингова служба. Оскільки сучасний конкурентний ринок вимагає новаторських підходів до продажів, доцільно найняти кількох маркетингових спеціалістів і створити в ФОП Сакаль Т.М. маркетингову службу (рис.3.2).

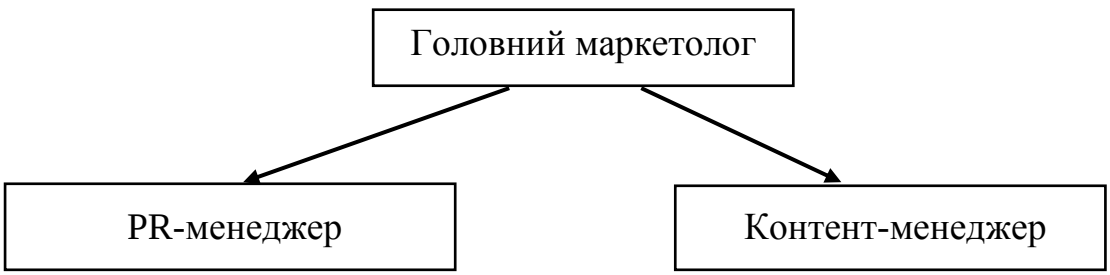

Рис. 3.2. Структура управління відділу маркетингу

Першочергове завдання маркетингової служби ФОП Сакаль Т.М. має полягати в проведенні маркетингових досліджень на ринку. Мета таких досліджень - виявлення проблем і можливостей, які допоможуть підприємству зайняти конкурентну позицію на ринку.

Проведення маркетингових досліджень доцільно здійснювати шляхом:

- спостереження за потенційними споживачами: аналіз конкурентів та їхніх послуг, які вони пропонують споживачам;

- експерименту: впровадження продукції з характеристиками, що відрізняються від конкурентних, та пропонування цієї продукції потенційним покупцям;

- методу фокус-груп: контакт підприємства зі споживачами через електронну пошту або телефон для отримання зворотного зв'язку про якість продукції, обслуговування та їхні побажання.

Наступним етапом роботи маркетингової служби має бути розробка маркетингової товарної політики. Це є важливим аспектом підприємства, орієнтованого на споживача, і включає такі заходи:

- обслуговування продукції;

- модифікація товарів;

- вилучення товарів з асортименту.

Ще одним етапом роботи маркетингової служби для підвищення конкурентоспроможності підприємства є розробка маркетингової цінової політики. Цей тип політики спрямований на встановлення цін, знижок та умов оплати за продукцію, що допоможе задовольнити потреби споживачів і забезпечити прибутковість.

При встановленні ціни на продукцію підприємству слід використовувати метод визначення ціни на основі поточних ринкових цін та метод, що враховує сприйману цінність товару.

Для ФОП Сакаль Т.М. доцільно встановити оптові ціни на закупівлю більше одного виду товару, а також запровадити систему знижок у розмірі 10% від вартості продукції для постійних клієнтів, які здійснюють покупки не рідше ніж раз на півроку.

Наступним засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства через маркетингову службу є розробка політики просування продукції. Ця політика має на меті інформувати, переконувати або нагадувати споживачам про товари чи послуги підприємства.

Впровадження політики просування має відбуватися в таких напрямках:

- розробка рекламної кампанії: розробка рекламних оголошень; розсилка рекламних листівок і каталогів з продукцією до існуючих клієнтів;

- робота з громадськістю (PR): розробка власного вебсайту; участь у благодійних заходах як спонсор; створення акаунтів у соціальних мережах.

4. Покращення кадрової політики підприємства.

Основна мета кадрового планування в ФОП Сакаль Т.М. має полягати в забезпеченні персоналу відповідними робочими місцями у потрібний час, враховуючи їхні здібності, кваліфікацію, навички та потреби. Добре організована кадрова політика може позитивно вплинути на діяльність підприємства, оскільки вона дозволяє оптимізувати використання персоналу, ефективно організовувати робочі місця, вдосконалювати процес найму, розробляти плани професійного навчання та підвищення кваліфікації, а також знижувати витрати на робочу силу завдяки продуманій політиці на ринку праці.

Основні інструменти вдосконалення кадрової політики підприємства мають включати:

- розробку заходів для стимулювання роботи працівників, таких як виплата премій, збільшення кількості днів відпустки, надання можливостей для кар'єрного зростання;

- розробку заходів у сфері зайнятості, включаючи забезпечення

підприємства висококваліфікованими кадрами, створення комфортних умов праці та гарантування безпеки на робочому місці;

- розробку заходів для навчання персоналу, включаючи надання можливостей для підвищення кваліфікації і забезпечення необхідних матеріалів для навчання працівників;

- розробку соціальних заходів, таких як офіційне працевлаштування, компенсація витрат на службові відрядження та забезпечення регулярного безкоштовного транспорту для співробітників;

- розробку заходів для покращення трудових відносин, включаючи організацію новорічних корпоративів та створення позитивного психологічного клімату в колективі.

5. Удосконалення стратегії збуту ФОП Сакаль Т.М.

Збут - це процес відвантаження або постачання товару з метою покриття витрат на його виробництво, зберігання, транспортування і продаж, а також для отримання прибутку.

Основні завдання збутової політики ФОП Сакаль Т.М. мають включати:

- ефективне управління товарними запасами, врахування необхідної кількості запасів та площі складських приміщень. Дане завдання полягає у підтриманні оптимального рівня запасів продукції на складах, що включає аналіз попиту, прогнозування обсягів продажів і визначення мінімальних та максимальних запасів. Важливо враховувати не тільки кількість товарів, але й їхню різноманітність, сезонність і терміни зберігання, щоб уникнути дефіциту або надлишку продукції. Крім того, враховується ефективне використання складських площ, що дозволяє знизити витрати на зберігання та покращити логістику;

- управління процесом транспортування (вибір найбільш вигідних і ефективних шляхів доставки товарів від виробника до кінцевого споживача. Враховуються фактори, такі як вартість транспортування, швидкість доставки, надійність та можливість оптимізації маршруту. Важливо також

забезпечити своєчасність доставки, мінімізувати ризики втрат або пошкодження товару під час транспортування та ефективно використовувати транспортні засоби для зменшення витрат);

- ефективна обробка замовлень, що передбачає оперативну і точну обробку замовлень від клієнтів. Включає прийом замовлень, їх обробку в інформаційній системі, підтвердження наявності товару та формування відповідної документації. Важливо забезпечити безпомилковість та швидкість цього процесу, щоб скоротити час між отриманням замовлення і його виконанням, що підвищує задоволеність клієнтів і покращує загальну ефективність збуту;

- організація високоякісного виконання замовлень, постачання та відвантаження: забезпечення безперебійного виконання замовлень, що включає своєчасне постачання товарів на склади, організацію відвантаження відповідно до графіків і умов договорів. Важливо дотримуватися стандартів якості, щоб продукція доставлялася в належному стані, у потрібній кількості та в зазначені терміни;

- моніторинг процесу оплати продукції. Важливо забезпечити, щоб всі фінансові операції були належним чином документовані та своєчасно виконані, що дозволяє уникнути затримок у платежах, забезпечити стабільний грошовий потік і мінімізувати ризик виникнення дебіторської заборгованості. В разі необхідності, також передбачаються заходи щодо роботи з боржниками, що включає нагадування, переговори та, в разі необхідності, юридичні дії.

Успішна реалізація збутової політики підприємства залежить від правильного вибору каналів збуту. Для ФОП Сакаль Т.М. доцільно створити інтернет-сайт. Це дозволить не лише ефективніше реалізовувати продукцію, але й отримувати зворотний зв’язок від споживачів та інформувати їх про нові товари. Крім того, підприємству доцільно систематично брати участь у тендерах.

6. Поліпшення фінансової стратегії ФОП Сакаль Т.М.

Підприємство має низький рівень оборотності капіталу. Впровадження заходів для оптимізації цього показника може сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства. Прискорення оборотності оборотного капіталу підприємства можливе завдяки впровадженню заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності. До таких заходів належать:

1. Оптимізація запасів. Зменшення надлишкових запасів через впровадження системи управління запасами (наприклад, "just-in-time"), що дозволяє знизити витрати на зберігання та прискорити обіг товарів.

2. Покращення умов постачання. Переговори з постачальниками щодо скорочення термінів доставки, впровадження більш вигідних умов оплати та використання сучасних логістичних рішень, що дозволяють швидше отримувати необхідні ресурси.

3. Скорочення дебіторської заборгованості. Запровадження більш жорстких умов для клієнтів, скорочення термінів оплати, впровадження системи знижок за дострокову оплату, а також активна робота з боржниками для прискорення повернення коштів.

4. Підвищення ефективності продажів. Удосконалення маркетингових стратегій для стимулювання попиту, прискорення обороту продукції через канали збуту, що може включати запровадження акцій, розпродажів або розширення асортименту.

5. Управління грошовими потоками. Поліпшення планування грошових потоків, своєчасне відстеження фінансових показників, що дозволяє ефективно розподіляти фінансові ресурси та мінімізувати перерви в обігу капіталу.

6. Вдосконалення кредиторської політики. Оптимізація термінів оплати постачальникам, використання можливостей відстрочення платежів або знижок за дострокову оплату, що дозволяє ефективніше управляти витратами та фінансовими ресурсами.

7. Автоматизація процесів обліку та контролю. Впровадження ERP-

систем (системи управління ресурсами підприємства), що дозволяють автоматизувати управління фінансами, запасами та продажами, знижуючи тим самим час обігу капіталу.

Запропоновані заходи спрямовані на зменшення часу, необхідного для перетворення оборотного капіталу в грошові кошти сприятимуть підвищенню ліквідності ФОП Сакаль Т.М., поліпшенню фінансових показників і загальній ефективності його діяльності.

3.2. Економічне обгрунтування заходів з покращення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М.

Для підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. було обрано інноваційні та маркетингові заходи, спрямовані на вдосконалення його діяльності.

Для впровадження маркетингових заходів з підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. необхідно організувати маркетингову службу, яка складатиметься з трьох працівників, що входять до основного штату підприємства.

Робочий день головного маркетолога триває 8 годин. Можливе виконання обов'язків у святкові та вихідні дні, а також відрядження по Україні. Відпустка головного маркетолога надається згідно з графіком підприємства. Бажано мати п'ятирічний досвід роботи в маркетингу. Заробітна плата головного маркетолога буде встановлена на рівні 30000 грн.

Робочий день маркетолога (PR-менеджера) триватиме 4 години (0,5 ставки). Можливе виконання обов'язків у вихідні та святкові дні. Бажано, щоб кандидат мав досвід роботи не менше року. Заробітна плата маркетолога (PR-менеджера) буде встановлена на рівні 15000 грн.

Робочий день маркетолога (контент-менеджера) триватиме 4 години (0,5 ставки). Бажано, щоб кандидат мав досвід роботи від року та володів англійською мовою на рівні не нижче середнього. Заробітна плата маркетолога (контент-менеджера) буде встановлена на рівні 15000 грн. і

нараховуватиметься за ставковою системою.

При досягненні очікуваних результатів роботи можливе підвищення заробітної плати співробітників відділу маркетингу на другий і третій рік його діяльності (табл. 3.2).

Для функціонування відділу маркетингу буде надано приміщення (2 кабінети) в адміністративній будівлі заводу. Для ефективної роботи відділу необхідні такі основні засоби і нематеріальні активи: столи (3 шт); стільці (7 шт); шафи для документів (2 шт); шафи для верхнього одягу (2 шт); персональні комп'ютери (3 шт); принтер (1 шт). Все це майно вже є в розпорядженні підприємства, тому додаткові витрати на їх придбання не знадобляться.

Таблиця 3.2.

Потреба в кадрах відділу маркетингу ФОП Сакаль Т.М.

Посада	Потреба в кадрових ресурсах	Посадовий оклад, тис. грн.		
		1-ий рік	2-ий рік	3-ій рік
Головний маркетолог	1	30	35	40
Маркетолог (PR-менеджер)	0,5	15	20	25
Маркетолог (контент-менеджер)	0,5	15	20	25

Відділом маркетингу має бути розроблена маркетингова політика та стратегія на найближчі роки.

Основною метою маркетингового відділу в ФОП Сакаль Т.М. стане підвищення впізнаваності продукції підприємства. Такого результату можна досягти завдяки впровадженню методів Public Relations, таких як участь у виставках, а також участь у благодійних заходах.

Для реалізації маркетингової діяльності ФОП Сакаль Т.М. у 2025 році має провести наступні заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Маркетингові заходи ФОП Сакаль Т.М. на 2025 рік

Заходи	Вартість реалізації заходів, тис. грн.
Здійснення маркетингових досліджень	Є обов'язком головного маркетолога
Реклама через соціальні платформи	95
Створення власного веб-сайту	Має розробити контент-менеджер
Виставка та дегустація продукції	25
Всього	120

Отже, враховуючи заплановані заходи, можна визначити загальні витрати на функціонування відділу маркетингу ФОП Сакаль Т.М. на 2025 рік, за умови обов'язкового виконання всіх запланованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Загальні витрати на діяльність відділу маркетингу підприємства

Перелік витрат	Сума витрат, тис. грн.
Оплата праці головного маркетолога, за рік	360
Оплата праці PR-менеджера, за рік	180
Оплата праці контент-менеджера, за рік	180
Реалізація запланованих маркетингових ініціатив, на рік	120
Всього на рік	840

Таким чином, для здійснення запланованих маркетингових ініціатив у 2025 році потрібно 840 тис. грн.

Для реалізації інноваційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. необхідно запустити власне виробництво випічки з метою розширення асортименту товарів підприємства та задоволення зростаючого попиту на свіжу і натуральну продукцію. Інвестиції на придбання нового обладнання для виробництва випічки (пічки, міксери, формувальні машини, холодильники) становлять 3000 тис. грн.

Наступний етап передбачає розрахунок витрат на амортизацію основних засобів, які входять до складу нового обладнання(табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок амортизації основних засобів

Обладнання	Первісна вартість, тис. грн.	Термін експлуатації, років	Річна амортизація, тис. грн.
Нове обладнання для випічки	300	20	150

Таким чином, після проведення розрахунків, можна зробити висновок, що для реалізації всіх запропонованих інноваційних та маркетингових заходів потрібно залучити інвестиції на суму 3840 тис. грн.

Визначимо очікуваний річний дохід ФОП Сакаль Т.М. на 2025-2027 роки при повному завантаженні обладнання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікуваний річний дохід ФОП Сакаль Т.М. на 2025-2027 роки, тис. грн.

Найменування показника	Значення показника		
	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Валовий дохід, тис. грн.	6300	7600	10200

Отже, у 2025 році дохід ФОП Сакаль складе 6300 тис. грн., у 2026 році він досягне 7600 тис. грн., а в 2027 році зросте до 10200 тис. грн.

Таким чином, на основі вищенаведених даних можна зробити висновок, що темп приросту доходу у 2026 році порівняно з 2025 роком становитиме 120,6 %, а в 2027 році порівняно з 2026 роком – 134,2 %. Досягти таких показників можливо за умови повного використання обладнання для випічки та ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Сформуємо прогнозний бюджет усіх витрат, необхідних для функціонування підприємства за умови повного завантаження обладнання для випічки, використовуючи витрати 2023 року як основу (табл. 3.7).

Таким чином, загальні витрати, необхідні для роботи підприємства, у 2025 році становитимуть 4200 тис. грн; у 2026 році – 5100 тис. грн; а у 2027 році – 6500 тис. грн. Адміністративні витрати в 2025 році складуть 420 тис. грн, у 2026 році зростуть до 570 тис. грн, а в 2027 році досягнуть 710 тис. грн. Витрати на збут у 2025 році становитимуть 270 тис. грн, у 2026 році - 245 тис. грн, в 2027 році збільшаться до 346 тис. грн. Операційні витрати підприємства у 2025 році складатимуть 3290 тис. грн., у 2026 році – 4082 тис. грн., а в 2027 році – 5234 тис. грн., що пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції.

Таблиця 3.7

Аналіз витрат ФОП Сакаль Т.М. у прогнозі на 2025-2027 роки

Показники	Значення показника, тис. грн.		
	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Адміністративні витрати	420	570	710
Витрати на збут	270	245	346
Операційні витрати: - матеріальні затрати - витрати на оплату праці - відрахування на соц. заходи - амортизація	3290 2170 775 95 250	4082 2695 1080 87 220	5234 3640 1300 86 208
Інші операційні витрати	220	203	210
Всього:	4200	5100	6500

Загальні витрати на діяльність підприємства будуть зростати щороку за умови підвищення прибутковості та повного використання обладнання.

Таким чином, маючи дані про прогнозовані витрати ФОП Сакаль Т.М., можемо розрахувати прогноз грошових потоків на 2025-2027 роки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз грошових надходжень і витрат ФОП Сакаль Т.М

за 2025-2027 рр.

Показники	Значення показника, тис. грн.

	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Валовий дохід	6300	7600	10200
Чистий дохід	5166	6232	8364
Обсяг загальних витрат	4200	5100	6500
Чистий прибуток	966	1132	1864
Чиста рентабельність продажу,%	15,3	14,9	18,3

Отже, за прогнозами, валовий дохід ФОП Сакаль Т.М. в 2025 році складе 6300 тис. грн. У 2026 році він зросте до 7600 тис. грн., а в 2027 році досягне 10200 тис. грн.

Таким чином, до кінця 2025 року ФОП Сакаль Т.М. матиме чистий прибуток у розмірі 966 тис. грн, а чиста рентабельність продажу становитиме 15,3%. До кінця 2026 року чистий прибуток зросте до 1132 тис. грн, але чиста рентабельність продажу знизиться до 14,9%. У 2027 році чистий прибуток досягне 1864 тис. грн, і чиста рентабельність продажу підвищиться до 18,3%.

Виходячи з виконаних розрахунків, ми можемо оцінити ефективність проекту за допомогою таких показників, як чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR) та термін окупності (табл. 3.9).

Чиста теперішня вартість (NPV) є важливим показником для оцінки інвестиційних проектів. Вона визначає різницю між теперішньою вартістю грошових потоків, які приносить проект, та початковими витратами на інвестиції.

Основним аспектом при розрахунку NPV є визначення дисконтної ставки. Вона повинна враховувати ризики проекту та вартість капіталу. Чим більші ризики або вища вартість капіталу, тим вища дисконтна ставка і, відповідно, нижча чиста теперішня вартість.

Позитивне NPV (NPV > 0): Проект генерує більше вартості, ніж коштує його реалізація. Такий проект вважається привабливим для інвестування. Нульове NPV (NPV = 0): Проект не створює і не втрачає вартості. Інвестор відшкодовує свої вкладення, але не отримує додаткової вартості. Негативне NPV (NPV < 0): Проект втрачає вартість, оскільки грошові потоки не

покривають початкові інвестиції. Такий проект не варто реалізовувати.

Переваги NPV:

– урахування часової вартості грошей: NPV дозволяє враховувати, що гроші, отримані або витрачені сьогодні, мають іншу цінність, ніж ті самі суми у майбутньому;

– визначення створення вартості: NPV прямо показує, скільки вартості створює або втрачає проект;

– порівняння проектів: NPV дозволяє порівнювати кілька проектів між собою, щоб обрати найбільш вигідний.

Недоліки NPV:

– залежність від дисконтної ставки: Вибір неправильного рівня дисконтної ставки може призвести до неточних результатів;

– невизначеність у прогнозах: NPV базується на прогнозах майбутніх грошових потоків, які можуть бути невизначеними або неточними.

Внутрішня норма рентабельності (IRR, англ. Internal Rate of Return) – це фінансовий показник, який використовується для оцінки доцільності інвестиційного проекту або інвестицій в цілому. IRR визначається як така дисконтна ставка, при якій чиста приведена вартість (NPV) грошових потоків від проекту дорівнює нулю. Іншими словами, це ставка дисконту, при якій поточна вартість майбутніх грошових потоків від інвестиції дорівнює початковим витратам на проект.

Внутрішня норма рентабельності вимірює прибутковість інвестиції (IRR показує, наскільки прибутковим є інвестиційний проект. Чим вищий показник IRR, тим вигіднішим є проект).

IRR часто порівнюють з вартістю капіталу (WACC). Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проект вважається доцільним для реалізації. IRR розраховується на основі майбутніх грошових потоків від проекту. Важливо враховувати, що зміна в прогнозах цих потоків може суттєво вплинути на значення IRR. Існують випадки, коли для одного проекту може

бути кілька значень IRR (наприклад, при змінних грошових потоках). Це може ускладнити ухвалення рішення.

Внутрішня норма рентабельності застосовується для:

– оцінки інвестиційних проектів: порівняння різних проектів і вибору найбільш вигідного з них;

– фінансового аналізу: допомагає компаніям оцінювати доцільність залучення нових проектів або інвестицій;

– порівняння альтернатив: різних варіантів інвестиційних рішень, особливо при обмежених ресурсах.

Термін окупності (англ. Payback Period) — це фінансовий показник, що визначає час, необхідний для повернення початкових інвестицій у проект або актив за рахунок отриманих від нього грошових потоків. Іншими словами, термін окупності показує, за який час інвестор поверне свої вкладення і почне отримувати чистий прибуток.

Термін окупності використовується для:

– оцінки інвестиційних проектів: Використовується для швидкої оцінки того, наскільки швидко проект поверне вкладені кошти, що важливо в умовах обмеженого бюджету;

– фінансового аналізу: допомагає визначити ризикованість проекту; чим коротший термін окупності, тим менший ризик втратити інвестовані кошти;

– прийняття рішень: використовується як додатковий показник при порівнянні проектів, особливо коли компанія віддає перевагу швидкій окупності над довгостроковою вигодою.

Таблиця 3.9

Інвестиційні розрахунки проекту підвищення конкурентоспроможності

Показники	Значення		
	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Чистий прибуток, грн.	966 000	1132000	1864000

Чистий грошовий потік, грн.	1466200	1732490	2314350
Дисконтований чистий грошовий потік, грн.	1305199	1386600	1529052
Інвестиційні витрати, грн.	3390000	-	-
Дисконтовані інвестиційні витрати, грн.	2824999	-	-
Чиста теперішня вартість (NPV), грн.	830851		
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	25,2		
Термін окупності, років	2 роки 5 місяців		

Таким чином, для реалізації запропонованого проекту з підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. потрібно залучити 3840 тис. грн. Це сума інвестицій, необхідна для створення маркетингового відділу на базі підприємства, а також для придбання обладнання для виготовлення випічки. Вона дозволить виготовляти нову продукцію, яка буде затребувана на ринку.

Згідно з результатами розрахунків:

- чиста теперішня вартість проекту (NPV) становить 830851, що є значно більшим за 0. Це свідчить про економічну вигідність та інвестиційну привабливість проекту;

- внутрішня норма рентабельності (IRR) дорівнює 25,2%, що перевищує ставку дисконту (20%). Це свідчить про ефективність інвестиційних ресурсів у цьому проекті;

- термін окупності проекту складає 2 роки і 5 місяців.

Даний проект може стати вигідним та успішним, розширити асортимент продукції, оптимізувати збутову політику та впровадити ефективну маркетингову стратегію на підприємстві.

Висновки до розділу 3:

1. Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ФОП Сакаль Т.М. слід впровадити відповідні заходи: розробка стратегії конкурентного розвитку підприємства; розширення асортименту продукції; оптимізація маркетингової стратегії підприємства; покращення кадрової

політики підприємства; удосконалення стратегії збуту підприємства; поліпшення фінансової стратегії підприємства.

2. Здійснено економічне обгрунтування заходів з підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М., запропонованих в проекті. Встановлено, що чиста теперішня вартість проекту (NPV) становить 830851, внутрішня норма рентабельності перевищує ставку дисконту; термін окупності проекту складає майже 2,5 роки. Дані показники свідчать про доцільність запропонованого проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проаналізовано управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ФОП Сакаль Т.М., яке спеціалізується на роздрібній торгівлі харчовими продуктами, напоями та тютюновою продукцією.

За підсумками проведеного дослідження, відповідно до мети і завдань роботи, зроблено такі висновки:

1. Вивчено сутність понять «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги». Оскільки специфіка ринку, зокрема вагонобудівних підприємств, на сьогодні недостатньо досліджена, розробка системи управління конкурентоспроможністю підприємства та адаптація існуючих підходів до конкретної компанії є надзвичайно актуальною.

2. Оскільки підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства базується на економічному механізмі, який є сукупністю елементів, що регулюють процес прийняття рішень у сфері діяльності компанії, для його ефективної роботи необхідно забезпечити постійну взаємодію цих елементів. Тому основними складовими конкурентоспроможності підприємства

вважаються якість, конкурентні переваги та безпека.

3. Основним принципом розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідність усвідомлення, що перевага компанії в будь-якій сфері діяльності стає конкурентною лише тоді, коли її реалізація приносить підприємству економічну або соціальну вигоду, наприклад, у формі збільшення прибутку.

4. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021-2023 роки виявив, що ФОП Сакаль Т.М. працює зі збитками.

5. Результати аналізу фінансового стану ФОП Сакаль Т.М. показують, що підприємство не володіє достатнім обсягом оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Це підтверджують показники ліквідності та платоспроможності, значення яких є нижчими за нормативні.

6. У роботі проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою SNM-аналізу. В результаті аналізу внутрішнього середовища підприємства були виявлені такі основні проблеми: відсутність стратегічного планування на найближчі роки, низька якість товару, а також відсутність планування обсягів реалізації товару.

7. З використанням PEST-аналізу було досліджено фактори зовнішнього середовища підприємства та їхній вплив на рівень конкурентоспроможності компанії. Результати показують, що ФОП Сакаль Т.М. зазнає помірного впливу з боку зовнішнього середовища.

8. Результати SWOT-аналізу підприємства вказують на значний вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Водночас, у підприємства є як сильні, так і слабкі сторони, які потребують покращення. Рекомендується зосередити увагу на вдосконаленні маркетингової стратегії та впровадженні інноваційних технологій.

9. За допомогою бальної системи було проведено порівняння ФОП Сакаль Т.М. з основними конкурентами. Аналіз показав як сильні сторони підприємства, такі як репутація, кваліфікація персоналу та цінова політика,

так і слабкі, серед яких впровадження нововведень, відсутність маркетингової політики та недостатня якість товарів у порівнянні з конкурентами.

10. Конкурентну позицію ФОП Сакаль Т.М. у порівнянні з основними конкурентами ілюстровано на багатокутнику конкурентоспроможності.

11. Результати досліджень показують, що ФОП Сакаль Т.М. стикається з сильними конкурентами на ринку продажу продуктів харчування, які займають кращі позиції за більшістю показників конкурентоспроможності.

12. Для підвищення конкурентоспроможності ФОП Сакаль Т.М. рекомендовано вжити такі заходи:

- розробка конкурентної стратегії розвитку підприємства;

- покращення стратегії збуту шляхом впровадження інноваційних технологій продажу;

- активізація маркетингової діяльності, а саме створення маркетингового відділу, включаючи PR-менеджера і контент-менеджера;

- запуск власного виробництва випічки з метою розширення асортименту товарів та задоволення зростаючого попиту на свіжу і натуральну продукцію.

13. Пропоновані заходи рекомендовано реалізувати у вигляді проекту, розрахованого на 3 роки. Загальна сума інвестицій - 3840 тис. грн. Розрахунки показують, що проект є економічно вигідним, оскільки чиста теперішня вартість проекту позитивна (830 тис. грн.), внутрішня норма доходності дорівнює 25,2%, термін окупності проекту - 2 роки 5 місяців.

14. Реалізація запропонованих заходів дозволить ФОП Сакаль Т.М. збільшити обсяги продажів та зменшити фінансові ризики, що позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аббакумов С.Л. Бізнес-аналіз інформації. Статистичні методи: підручник. Київ. 2009. 374 с.

2. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69-78.

3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2012. 381 с.

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ. 2011. 468 с.

5. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. Луцьк. 2017. 278 с.

6. Буднік М.М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ. 2017. 225 с.

7. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. № 7. С. 149-153.

8. Воронкова В.Г., Белыченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ. 2016. 576 с.

9. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. 2017. 528 с.

10. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.

11. Гуменюк В. Я., Рощик І. А. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Рівне. 2010. 203 с.

12. Демидова М., Кислий С. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільної економіки. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 12-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2024: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2024. С. 49-51.

13. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес - середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 143-148.

14. Ігнатьєва, І. А., Паливода О. М, Янковой Р В. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу: підручник. Київ. 2012. 242 с.

15. Іванілов О.С. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2016. 728 с.

16. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 107-113.

17. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2016. 388 с.

18. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ. 2014. 479 с.

19. Киш Л.М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38. С. 107-113.

20. Колот А. М., Швиданенко Г. О. Створення власного бізнесу: навч. посіб. Київ. 2017. 311 с.

21. Кононенко О.Ю. Актуальні проблеми сталого розвитку: навч. посіб.

Київ. 2016. 109 с.

22. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів. 2016. 276 с.

23. Копитко М.І. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів. 2019. 292 с.

24. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес Інформ.* 2017. № 12. С. 244-249.

25. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ. 2021. 166 с.

26. Лопушинська О. В. Сутність і напрями розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник ПУЕТ.* № 5. 2017. С. 87-92.

27. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. 2019. 212 с.

28. Лепетан І.М. Небезпека, загроза, ризик: сутність та взаємозв’язок із системою екологічної безпеки підприємства. *Біоекономіка і аграрний бізнес.* 2022. № 13. С. 25-38.

29. Лисак О. І., Андрєєва Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Мелітополь. 2020. 272 с.

30. Лук’янова В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 6. С. 363-366.

31. Мазаракі А. А., Ільченко Н. Б. Мерчандайзинг: навч. посіб. Київ. 2015. 292 с.

32. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль. 2019. № 1. С. 54-80.

33. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика: монографія. Львів. 2015. 452 с.

34. Лукашевич Н.П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посіб.

Київ. 2016. 360 с.

35. Матвій І.Є., Сорочак О.З. Проєктний менеджмент: прикладні аспекти: навч. посіб. Львів. 2021. 331 с.

36. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава. 2013. 218 с.

37. Негода А.В. Міжнародна логістика у схемах: навчальний посібник. К. 2019. 203 с.

38. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика: підручник. Київ. 2020. 284 с.

39. Павленко Н., Челомбітько Т., Черняєва О. Теорія та практика недобросовісної конкуренції в Україні. Економічний аналіз. 2021 рік. Том 31. № 1. С. 25-36.

40. Перебийніс В.І., Дроботя А.Я. Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія. Полтава. 2012. 279 с.

41. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків. 2015. 264 с.

42. Підгурська І. А., Легкий О. А. Конкурентний аналіз інформаційного бізнес-середовища у цифровому маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 3. Том 3. С. 25-34.

43. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат. 2020. 424 с.

44. Посилкіна О. В., Світлична К. С. Економічна діагностика : навч. посіб. Харків : Вид-во НФаУ, 2014. 133 с.

45. Уманців Ю.М. Економічна політика держави за умов глобальних трансформацій. Економіка України. 2018. № 9. С. 37— 49.

46. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160.

47. Харчук Т. В. Етимологічні та правові засади тлумачення сутності

конкуренції. Галицький економічний вісник. 2016. № 2 (51). С. 61–69

48. Цибульська, Е.І.. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Е. І. Цибульська. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

49. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся.* № 2 (10), ч. 2. 2017. С. 150–155.

50. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. : рекомендовано М-вом освіти і науки України. К.: Кондор, 2011. 334 с.

51. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.

52. Чевганова В. Я., Сосновська О. О., Міняйленко І. В. Бізнес-діагностика : навч. посіб. Полтава : Полтавський національний університет імені Юрія Кондратюка, 2018. 218 с.

53. Швидка Т. Проблеми забезпечення добросовісної конкуренції та впровадження правил ринкової економіки. Підприємництво, господарство і право. Господарське право і процес. 2021. № 3. С. 126-131.

54. Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) К.: Право, 2022. 312 с.

55. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- К.: КНЕУ, 2014.- 277 с.

56. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. №17. 2018. С.402-412.

57. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 320 с.

58. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. 514 с.

59. The official site of OpenAI (2024), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: https://openai.com/blog/chatgpt/(датазвернення: 15.11.2024)

60. Di Foggia G. Energy-Efficient Products and Competitiveness in the

Manufacturing Sector. Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity. 2021. Vol. 7. Article № 33. P. 1-14.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структурно-економічні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Компонент	Опис
Визначення цілей	Формулювання конкретних завдань, які компанія має намір реалізувати для підвищення конкурентоспроможності.
Стратегічне планування	Розробка довгострокових стратегій, які сприяють зміцненню конкурентоспроможності та позицій на ринку.
Організаційна структура	Система розподілу відповідальності та повноважень в межах компанії для ефективного управління конкурентоспроможністю.
Управління кадрами	Процес підбору, навчання, мотивації та розвитку співробітників для забезпечення їхньої ефективної діяльності на всіх рівнях.
Фінансове управління	Оптимізація використання фінансових ресурсів і інвестицій з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
Маркетингові підходи	Розробка та реалізація маркетингових стратегій для залучення і збереження клієнтів на конкурентному ринку.

Компонент	Опис
Інновації та дослідження	Інвестування в нові технології, продукти та процеси, які сприяють постійному вдосконаленню та забезпечують конкурентну перевагу.