

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**Завідувачка кафедри,**

**д.держ.упр. проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія Бондарчук**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ**

**ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувачка**

**Олександра ОСАДЧУК**

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

**Леся МЕЛЬНИК**

**Дніпро-2024**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Освітній ступінь:** «Магістр»

## **ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри** \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р

### **ЗАВДАННЯ**

#### **на підготовку кваліфікаційної роботи** **ОСАДЧУК ОЛЕКСАНДРИ ЄВГЕНІВНИ**

- 1. Тема роботи** «Підвищення конкурентної привабливості підприємств»,  
**Науковий керівник:** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р. № \_\_\_\_.
- 2. Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «Укрпластекологія» за 2018 - 2022 роки, виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська документація, спеціальні літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** Огляд літературних джерел з обраної теми, Сутність та ключові аспекти конкурентної привабливості підприємств. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства. Сучасний стан конкурентоспроможності ТОВ «Укрпластекологія». Зниження собівартості як спосіб підвищення конкурентоспроможності та конкурентної привабливості. Комплексна маркетингова стратегія підвищення конкурентної привабливості підприємства. Висновки та пропозиції.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** Ключові аспекти конкурентної привабливості підприємств, Конкурентні переваги підприємства та основні джерела їх формування, Групування методів оцінки конкурентоспроможності, Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності їх переваги та недоліки, Структура управління ТОВ «Укрпластекологія», Структура собівартості продукції ТОВ «Укрпластекологія», Аналітичне вирівнювання динаміки рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Укрпластекологія», Основні критерії конкурентоспроможності товарів ТОВ «Укрпластекологія», Багатокутник конкурентоспроможності підприємства, Динаміка чисельності населення та обсягів відходів для переробки в Дніпропетровській області, Структура споживання упаковки по видах матеріалів в Дніпропетровській області, матриця SWOT – аналізу діяльності ТОВ «Укрпластекологія».

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «    » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2022 - квітень 2023	
3.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-жовтень 2023	
4.	Розрахунок та написання проектного розділу	листопад-грудень 2023	
5.	Написання висновків та пропозицій	січень 2024	
6.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	лютий 2024	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Олександра ОСАДЧУК

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Леся МЕЛЬНИК

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Підвищення конкурентної привабливості підприємств»

**Кваліфікаційна робота містить:** 96 сторінок, 15 рисунків, 8 таблиць, 1 додаток, 53 літературних джерела.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентної привабливості товариства з обмеженою відповідальністю «Укрпластекологія».

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади конкурентної привабливості, комплексна маркетингова стратегія.

**Метою роботи** є дослідження комплексу конкурентної привабливості ТОВ «Укрпластекологія» та обґрунтування шляхів його поліпшення.

**Методи дослідження.** При написанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: спостереження, діалектичний, монографічний, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, методи експертних оцінок аналіз, синтез, а також вивчення екстраполяції трендів, кореляція та ін.

Результати проведених досліджень розширюють розуміння підприємствами основних факторів конкурентної привабливості, конкурентоспроможності, що може позитивно вплинути на перспективну діяльність в умовах конкуренції, підвищеної невизначеності і ризику при динамічно мінливому зовнішньому середовищі. Запропоновано шляхи підвищення конкурентної привабливості для перспективної діяльності підприємства, обґрунтована комплексна маркетингова стратегія.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Конкуренція, конкурентна привабливість, конкурентоспроможність, фактори впливу, методи визначення, комплексна маркетингова стратегія.

### KEYWORDS

Competition, competitive attractiveness, competitiveness, factors of influence, methods of determination, integrated marketing strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність та ключові аспекти конкурентної привабливості підприємств	8
1.2. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	17
1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства	30
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	37
2.2. Сучасний стан конкурентоспроможності ТОВ «Укрпластекологія»	52
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1. Зниження собівартості як спосіб підвищення конкурентоспроможності та конкурентної привабливості	65
3.2. Комплексна маркетингова стратегія підвищення конкурентної привабливості підприємства	73
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	97

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Посилення конкурентної боротьби у більшості секторів української економіки, прискорення політичних та соціальних трансформацій обумовлюють необхідність для підприємств забезпечувати міцні ринкові позиції.

Конкуренція становить одну з основних тенденцій розвитку ринкового середовища. Нині термін "конкурентоспроможність" став широко застосовуватися у науковій літературі. Проблематика конкурентоспроможності посідає одне з центральних місць в економічному аналізі різних видів господарської діяльності різноманітних суб'єктів.

Конкурентна привабливість підприємств - це концепція, яка визначає міру привабливості певної компанії для своїх клієнтів та інших учасників ринку у порівнянні з конкурентами. Це поняття пов'язане з економікою та маркетингом, і враховує різноманітні фактори, які впливають на успіх чи невдачі підприємства на ринку.

Конкурентна привабливість підприємства є комплексною характеристикою, що відображає переваги підприємства перед конкурентами з погляду задоволення конкретної потреби споживачів та ефективності господарської діяльності.

Конкурентна привабливість підприємства реалізується та підтверджується через його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є практичним втіленням конкурентної привабливості. Саме завдяки своїм конкурентним перевагам у ресурсному забезпеченні, технологіях, управлінні, маркетингу тощо - компанія реалізує свій потенціал успішності на ринку.

В умовах ринкової економіки стале становище будь-якого підприємства на товарному ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності, тобто здатністю виробляти та реалізовувати продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками є привабливішою для споживачів, ніж продукція їхніх конкурентів.

Конкурентоспроможність характеризує можливості та динаміку адаптації підприємств до умов ринкової конкуренції. Поняття конкурентоспроможності підприємства є багатограним і важливим, воно безпосередньо пов'язане з реальним формуванням систем управління діяльністю підприємств, галузей, окремих товаровиробників чи продукції, економіки держави в цілому та об'єднує поведінку економічних суб'єктів у конкурентному середовищі.

Проблематика конкуренції та конкурентоспроможності підприємств стала предметом наукових досліджень як для зарубіжних, так і для вітчизняних науковців, серед яких варто виділити таких: О.П. Вашків, Ю.Б. Іванов, Г.І. Кіндрацька, С.М. Клименко, Ю.О. Заруба, М. Портер, А.Е. Воронкова, Н.П. Тарнавська, А.А. Томпсон, З.Є. Шершньова, О.Д. Гудзинський та багато інших авторів. В той же час питанням конкурентної привабливості приділено значно менше уваги.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентної привабливості товариства з обмеженою відповідальністю «Укрпластекологія».

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади конкурентної привабливості, комплексна маркетингова стратегія.

**Метою** дипломної роботи є дослідження комплексу конкурентної привабливості ТОВ «Укрпластекологія» та обґрунтування шляхів його поліпшення.

Для досягнення мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити сутність та ключові аспекти конкурентної привабливості та конкурентоспроможності підприємств;
- виявити основні фактори, які маю вплив на конкурентоспроможність підприємства та визначити передумови їх виникнення;
- розібрати методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити стан конкурентоспроможності підприємства;

- виявити проблемні місця підприємства та надати пропозиції щодо напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства з метою укріплення конкурентного становища на ринку.

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: спостереження, діалектичний, монографічний, методи теоретичного узагальнення та практичного порівняння, методи експертних оцінок аналіз, синтез, а також вивчення екстраполяції трендів, кореляція та ін. З метою візуалізації інформації було використано табличний і графічний методи.

**Наукова новизна результатів дослідження.** Досліджено теоретичні основи конкурентної привабливості підприємств, сучасний стан системи управління виробництвом ТОВ «Укрпластекологія». Запропоновано шляхи підвищення конкурентної привабливості для перспективної діяльності ТОВ «Укрпластекологія».

**Практичне значення.** Результати проведених досліджень розширюють розуміння підприємствами основних факторів конкурентної привабливості, конкурентоспроможності, що може позитивно вплинути на перспективну діяльність в умовах конкурентного протистояння, підвищеної невизначеності і ризику при динамічно мінливому зовнішньому середовищі.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 10 Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8-9 листопада 2022 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.).

**Структура роботи.** Робота містить 96 сторінок основного тексту, складається із вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел містить 53 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та ключові аспекти конкурентної привабливості підприємств

Діяльність будь-якої організації представляє собою складну та багатоаспектну сукупність управлінських функцій, що реалізуються за допомогою процесів управління та господарювання, які потребують скоординованої взаємодії усіх її підрозділів задля успішної реалізації взаємопов'язаних завдань у сферах виробництва, фінансів, маркетингу, управління персоналом, спрямованих на досягнення її цілей та задоволення потреб клієнтів з максимально ефективним використанням ресурсів в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Перспективи подальшого розвитку організації, можливості реалізації та нарощування потенціалу значною мірою залежать від конкурентної позиції компанії та її частки на ринку аналогічних товарів чи послуг. В той же час, саме конкурентні переваги дозволяють визначити пріоритетні напрями розвитку економічного потенціалу підприємства. Він охоплює як наявні, так і перспективні ресурси, що використовуються для досягнення стратегічних та поточних цілей розвитку на всіх етапах життєвого циклу.

Посилення конкурентної боротьби підвищує актуальність зміцнення конкурентоспроможності та формування сталих конкурентних переваг компанії. Останні, значною мірою, відповідають стратегічним завданням щодо розвитку її потенціалу. Спираючись на принципи адаптивності, гнучкості та ефективності бізнесу, конкурентні переваги визначають вибір типу конкурентної стратегії та є ключовим фактором під час оцінки перспектив розвитку.

В умовах ринкової економіки важливим чинником успішного функціонування та розвитку компаній є вдосконалення й застосування дієвих важелів управління конкурентоспроможністю. Це є запорукою адаптивності, ефективної діяльності та досягнення тривалих конкурентних переваг [42].

Для забезпечення довгострокового успіху підприємство має володіти унікальними конкурентними перевагами. Переваги в наявних ресурсах чи операційній ефективності дають лише тимчасовий результат. Тому пріоритетним напрямком є розробка механізму оцінки комплексної конкурентної привабливості на основі унікального позиціонування та орієнтації на власні конкурентні види діяльності. Лише це уможливить формування довгострокових конкурентних переваг, ефективну реалізацію потенціалу та формування сталих перспектив успішного функціонування і розвитку діяльності організацій.

Конкурентна привабливість підприємств - це концепція, яка визначає міру привабливості певної компанії для своїх клієнтів та інших учасників ринку у порівнянні з конкурентами. Це поняття пов'язане з економікою та маркетингом, і враховує різноманітні фактори, які впливають на успіх чи невдачі підприємства на ринку.

Конкурентна привабливість підприємства є комплексною характеристикою, що відображає переваги підприємства перед конкурентами з погляду задоволення конкретної потреби споживачів та ефективності господарської діяльності.

Конкурентна привабливість має виключно важливе значення для успішної діяльності та розвитку підприємств.

По-перше, високий рівень конкурентної привабливості дозволяє компанії залучати більше клієнтів та нарощувати частку на ринку за рахунок пропозиції більш якісних, дешевших або унікальних товарів/послуг порівняно з конкурентами.

По-друге, приваблива для споживачів продукція дає змогу підприємству встановлювати вищі ціни, збільшуючи доходи, прибутковість та інвестиційну привабливість бізнесу.

По-третє, висока конкурентоспроможність полегшує доступ до фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів, необхідних для функціонування і розвитку організації.

По-четверте, успішна конкурентна позиція підвищує лояльність споживачів, мотивацію та продуктивність працівників підприємства.

Таким чином, підтримка високого рівня конкурентної привабливості є критично важливим завданням для досягнення стійкого успіху будь-якої компанії.

Узагальнивши доступні джерела інформації, можемо зробити висновок, що ключовими для конкурентної привабливості є певний перелік аспектів, авторське узагальнення наведено в Додатку А.

Зупинимось детальніше на основних аспектах конкурентної привабливості підприємств.

Конкурентоспроможність продукції чи послуг є одним із основних і важливих аспектів оцінки діяльності і конкурентної привабливості підприємства, чим викликана значна увага дослідників і науковців до цієї категорії. Багато з них пропонують своє особливе бачення і тлумачення даної категорії [4]. Отже, споживач оцінює конкурентоспроможність продукції з позиції своїх потреб та наскільки повно вони задовольняються. Маючи обмежені можливості, в тому числі фінансові, а також обмеження самого процесу споживання, покупець прагне максимізувати загальний рівень задоволеності.

Конкурентоспроможність продукції визначається сукупністю її властивостей, які демонструють ступінь задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами на ринку. Вона характеризує здатність витримувати конкуренцію, тобто мати значні переваги над продукцією інших виробників.

Для оцінки конкурентоспроможності своєї продукції виробник має знати: потреби цільових покупців; потенційний попит і прогноз його змін; ринкову вартість товару; рівень конкуренції на ринку; характеристики товарів основних конкурентів; найперспективніші ринки збуту; терміни окупності витрат на розробку, виробництво та просування нового продукту.

Ще одним, не менш важливим показником, що впливає на конкурентну привабливість підприємства є маркетингова стратегія підприємства. Визначення довгострокової, стратегічно орієнтованої маркетингової поведінки має вирішальне значення для виживання та розвитку компанії.

Сьогодні успіх бізнесу на тривалу перспективу залежить від його здатності прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати свою діяльність до них. Це передбачає гнучкість щодо диверсифікації продукції, форм обслуговування клієнтів, каналів збуту, а також організаційної структури та управління внутрішнім потенціалом.

В умовах конкуренції компанії мають зосереджуватись не лише на поточних внутрішніх процесах, а й розробляти довгострокову стратегію для підвищення своєї здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [ 53].

Ефективна маркетингова стратегія є запорукою успіху будь-якого бізнесу в сучасних умовах жорсткої конкуренції. Вона дозволяє компанії сформувати своє унікальне обличчя та ціннісну пропозицію, позиціонувати себе відповідно до потреб цільової аудиторії.

Розробка маркетингової стратегії передбачає дослідження ринку, вивчення потенційних клієнтів, аналіз пропозицій конкурентів. На основі отриманих даних приймаються стратегічні рішення щодо оптимального позиціонування, формування асортименту продукції/послуг, ціноутворення, комунікації та каналів збуту.

Важливою складовою реалізації маркетингової стратегії є професійна та активна реклама. Вона дозволяє не лише проінформувати потенційних клієнтів про переваги продукції чи послуг компанії, але й сформувати

позитивний імідж бренду, підвищити його впізнаваність та лояльність аудиторії.

Крім того, вагомим фактором успіху є розвинена мережа збуту. Легка доступність товарів чи послуг для цільових клієнтів через розгалужену мережу філій, представництв, роздрібних точок, інтернет-магазинів значно підвищує зручність покупців і рівень їх задоволеності.

Отже, поєднання ефективної маркетингової стратегії, активної реклами та зручної системи продажів і дистрибуції може істотно посилити конкурентні позиції компанії на ринку. Це сприятиме залученню все більшої кількості клієнтів, підвищенню лояльності існуючої аудиторії та отриманню додаткових конкурентних переваг. Як результат, компанія зможе наростити обсяг продажів, частку ринку та прибутковість бізнесу.

В умовах динамічних економічних перетворень ключовим фактором успішного розвитку підприємства стає його репутація та імідж. Конкуренція між фірмами, що пропонують подібний асортимент товарів чи послуг, є дуже високою. Для зміцнення власних конкурентних позицій компанія має сформувати унікальне ціннісне підґрунтя, яке відрізнятиме її в очах цільової аудиторії. Саме позитивна репутація може стати визначальним фактором вибору на користь певного бренду [7].

Довіра споживачів, яка базується на прозорості бізнесу, стабільно високій якості продукції та сервісу, соціальній відповідальності, виконанні обіцянок, є запорукою прихильності клієнтів та успіху компанії в сучасних умовах ведення бізнесу.

Сильна репутація бренду та його позитивне сприйняття споживачами можуть надати підприємству потужну конкурентну перевагу. Побудова такої репутації вимагає комплексного та стратегічного підходу.

По-перше, важливо точно позиціонувати бренд та ціннісну пропозицію для споживачів. Позиціонування має орієнтуватися на потреби та запити цільової аудиторії, концентруватися на унікальних перевагах бренду. Цілеспрямоване позиціонування є основою формування ставлення до бренду.

По-друге, професійна та якісна реклама - ключовий інструмент просування бренду, формування його іміджу та репутації. Вдало сплановані рекламні кампанії у поєднанні з PR заходами дозволяють створити позитивний образ бренду та інформувати про його переваги.

По-третє, якість товарів чи послуг має відповідати рівню обіцяного у комунікаціях. В інакшому випадку репутація швидко зруйнується. За умови відповідності очікуванням споживачів високий рівень довіри забезпечує лояльність до бренду.

По-четверте, важливо формувати емоційний зв'язок з аудиторією. Прозорість, чіткі цінності та соціальна відповідальність бренду посилюють прихильність споживачів. Тісний емоційний контакт забезпечує стійке позитивне сприйняття.

Таким чином, комбінація стратегічного бренд-позиціонування, ефективних комунікацій, високої якості та формування емоційного контакту є запорукою потужної репутації бренду та його успіху на ринку.

Управління підприємством в умовах ринкової економіки здійснюється переважно через призму керування його конкурентоспроможністю. Це передбачає оцінку та аналіз чинників, що посилюють або послаблюють конкурентні позиції компанії. На основі такого аналізу обирається та реалізується стратегія і тактика, спрямовані на досягнення цілей підприємства з зміцнення своїх ринкових позицій [ 15].

Ефективна система менеджменту має передбачати моніторинг конкурентного середовища, виявлення сильних і слабких сторін власного бізнесу, розробку заходів щодо посилення конкурентних переваг. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю є запорукою адаптивності та успіху підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективна система управління підприємством є запорукою його успішної діяльності та розвитку в динамічних умовах сучасної економіки. Вона має забезпечувати швидке реагування на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Система управління повинна оперативно

ідентифікувати трансформації, що відбуваються всередині компанії. Це можуть бути зміни у виробничих та бізнес-процесах, технологіях, кадровому складі, організаційній структурі тощо.

Не менш важливо швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища: коливання попиту, зміну вимог і уподобань споживачів, посилення конкуренції, економічні чи політичні чинники.

Для цього система управління має передбачати якісний моніторинг обох середовищ, а також вироблення та реалізацію відповідних рішень. Необхідним є стратегічне бачення та прогнозування можливих змін для мінімізації ризиків та максимізації можливостей.

Отже, гнучкість та адаптивність системи менеджменту є запорукою виживання та лідерства організації в довгостроковій перспективі. Це вимагає якісного управління як внутрішніми ресурсами та процесами, так і ретельного моніторингу зовнішніх чинників впливу.

Для трансформації економіки України в технологічно розвинуту та конкурентоспроможну на глобальному рівні необхідно реформувати національну інноваційну систему [ 46].

Сучасні економічні умови вимагають від підприємств оновлення техніко-технологічної бази, закупівлі нового обладнання, удосконалення виробничих процесів, активізації інноваційної діяльності. Це необхідно для підвищення якості продукції та послуг і, що найголовніше, - покращення їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

Розвиток інновацій та впровадження новітніх технологій дозволить вітчизняним компаніям не лише витримувати конкуренцію, але й зайняти лідируючі позиції в окремих галузях економіки. Це сприятиме економічному зростанню та підвищенню конкурентного статусу України на світовій арені.

Важливим чинником конкурентоспроможності сучасного підприємства є наявність та ефективне використання передових технологій і обладнання. Це дозволяє оптимізувати виробничі витрати, підвищити якість продукції та

прискорити її виготовлення. В результаті підприємство отримує значні конкурентні переваги на ринку.

Крім того, важливе значення мають лідерські позиції компанії в галузі. Технологічне лідерство свідчить про інноваційність бізнесу, його здатність випереджати конкурентів у розробці та впровадженні новітніх рішень. Це дозволяє формувати нові стандарти в галузі та залучати стратегічних партнерів і клієнтів.

Не менш важливим ресурсом є висококваліфікований персонал. Наявність команди професіоналів, здатних реалізувати інноваційні проекти, створює передумови технологічного лідерства та стійких конкурентних переваг компанії.

Отже, поєднання технологічних, інтелектуальних та кадрових ресурсів, їх ефективне використання є запорукою вагомих конкурентних переваг і лідируючих позицій підприємства в галузі. Це формує основу довгострокового успіху та стійкої конкурентоспроможності компанії.

Власники багатьох компаній, особливо малого та середнього бізнесу, часто недооцінюють важливість розвитку клієнтського сервісу, вважаючи це менш пріоритетним порівняно з іншими бізнес-напрямами. Однак це поширена помилка, адже саме рівень обслуговування визначає наскільки лояльним залишиться клієнт, чи піде він до конкурентів, для яких сервіс є ключовим завданням.

Саме якісний сервіс дозволяє утримати покупців та залучити їх повторно, навіть якщо аналогічний продукт пропонують конкуренти. Адже продумана система взаємодії, побудована на професіоналізмі персоналу, є унікальною та складною для копіювання.

Отже, вкладання ресурсів у розвиток клієнтського сервісу має стати стратегічним пріоритетом для бізнесу будь-якого масштабу, адже саме це у довгостроковій перспективі формує базу лояльних клієнтів та конкурентні переваги.



Якість обслуговування клієнтів та підтримка післяпродажного сервісу є вкрай важливими факторами формування позитивного досвіду клієнтів та їхньої лояльності до компанії. Професійне та ввічливе обслуговування під час покупки створює сприятливе перше враження про бренд та продукт. Позитивні емоції підсвідомо асоціюються з компанією.

Післяпродажна підтримка демонструє, що компанія піклується про клієнта навіть після здійснення продажу. Можливість швидко і зручно вирішити будь-які питання чи проблеми підвищує рівень довіри та задоволеності. Позитивний досвід обслуговування значно підвищує ймовірність повторної покупки саме у цієї компанії, навіть за вищих цін. Клієнт готовий заплатити за гарантовану якість сервісу. Задоволені клієнти з високою імовірністю рекомендуватимуть компанію своїм знайомим та партнерам, створюючи для бренду безкоштовну позитивну рекламу.

Тож якість обслуговування на усіх етапах клієнтського шляху є ключовим чинником успіху сучасних компаній у будь-якій сфері. Вона визначає конкурентоспроможність бізнесу та його спроможність стабільно залучати і утримувати прибуткових клієнтів.

Конкурентна привабливість - це не статична характеристика і може змінюватися відносно швидко в залежності від ряду факторів, тому підприємства повинні постійно вдосконалювати свою діяльність по багатьом напрямкам, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Таким чином, для підвищення конкурентної привабливості підприємства необхідним є вдосконалення всіх аспектів його діяльності. Підвищення якості товарів і сервісу, оптимізація витрат та цінової політики, нарощення виробничих потужностей, покращення фінансових показників та інвестиційної привабливості, посилення бренду, швидке реагування на запити ринку та інші ключові фактори мають стати пріоритетом для покращення позицій на ринку та отримання конкурентних переваг.

Конкурентна привабливість підприємства реалізується та підтверджується через його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність є практичним втіленням конкурентної привабливості. Саме завдяки своїм конкурентним перевагам у ресурсному забезпеченні, технологіях, управлінні, маркетингу тощо - компанія реалізує свій потенціал успішності на ринку.

Висока конкурентоспроможність продукції, що базується на передових технологіях чи унікальних споживчих властивостях, формує конкурентну привабливість підприємства для клієнтів. Ефективні бізнес-процеси, оптимальні витрати, висока фінансова стійкість та репутація компанії створюють її конкурентну привабливість для партнерів, інвесторів, професійних кадрів.

Результатом конкурентоспроможності є стійкість та зростання ринкової частки підприємства. Вона підтверджує привабливість бренду та його пропозицій. Отже, конкурентоспроможність є ключовим показником та чинником практичної реалізації конкурентної привабливості компанії в довгостроковій перспективі, що забезпечує її лідерські позиції на ринку.

## **1.2. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи своїй продукції або послугам перевагу над іншими подібними фірмами і як результат, успішну діяльність організації. Це комплексна характеристика, що визначає здатність компанії конкурувати на конкретному ринку товарів і послуг, швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, утримувати, а при потребі і розширювати свою частку ринку.

Конкурентоспроможність відображає ефективність виробництва, фінансово-економічного менеджменту, маркетингу, стратегічного управління та загальну результативність бізнесу компанії в порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Конкурентоспроможність підприємства є ключовою характеристикою життєздатності та перспективності бізнесу в умовах

конкурентного середовища. Вона визначає ринковий успіх і фінансову стабільність компанії, є запорукою успішної діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

Поняття "конкуренція" та "конкурентоспроможність" увійшли в ужиток українських економістів з початком ринкових перетворень, хоча окремі дослідження з цієї тематики проводилися ще з 1970-х років. Вивчення конкурентоспроможності є частиною загальної теорії конкуренції та посідає чільне місце у сучасних економічних студіях. Конкуренцію можна визначити як офіційно дозволений спосіб боротьби компаній за виживання, а також один з ключових ринкових механізмів добору та регулювання.

В економічній літературі відсутня однозначна інформація стосовно того, хто саме і коли започаткував уживання терміну "конкуренція". Перші цілісні теоретичні положення що визначають рушійні сили конкурентного протистояння з'явилися лише у середині 18 століття. Вихідною концепцією класичної школи став принцип абсолютних переваг А. Сміта. Саме він увів визначення конкуренції та описав механізм "невидимої руки", сформулював ключові умови ефективної конкуренції й розробив модель балансування галузевої норми прибутку. Фундаментом економічного вчення А.Сміта слугував принцип вільної конкуренції, адже він вважав, що лише за умов вільного руху капіталу, товарів, грошей та робочої сили можливе оптимальне використання суспільних ресурсів.

Уперше термін "конкурентоспроможність" запропонував М.Портер наприкінці 1970-х років, трактуючи його як прибутковість та продуктивність використання наявних ресурсів. З середини 1990-х років це поняття почало активно опрацьовуватися українськими дослідниками. Різні автори пропонували власні підходи до розуміння конкурентоспроможності, що загалом доповнювали один одного. Зокрема, М.Портер визначав конкурентоспроможність як характеристику товарів, послуг чи компаній, що дозволяє їм бути нарівні з аналогічними пропозиціями конкурентів на певному ринку.

Отже, узагальнюючи, конкуренція - це економічне змагання виробників подібної продукції за залучення більшої клієнтської бази та отримання максимального прибутку. Конкурентоспроможність аграрних підприємств має певні галузеві особливості, пов'язані зі специфікою сільськогосподарського виробництва. Її можна окреслити як порівняльну перевагу конкретного господарства відносно інших в межах певної галузі.

На рівень конкурентоспроможності впливає ціла низка чинників, які умовно поділяють на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори створюються безпосередньо на самому підприємстві та піддаються управлінському впливу. Зовнішні ж фактори формуються поза межами компанії і можуть лише враховуватися нею у своїй діяльності. Для досягнення сталих конкурентних переваг недостатньо простої наявності певних факторів - важливо ще й ефективно ними розпоряджатися та застосовувати в конкретних ринкових умовах [46].

Конкурентоспроможність компанії вимірюється низкою кількісних та якісних показників, що характеризують ефективність її діяльності. До основних з них відносять собівартість, рентабельність, продуктивність праці, обсяг випуску та реалізації продукції. Деякі автори також додають показники прибутковості, ділової активності, оборотності активів і ліквідності.

Окрім цих фінансово-економічних показників, конкурентоспроможність часто розглядають як відносну характеристику. Вона показує, наскільки успішно компанія розвивається в порівнянні з конкурентами, наскільки добре вона задовольняє потреби цільових клієнтів своєю продукцією чи послугами. Крім того, конкурентоспроможність відображає здатність швидко адаптуватися до умов ринкової конкуренції, які постійно змінюються.

Наприклад, І. Должанський та Т. Загорна визначають конкурентоспроможність як спроможність ефективно виробляти і реалізовувати продукцію в необхідній кількості за конкурентними цінами. Г. Азоев акцентує увагу на ефективному управлінні фінансами та застосуванні

ресурсів в умовах ринкового суперництва. На думку Н. Тарнавської, конкурентоспроможність вимагає постійної взаємодії з клієнтами для створення цінностей, що перевершують пропозиції конкурентів.

Отже, конкурентоспроможність є багатогранною характеристикою життєздатності та довгострокової перспективності бізнесу. Вона вимагає від компанії ефективності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та здатності постійно самовдосконалюватися. Тільки за цих умов можливо утримати стійкі конкурентні позиції на ринку.

Ключові аспекти конкурентоспроможності підприємств можуть бути розглянуті через призму концепцій визначених вченими, таких як С. Шевельова і В. Іванюта. За визначенням С. Шевельової, конкурентоспроможність підприємства виявляється в його здатності утримувати стійкі позиції на ринку, забезпечувати прибутковість, привабливість для інвесторів та позитивний імідж серед різних суб'єктів господарювання та споживачів.

Відповідно до праць В. Іванюти, конкурентоспроможність виражається у здатності підприємства завдяки інноваціям виробництва або наданню послуг привертати споживачів високою якістю продукції за більш доступною ціною. Це також позначається відмінністю даного підприємства від конкурентів за рівнем ефективності господарювання та його здатністю адаптуватися до економічної кон'юнктури для задоволення потреб своїх клієнтів.

Узагальнюючи, конкуренція на ринку визначається як економічне змагання між виробниками, спрямоване на привертання більшої кількості покупців та отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому плані. В основі конкурентних відносин лежить свобода вибору, яка виражається у прагненні кожного до особистого фінансового благополуччя. Важливим аспектом конкуренції є присутність на ринку достатньо великої кількості незалежних як продавців, так і покупців на ринку [14, 15]. Поняття "конкуренція" та "конкурентоспроможність" увійшли в

ужиток українських економістів з початком ринкових перетворень, хоча окремі дослідження з цієї тематики проводилися ще з 1970-х років. Вивчення конкурентоспроможності є частиною загальної теорії конкуренції та посідає чільне місце у сучасних економічних студіях. Конкуренцію можна визначити як офіційно дозволений спосіб боротьби компаній за виживання, а також один з ключових ринкових механізмів добору та регулювання.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах означає не лише ефективне використання наявного стратегічного потенціалу, але й здатність швидко реагувати на зміну потреб споживачів, впроваджувати інновації у відповідь на кроки конкурентів. Досягти цього можливо створивши дієвий механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність можна також охарактеризувати як потенційну якість підприємства, що визначає його ринкові позиції. Вона включає:

1. Здатність отримувати достовірну інформацію про потреби цільових споживачів, а також аналізувати та прогнозувати тенденції їх купівельної поведінки на основі побудови науково обґрунтованих моделей. Це дозволяє точно, вчасно і об'єктивно оцінювати як поточний попит, так і його майбутні зміни з урахуванням різноманітних чинників.

2. Здатність налагодити ефективне виробництво продукції, котра за співвідношенням ціна/якість максимально задовольнятиме очікування цільових груп споживачів.

3. Здатність розробляти та реалізовувати результативну поточну маркетингову політику з управління товаром, ціною, розподілом та просуванням.

4. Здатність оптимізувати використання виробничих ресурсів та знижувати витрати на одиницю продукції за рахунок ефективного менеджменту ланцюга постачання.

5. Здібність до впровадження новітніх технологій у виробництво, логістику та управління, що забезпечуватиме технологічне лідерство серед конкурентів. Це вимагає постійного оновлення використовуваних технологій.

6. Здатність розробляти та реалізовувати ефективні довгострокові стратегії розвитку на засадах інновацій у сферах виробництва, маркетингу, управління персоналом.

7. Формування та розвиток висококваліфікованого потенціалу персоналу як на управлінському, так і на виконавчому рівнях. Персонал має володіти навичками ефективного використання наявних технологій, а також готовністю до опанування нових.

Управлінський персонал повинен демонструвати здатність своєчасно ідентифікувати ринкові можливості та загрози і на цій основі приймати стратегічні рішення для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Реалізація цих якостей дасть змогу підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги, що виявлятимуться у зростанні його ринкової вартості, посиленні позицій торгових марок та стійкості до дій конкурентів. Конкурентоспроможне підприємство також краще адаптується до змін зовнішнього середовища.

Варто приділити увагу чинникам, що впливають на конкурентоспроможність підприємств. У літературі існують різні підходи до їх класифікації залежно від певних ознак.

За об'єктом дослідження виділяють фактори, пов'язані з: технологією, виробництвом, збутом, маркетингом, професійними навичками та організаційними можливостями.

За природою виникнення поділяють на: базові і додаткові; загальні і спеціалізовані; природні та штучно сформовані.

За можливістю управління бувають: контрольовані та некеровані; керовані і некеровані.

За дією - зовнішні та внутрішні. За спеціалізацією - інтегральні та специфічні.

За рівнем конкуренції розрізняють чинники мікрорівня, мезорівня та макрорівня.

Така класифікація дає змогу комплексно оцінити вплив різних факторів на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Розглядаючи конкурентну боротьбу на ринку, в більшості джерел звертають увагу та виокремлюють ключові фактори, що найсуттєвіше впливають на її характер та інтенсивність:

1. Розмір ринку (його місткість), адже чим більший ринок, тим більше на ньому гравців і сильніша конкуренція між ними. З іншого боку, на малих ринках слабші стимули до розвитку і введення інновацій.

2. Важливим є темп зростання ринку, швидке зростання попиту полегшує проникнення на ринок нових гравців, адже є простір для нарощування присутності без загрози для існуючих гравців. Незростаючий або той, що скорочується, ринок суттєво ускладнює і робить недоцільним вихід нових конкурентоспроможних компаній.

3. Наявні перешкоди і бар'єри для входу на ринок та виходу з нього. Високі бар'єри захищають позиції діючих компаній, однак ускладнюють проникнення і конкуренцію. Відсутність бар'єрів робить ринки відкритими для нових гравців, але це можуть бути неконкурентоспроможні “новачки”.

4. Варто брати до уваги наявність потенційних можливостей і надлишкових потужностей. Зайві потужності створюють надмірну пропозицію, що призводить до зниження цін. Це ускладнює отримання прибутків компаніям галузі.

5. Чим вищий рівень стандартизації продукції, тим простіше споживачу перейти з одного товару чи послуги на інший близький аналог.

6. Для багатьох видів діяльності важлива потреба у значних інвестиціях і капітальних вкладеннях. Це підвищує ризики ведення бізнесу, створює додаткові бар'єри входу-виходу.

7. Вертикальна інтеграція, тобто об'єднання в одне ціле послідовних стадій виробництва та збуту, має істотний вплив на конкурентоспроможність



компаній. З одного боку, вертикальна інтеграція потребує більшого обсягу капіталовкладень порівняно з неінтегрованими фірмами. Крім того, вона призводить до суттєвих відмінностей у конкурентоспроможності та витратах між повністю інтегрованими, частково інтегрованими і неінтегрованими гравцями ринку.

8. Так звана економія на масштабах, яка змушує нових гравців охоплювати значну частку ринку, щоб бути прибутковими і конкурентоспроможними.

9. Не менш важлива можливість швидкого оновлення асортименту продукції. Це надає переваги гнучким компаніям, здатним забезпечувати модні тренди.

Отже, аналіз та оцінка дії цих та інших факторів дозволяють глибше зрозуміти характер і тенденції конкурентних процесів на ринку, правильно будувати стратегії.

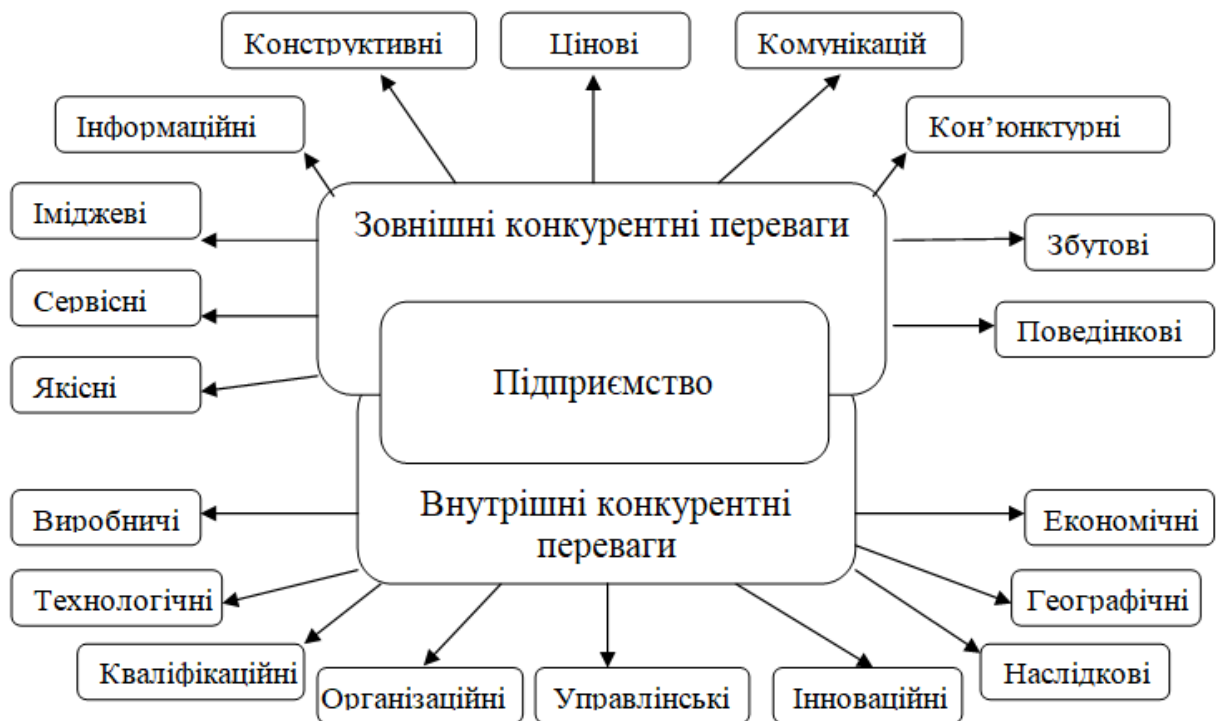
Конкурентна перевага - це певна характеристика компанії, що забезпечує їй перевагу над конкурентами. Вона може базуватися як на внутрішніх ресурсах і можливостях бізнесу, так і на факторах зовнішнього середовища.

Визначення таких переваг надає змогу ефективніше та раціональніше використовувати наявні ресурси компанії. Це дозволяє обирати найбільш перспективні напрями розвитку її економічного потенціалу в коротко- та довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентних переваг також уможлиблює формування оптимальної структури потенціалу на різних етапах життєвого циклу підприємства. На її основі можна розробляти програми розвитку, що враховуватимуть доцільність використання певних ресурсів для максимізації ефективності та досягнення сильних конкурентних позицій компанії у своєму цільовому сегменті ринку.

Джерела виникнення конкурентних переваг у підприємствах класифікуються згідно з їх походженням на внутрішні та зовнішні джерела.

Зовнішні переваги базуються на здатності підприємства створювати значущі цінності для споживачів своєї продукції, що відкриває можливості для більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їхньої діяльності. Внутрішні переваги визначаються характеристиками внутрішніх аспектів підприємства, такими як рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління і так далі, які перевищують відповідні характеристики їхніх головних конкурентів (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Конкурентні переваги підприємства та основні джерела їх формування [7]**

Рівень якості продукції, що випускається підприємством, є важливим показником його конкурентоспроможності. Він визначається на основі оцінок та відгуків безпосередніх споживачів цієї продукції. Чим вище споживачі оцінюють якість товарів певної компанії, тим краще для її іміджу та успіху на ринку.

Поряд з якістю самої продукції, важливу роль відіграє також рівень обслуговування клієнтів. Це стосується оперативності та зручності оформлення замовлень, швидкості доставки, можливостей повернення чи обміну товару, роботи служби підтримки тощо. Високий рівень сервісу формує у споживачів почуття задоволеності, лояльності до компанії, бажання рекомендувати її іншим покупцям.

Крім якості продукції та послуг, на конкурентоспроможність підприємства впливає також його імідж в очах громадськості. Позитивний імідж, добра репутація серед споживачів залучають увагу до бренду і товарів, формують довіру, сприяють прихильності покупців. Тому компаніям вкрай важливо постійно дбати про свою репутацію, позиціонувати себе як надійного партнера, що пропонує якісні послуги за прийнятною ціною.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає наявність дієвої системи збору, опрацювання та аналізу інформації. Збираючи актуальні дані про розвиток ринку, поведінку споживачів і конкурентів, фірма отримує можливість швидко реагувати на зміни бізнес-середовища. Це дає переваги при ухваленні стратегічних і тактичних рішень, дозволяє адаптувати продукцію під потреби покупців, покращувати цінову політику, обирати ефективні маркетингові стратегії та інструменти. За рахунок поінформованості підприємство зменшує можливі бізнес-ризики і підвищує конкурентний рівень.

Важливим чинником успіху компанії на ринку є технічні та дизайнерські характеристики її продукції. Сучасні технології, інноваційні рішення, відповідність продукту потребам цільової аудиторії – все це робить товар більш затребуваним. Крім самої якості, значну роль відіграє також упаковка продукту, його зовнішній вигляд, ергономічність тощо. За інших рівних умов споживачі віддадуть перевагу товару з кращим дизайном. Отже, піклування про техніко-конструкторські характеристики дозволяє фірмі зайняти конкурентні позиції.

Конкурентоспроможність підприємства залежить також від обраної ним цінової політики. Виважене ціноутворення, гнучка система знижок, можливість розстрочки чи відстрочки платежу – все це позитивно впливає на попит та продажі. Водночас занадто низькі ціни можуть негативно позначитися на прибутковості і стійкості компанії. Отже потрібно знаходити оптимальний баланс між доступністю продукту для споживача та забезпеченням рентабельності виробництва. Гнучке регулювання цін дозволяє фірмі залишатися конкурентоспроможною за різних економічних умов.

Ефективна комунікаційна політика є запорукою успіху будь-якого підприємства в умовах ринку. Вона передбачає використання різноманітних каналів та інструментів для поширення інформації про компанію, її товари та послуги. Сьогодні, в епоху цифрових технологій, особливого значення набуває присутність бренду в Інтернеті, активна робота зі створення та просування сайту, сторінок у соцмережах, розсилання електронних розсилок тощо. Разом з тим, традиційні канали комунікації, такі як друкована реклама, участь у виставках, особисті презентації, також залишаються актуальними для формування обізнаності аудиторії.

Комплексна та багатоканальна комунікаційна стратегія формує імідж компанії, підвищує рівень довіри до неї з боку потенційних клієнтів. Це в кінцевому рахунку відображається на попиті та зростанні продажів. Тож інвестиції у створення ефективної системи маркетингових комунікацій є вкрай важливим чинником конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Поряд з комунікаційною політикою, конкурентний статус компанії визначається також ринковими умовами, в яких вона функціонує. Серед таких умов провідну роль відіграє стан конкурентного середовища в галузі – кількість та потужність основних гравців, їх цінова та асортиментна політика, бар'єри для входу на ринок тощо. За інших рівних умов, чим вища конкуренція в галузі, тим складніше новачку зайняти гідне місце, а діючим компаніям – утримати та розширити свою частку. Тож аналіз кон'юнктури

ринку та моніторинг активності основних конкурентів є вкрай важливими для оперативного реагування, коригування маркетингових стратегій, знаходження власних конкурентних переваг.

Ще одним важливим фактором, що впливає на ефективність і прибутковість компанії, є налагоджена система збуту її продукції. Це передбачає наявність стабільного портфеля замовлень від клієнтів, використання ефективних каналів та методів дистрибуції, оперативне реагування на зміни ринкового попиту. Компаніям з добре налагодженим збутом легше витримувати коливання ділової кон'юнктури, збільшувати обсяги реалізації і, відповідно, обсяги прибутку. Тому постійна робота над вдосконаленням системи збуту є стратегічно важливою складовою маркетингової діяльності, що забезпечує стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективності використання його внутрішніх ресурсів і можливостей. Провідну роль тут відіграє продуктивність праці персоналу, оптимальне витрачання матеріальних і фінансових засобів у виробничому процесі, раціональне завантаження виробничих потужностей. За умови раціонального та економного використання наявних ресурсів компанія може досягти значної економії витрат, що позитивно позначається на собівартості продукції та прибутковості діяльності.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє також технологічний рівень підприємства: оснащеність сучасним обладнанням, автоматизація виробництва, гнучкі технологічні процеси. Впровадження інновацій дозволяє компанії підвищити ефективність і продуктивність праці, скоротити витрати та підвищити якість продукції. Все це позитивно позначається на її конкурентоспроможності на ринку.

Величезне значення має також людський ресурс підприємства, кваліфікація та досвід співробітників. Високопрофесійний персонал здатен оперативно вирішувати виробничі проблеми, запроваджувати покращення та

оптимізації, генерувати цінні ідеї для розвитку компанії. Активна та креативна команда - це потужний стимул для інновацій та зростання бізнесу, що суттєво посилює ринкові позиції підприємства.

Дієвим фактором конкурентоздатності є також ефективна організаційна структура. Гнучкі та оптимальні бізнес-процеси, чіткий розподіл функцій та повноважень, раціональна структура управління мінімізують можливі ризики та втрати, пришвидшують реакцію на зміни зовнішнього середовища.

В умовах жорсткої конкуренції та швидких технологічних змін, інноваційність стає ключовим фактором ринкового успіху. Здатність фірми генерувати і впроваджувати нові ідеї, удосконалювати продукти і послуги, освоювати перспективні технології – запорука її довгострокового розвитку та процвітання. Адже інноваційні компанії здатні оперативно задовольняти зростаючі та мінливі потреби споживачів, відповідати на виклики ринку, займати нові перспективні ніші. Водночас відсутність інноваційності з часом обертається для фірми технологічним відставанням, втратою конкурентоздатності й поступовим згортанням діяльності. Отже прагнення до інновацій є запорукою довгострокової конкурентоспроможності сучасних компаній на ринку.

Позитивно на конкурентоспроможності підприємства позначається також його історія успіху, наявність сформованих традицій і особливої корпоративної культури. Фірми з багатим досвідом і усталеною репутацією мають значні наслідкові переваги перед новими гравцями ринку. Адже споживачі цінують стабільність та впізнаваність бренду, а невизначеність і ризики залишаються для нових проектів з неперевіреною репутацією. Тож компанії-довгожителі переважно зберігають лояльність клієнтів і довіру інвесторів, що зміцнює їхню ринкову владу та конкурентні позиції.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також його географічне розташування. Близькість до джерел сировини, людських ресурсів, основних ринків збуту чи транспортних вузлів забезпечує компанії значні логістичні та операційні переваги. Адже в такому разі знижуються

витрати на транспортування та логістику, пришвидшуються цикли виробництва і постачання, зростає адаптивність до ринкового попиту. Все це позитивно позначається на рентабельності бізнес-операцій та загальній ефективності компанії на ринку.

Одним із ключових чинників, що забезпечує конкурентоспроможність фірми, є її надійне фінансове становище. Стійкі грошові потоки, висока плато- та кредитоспроможність, наявність ліквідних активів формують фінансову стабільність компанії – основу її конкурентоздатності. Завдяки цьому компанія може собі дозволити інноваційний розвиток, розширення діяльності, а також протистояння можливим кризовим ситуаціям в економіці чи на ринку. Тобто фінансова потуга та незалежність стають запорукою успішної конкуренції у довгостроковій перспективі.

Зрештою, всі внутрішні конкурентні переваги реалізуються через дієву систему менеджменту. Від кваліфікації керівників та менеджерів залежить оптимізація бізнес-процесів, реалізація кадрового потенціалу, використання сучасних технологій, формування ефективних маркетингових стратегій тощо. Саме ефективний менеджмент консолідує та спрямовує всі наявні ресурси на досягнення стратегічних цілей компанії, що сприяє її розвитку та зміцненню позицій на ринку.

### **1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства**

В умовах гострої конкурентної боротьби, перед кожним підприємством постає завдання об'єктивної оцінки власного рівня конкурентоспроможності. Адже така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, зрозуміти причини успіхів і невдач у конкурентній боротьбі. А на основі цього – розробити дієву стратегію зміцнення конкурентних позицій та ефективного використання наявних можливостей.

Існує широкий спектр підходів та методик щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності. Деякі з них є простими та не потребують значних ресурсів, однак їх інформативність обмежена. Інші ж методики значно складніші у застосуванні, проте дають більш повну та детальну інформацію для аналізу.

Вибір конкретного підходу залежить від можливостей та потреб компанії. Невеликі фірми часто обмежуються простими методами, тоді як для потужних корпорацій доцільно застосовувати комплексні системи оцінки, незважаючи на їх високу вартість. Адже отримана в результаті інформація і знання ринку є вкрай цінними для успішної конкуренції та розвитку бізнесу. Тому в умовах жорсткого ринкового суперництва постійний ретельний моніторинг власного конкурентного статусу та кон'юнктури ринку є важливим завданням для будь-якої компанії, яка прагне стабільної та ефективної діяльності. На рисунку 1.2 наведемо найбільш поширені методи оцінки рівня конкурентоспроможності організацій.

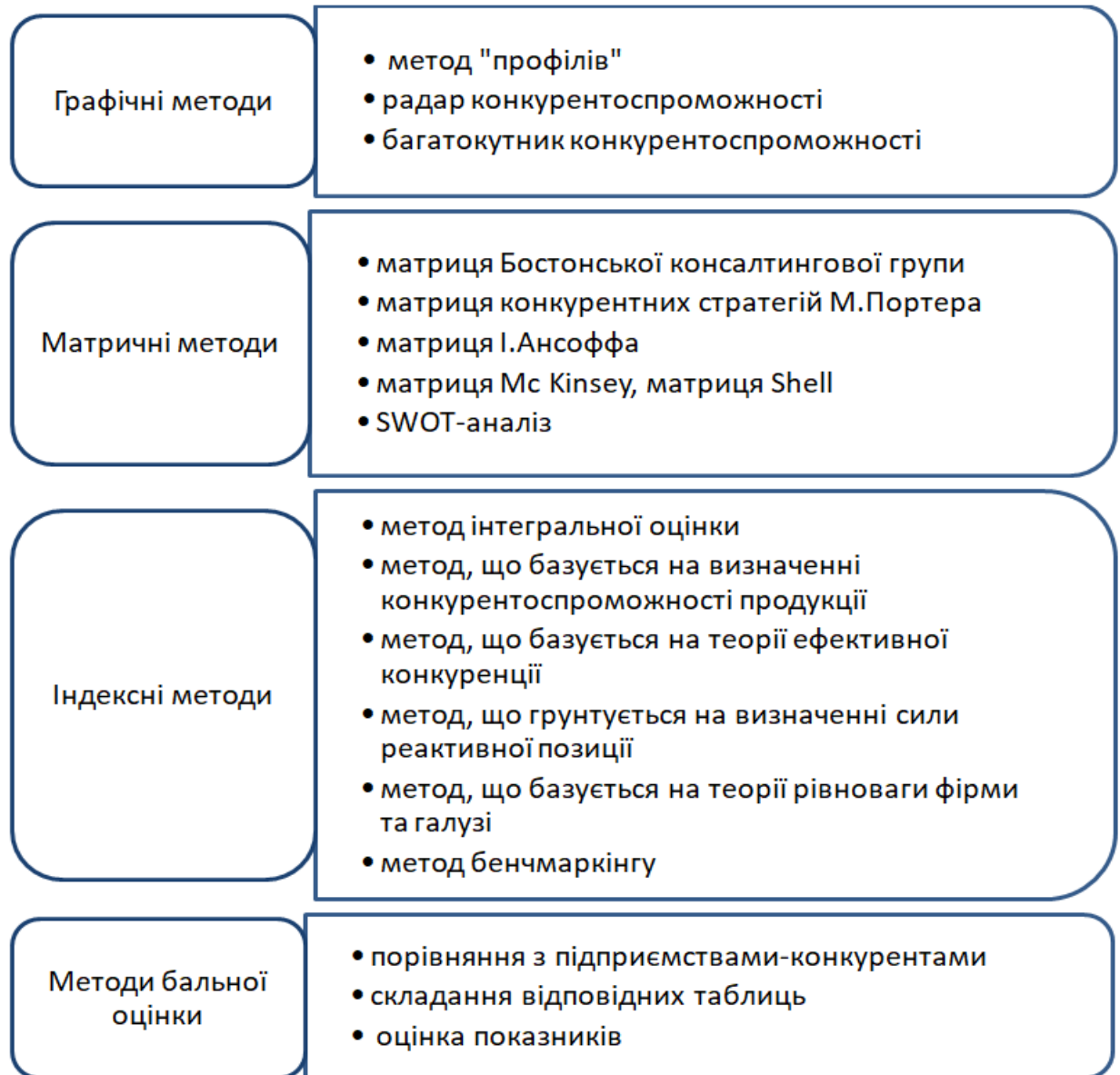
Для здійснення максимально об'єктивної оцінки діяльності організації керівникам і спеціалістам необхідно враховувати, що не існує єдиного ідеального методу, кожна група і кожен метод має свої переваги і недоліки, відповідно при здійсненні вибору варто це пам'ятати і враховувати. Для кожної конкретної ситуації одні методи підходять як найкраще, інші взагалі можуть не підходити, при тому що в іншій ситуації вони себе проявили ідеально.

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності компаній є досить зручним інструментом аналізу, оскільки дозволяють наочно виявити певні закономірності та тенденції. На відміну від табличних даних, які можуть містити величезний обсяг цифрової інформації, графічне зображення спрощує сприйняття та порівняння ключових показників.

Зокрема, популярним графічним методом аналізу конкурентоспроможності є побудова багатокутників. Це дозволяє наочно побачити сильні та слабкі сторони компанії за різними параметрами



порівняно з основними конкурентами. Багатокутники надають можливість швидко оцінити, в чому полягають конкурентні переваги фірми, а де вона поступається суперникам.



**Рис. 1.2. Групування методів оцінки конкурентоспроможності [12]**

Перевагами графічних методів є їх наочність, простота інтерпретації даних, можливість швидкого порівняльного аналізу компаній за багатьма параметрами. Водночас їх недоліком може бути певна спрощеність та обмеженість інформації. Тому для комплексної оцінки слід поєднувати

графічні методи з більш детальними розрахунковими чи експертними методиками.

Проте для швидкого візуального аналізу сильних і слабких сторін, порівняльної характеристики конкурентних позицій компаній графічне зображення залишається доволі ефективним підходом. Адже воно формує загальне цілісне уявлення щодо конкурентного статусу бізнесу та напрямів його подальшого зміцнення.

Узагальнена інформація переваг і недоліків які варто враховувати при виборі графічних методів наведена на рисунку 1.3.

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• простота</li> <li>• наочність</li> <li>• можливість порівнювати діяльність кількох підприємств, виявити їх сильні та слабкі сторони</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не дають можливості встановити загальне значення показника конкурентоспроможності фірми</li> <li>• неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності</li> <li>• відсутність конкретних показників, за допомогою яких досліджувані підприємства покращуватимуть свою діяльність</li> </ul>

**Рис. 1.3. Переваги та недоліки графічних методів оцінювання конкурентоспроможності**

Матричні методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності передбачають використання спеціальних таблиць – матриць. В них за певною схемою зіставляються різні характеристики та показники діяльності компанії. На відміну від інтегрального оцінювання, матричні методи не дають узагальненої кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності. Проте вони надають можливість детально проаналізувати окремі складові функціонування бізнесу, його сильних і слабких сторін, ринкових позицій тощо.

Зокрема, широкоживаними є SWOT-аналіз, матриця запропонована Бостон консалтинг груп, матриця Мак-Кінсі, матриця Ансоффа. Вони

дозволяють комплексно проаналізувати сильні та слабкі сторони компанії, її ринкові можливості й загрози, конкурентні позиції за окремими напрямками діяльності тощо. На підставі такого аналізу керівництво бізнесу може приймати виважені стратегічні рішення, спрямовані на зміцнення конкурентного статусу.

Отже, матричні методи не оцінюють конкурентоспроможність комплексно в кількісному вимірі, проте надають не менш цінну якісну інформацію. Вони дозволяють зрозуміти внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, особливості зовнішнього конкурентного середовища, перспективи та загрози у розвитку. А це є підґрунтям для виважених управлінських рішень щодо забезпечення тривалої конкурентоспроможності бізнесу. Дослідниками і науковцями виділяються, як плюси, так і мінуси про зазначені методи оцінювання конкурентоспроможності (рис. 1.4.)

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації</li> <li>• простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання на ринку</li> <li>• придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності фірми та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками</li> <li>• не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку</li> <li>• відсутність аналізу причин, що, ускладнює процес прийняття управлінських рішень</li> </ul>

**Рис. 1.4. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності їх переваги та недоліки**

До більш комплексних методик оцінювання конкурентоспроможності належать індексні методи та методи бальної оцінки. Індексний підхід передбачає порівняння ключових показників діяльності компанії з середньогалузевими значеннями, показниками лідера ринку чи власними показниками за попередні періоди. Суть методів бальної оцінки полягає в

експертному оцінюванні різних аспектів функціонування бізнесу за шкалою від 1 до 5 балів.

Застосування даних підходів відбувається за певним алгоритмом та передбачає низку послідовних етапів. Зокрема, експерти аналізують фінансову звітність та інші дані щодо діяльності компанії й оцінюють різні показники за 5-бальною шкалою. При цьому вищий бал означає високу конкурентоспроможність даного параметру, а нижчі бали – його невідповідність оптимальним значенням.

Отже, комплексне застосування індексних методів та методів бальної оцінки дає можливість всебічно оцінити рівень конкурентоспроможності за багатьма аспектами: інноваційну діяльність, маркетинг, фінансовий стан, виробничо-збутову сферу тощо. Це формує ґрунтовне уявлення про сильні та слабкі сторони компанії, напрями поліпшення її діяльності задля посилення ринкових позицій.

Об'єктивна і реалістична оцінка конкурентоспроможності підприємства дає можливість визначення реальних ситуаційних і довгострокових конкурентних переваг, що є основною складовою розробки механізму комплексної конкурентної привабливості на основі унікального позиціонування та орієнтації на власні конкурентні види діяльності.

## **Висновки до розділу 1**

1. Проблематика забезпечення конкурентної привабливості підприємств є надзвичайно актуальною та багатогранною. Ця сфера потребує подальших наукових досліджень і розробок, зважаючи на вже наявні теоретичні напрацювання.

2. Зокрема, вважаємо за необхідне детальніше розкрити зміст та складові поняття «конкурентна привабливість». На наш погляд, влучним є визначення цього терміну як інтегрального показника, що відображає результативність усіх підсистем та процесів на підприємстві, які формують

переваги підприємства перед конкурентами з погляду задоволення конкретної потреби споживачів та ефективності господарської діяльності. При цьому, основою цього інтегрального показника є саме конкурентоспроможність підприємства. Вона демонструє певні сталі переваги компанії на ринку, що дозволяють їй досягати поставлених цілей. А відтак, чим вищою є конкурентоспроможність, тим привабливішим виглядає підприємство для споживачів, інвесторів, партнерів.

3. Для аналізу та оцінювання рівня конкурентної привабливості важливо також визначити ключові джерела конкурентних переваг, серед яких традиційно виокремлюють внутрішні та зовнішні. Взаємозв'язок між ними, як правило, є досить тісним. Для проведення такої оцінки застосовується низка усталених методів: графічний аналіз, побудова матриць, індексний метод, метод бальних оцінок тощо.

4. Отже, поглиблене розуміння теоретичних засад конкурентної привабливості має стати фундаментом для подальшого аналізу та оцінювання цього показника на практиці. Адже саме на цій основі можна формувати дієві стратегії посилення ринкових позицій, інвестиційної привабливості і відповідно сталюї успішної та прогнозованої роботи підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрпластекологія» зареєстрована 07.06.2006 за юридичною адресою Україна, 49083 вулиця Дарницька, будинок 9а, місто Дніпро, Дніпропетровська область. Основний вид економічної діяльності: відновлення відсортованих відходів. Компанія також займається виробництвом пластикової тари, здачею в оренду устаткування, оптовою торгівлею вторсировиною, вантажними перевезеннями та експлуатацією нерухомості.

За роки успішної роботи компанія накопичила значний практичний досвід у сфері поводження з відходами пластмас, створивши сучасні виробничі потужності та запровадивши інноваційні технології переробки. "Екопласт" пропонує широкий спектр послуг – від збору та сортування пластикових відходів до глибокої переробки з отриманням вторинної полімерної сировини.

Окрім основного екологічного напрямку, компанія також займається випуском готових пластикових виробів – тари та упаковки з власної регрануляту. Це дозволяє максимально ефективно застосувати отриману вторинну сировину, реалізуючи її у вигляді кінцевої продукції.

Ще одним допоміжним напрямком бізнесу є надання в оренду устаткування, оптова торгівля вторсировиною, вантажні перевезення матеріалів та оренда власних виробничих і складських площ. Таким чином "Екопласт" намагається задіяти весь наявний потенціал і ресурси для розширення спектру послуг та отримання додаткових джерел доходу.

Загалом за час своєї діяльності підприємство зарекомендувало себе як професійний та надійний партнер у сфері комплексної переробки та утилізації пластмас, пропонуючи клієнтам індивідуальні рішення для вирішення екологічних проблем і раціонального поводження з полімерними відходами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрпластекологія» працює у сфері вторинної переробки пластикових відходів вже понад 17 років. Товариство своєю місією вважає зменшення забруднення довкілля шляхом утилізації відходів поліетилену та виготовлення з них корисної продукції.

Завдяки переробці пластикових відходів на гранулят, скорочується використання первинних полімерів у виробництві плівки, пакетів та іншої упаковки. Це робить кінцеву продукцію дешевшою і одночасно знижує навантаження на навколишнє середовище.

Основним напрямком діяльності компанії є вторинна переробка пластикових відходів в регранулят високого та низького тиску. З цієї вторинної сировини ми також виготовляємо поліетиленові пакети для сміття під власною торговою маркою, а також за індивідуальним замовленням клієнтів. Під власною торговою маркою «Такі Пакі» випускається біля 50 видів пакетів для сміття різного розміру, кольору, кількості штук в індивідуальному пакуванні та за іншими характеристиками, які в змозі задовольнити забаганки найвимогливішого клієнта.

Підприємство реалізує свою продукцію лише оптовими партіями, відповідно, успішно співпрацює з великими і середніми торговельними мережами, має досвід співпраці з найбільшими транспортно-логістичними компаніями в країні: «Нова пошта» і «Укрзалізниця». Також клієнтами є інші великі підприємства промислових галузей, клінінгові компанії, організації комульної форми власності і т.п. Підприємство прагне пропонувати їм індивідуальні рішення для раціонального поводження з відходами. Адже

екологічна відповідальність сьогодні є ключовим пріоритетом для сучасного успішного бізнесу.

Окрім пластикових відходів, компанія займається збором та переробкою інших видів тари і упаковки – картону, дерев'яних ящиків, алюмінієвих кліпс, стрейч-плівки. Для реалізації саме цього напряму діяльності товариства, зареєстрована ще одна торговельна марка «Мисливці за сміттям». Таким чином ми намагаємось впроваджувати комплексне екологічне управління відходами з нашими замовниками.

Підприємство має вигідне організаційно-економічне розташування в одному з найбільших промислових міст країни. Таке розташування має досить велику кількість переваг, зокрема близькість до джерел сировини і ринку збуту. У великих містах утворюється значна кількість побутових та промислових пластикових відходів, що спрощує їх збір та здешевлює транспортування, також в місті знаходиться значна кількість потенційних клієнтів – комунальні та клінінгові підприємства, торгові мережі, ринки, логістичні та транспортні компанії. Досить важливим є розвинена інфраструктура і зручні логістичні умови, адже наявність об'єктів енергопостачання, транспортних шляхів, логістичних об'єктів, дозволяє оперативно доставляти продукцію споживачам підвозити сировину і знижує витрати на організацію бізнесу в цілому. Велике місто має потенціал кваліфікованої робочої сили необхідного профілю (технологи, маркетингологи, менеджери). Територіальна близькість до сировини, ресурсів, інфраструктури та основних ринків збуту створює сприятливі умови для організації та ведення прибуткового бізнесу у сфері переробної діяльності і виробництва та реалізації пакетів для сміття у великих містах.

Підприємство створене трьома засновниками власниками з рівними частками в статутному капіталі 33,33% і відповідно з однаковим впливом на прийняття стратегічних і доленосних рішень при управлінні товариством. Власники безпосередньо участі в операційному управлінні організацією не



приймають, делегувавши це керівнику, професійному менеджеру, який реалізує їх стратегічні завдання.

Загальні збори учасників є вищим органом управління ТОВ. Вони приймають рішення щодо основних аспектів діяльності: зміни статуту, формування органів управління, затвердження фінансових результатів тощо.

Виконавчим органом, який здійснює поточне керівництво та управління операційною діяльністю, є директор. Він представляє інтереси ТОВ, організовує ведення господарських справ, відповідає за виконання рішень загальних зборів.

Для контролю за фінансово-господарською діяльністю в ТОВ може створюватися ревізійна комісія. Вона перевіряє дотримання законодавства, стан бухгалтерського обліку, правильність розрахунків тощо.

Така система управління дозволяє забезпечити стабільність діяльності ТОВ за рахунок балансу та взаємоконтролю основних ланок управління.

Для кожного підприємства є досить важливий його структура управління. Управлінська структура відіграє дуже важливу роль в діяльності підприємства. З її допомогою визначається розподіл повноважень, прав, обов'язків та відповідальності між різними ланками та посадовими особами. Вона визначає ролі та обов'язки кожного підрозділу та посади в організації. Це сприяє уникненню дублювання робіт і допомагає забезпечити ефективність виконання завдань. Це забезпечує узгодженість і чіткість в управлінні.

Структура управління встановлює ієрархію підпорядкування, тобто хто кому підзвітний і хто над ким має владу. З її допомогою чітко і конкретно визначаються взаємозв'язки між різними ланками та підрозділами, що забезпечує узгодженість їх дій для досягнення спільних цілей. Централізована або децентралізована управлінська структура дозволяє забезпечити контроль за виконанням завдань та координацію дій між різними підрозділами. Це допомагає уникнути конфліктів та сприяє спрямованому руху організації до досягнення своїх цілей. Вона визначає шляхи потоку

інформації та прийняття рішень. Це може бути важливою складовою для швидкого та ефективного вирішення проблем. Так формуються канали прийняття рішень.

Гнучка структура управління дозволяє організації більш ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до змін в ринкових умовах чи технологічних зрушень. Організації можуть використовувати структуру управління для стимулювання та підтримки інновацій та розвитку нових ідей, особливо у випадку матричних або командних структур. Коректно розроблена структура управління може стати ключовим фактором для того, щоб привертати талановитих фахівців та стимулювати їхній розвиток у межах організації.

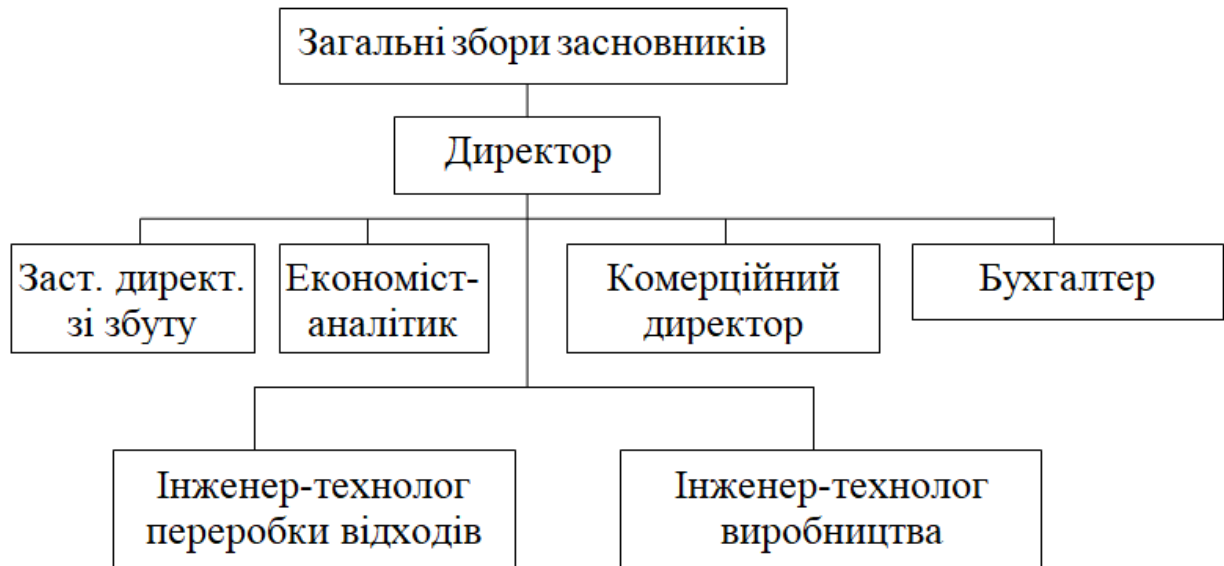
Отже, правильно структурована управлінська система стає важливим інструментом менеджменту, саме завдяки управлінській структурі на підприємстві налагоджується чіткий, злагоджений та ефективний процес управління, спрямований на реалізацію його місії, досягнення стратегічних цілей та успішного функціонування підприємства.

В товаристві «Укрпластекологія» використовується лінійна структура управління. Лінійна структура управління - це організаційна форма, при якій існує прямий ланцюг командування від вищого рівня управління до нижчого. Всі повноваження і обов'язки передаються вниз по ієрархії, а вищий рівень керівництва контролює роботу підлеглих. Лінійна структура управління - це найпростіший тип організаційної структури, в якій реалізується принцип єдиноначальності. Основними рисами лінійної структури є встановлення чітких вертикальних зв'язків підпорядкування між керівниками та підлеглими. Кожен працівник має лише одного безпосереднього керівника. Існує пряма передача розпоряджень зверху донизу та звітності знизу догори за ієрархією. Влада і відповідальність зосереджується в одній особі керівника кожного рівня.

Лінійна структура управління часто використовується в малих підприємствах та організаціях з простою структурою, де чіткість

командування та швидкість реакції є важливими факторами. Така структура проста і зрозуміла, але має суттєві обмеження при зростанні масштабів управління.

Схематичний вигляд структури управління товариством відображена на рисунку 2.1



**Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «Укрпластекологія»**

Дана структура звичайно має свої переваги, зокрема безпосередній зв'язок між керівниками та підлеглими створює умови до швидкого прийняття рішень. Кожна посада має чітко визначені обов'язки, що сприяє однозначності відповідальності, а чітка ієрархія дозволяє забезпечити ефективний контроль з боку вищих рівнів управління. Навіть не зважаючи на можливі недоліки, зокрема певну відсутність гнучкості, що може ускладнювати адаптацію до змін у середовищі, такий вид структури управління є найбільш прийнятним для подібних підприємств.

Система управління підприємством, представлена структурою управління, керує всіма процесами діяльності підприємства, координує та інтегрує всі функціональні сфери діяльності підприємства задля досягнення його цілей, планів та стабільної прибуткової роботи.

Один з основних напрямків прикладення зусиль системою менеджменту є ефективне ресурсне забезпечення і керування ним. Під ресурсним забезпеченням діяльності підприємства розуміють сукупність всіх видів ресурсів, необхідних підприємству для здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення поставлених цілей.

Основні засоби виробництва – це засоби праці, які багаторазово беруть участь у виробничому процесі, зберігаючи при цьому свою натуральну форму, і поступово, частинами, в міру зношення, переносять свою вартість на виготовлену продукцію. В економічних публікаціях часто можемо зустріти ототожнення термінів "основні засоби" та "основні фонди", використання їх як взаємозамінних, проте є й прибічники їх розмежування за певними ознаками. Тому наразі спостерігається плюралізм думок з цього приводу, відсутність консенсусу щодо уніфікованого трактування категорій "основних засобів" та "основних фондів" представниками економічної науки. Дана ситуація дає підстави обирати одну, чи іншу сторону, зупинимось на позиції, що основні фонди, це вартісна оцінка основних засобів.

Основні засоби та оборотні фонди є ключовими активами підприємства, що забезпечують його функціонування та виробничу діяльність. Разом вони утворюють основні виробничі фонди підприємства - його матеріально-технічну базу.

Наявність необхідної кількості та структури основних виробничих фондів створює передумови для стабільної роботи підприємства відповідно до виробничої потужності. Аналіз їх складу дає уявлення про достатність засобів виробництва для ведення господарської діяльності на поточному рівні.

Проте, крім кількісної оцінки основних фондів, важливу роль відіграє якісний аналіз ефективності їх використання. Адже раціональне використання наявних основних засобів дозволяє підвищити економічні показники підприємства. Для оцінки рівня ефективності застосовується низка коефіцієнтів: фондоозброєність, фондівіддача, фондомісткість тощо.

Для досліджуваного підприємства показники наявності та якості використання основних виробничих фондів наведено в таблиці 2.1. Аналіз цих даних дає чітке уявлення про забезпеченість підприємства основними засобами, а також їх роль у забезпеченні ефективної господарської діяльності.

**Таблиця 2.1**

**Забезпеченість основними виробничими фондами підприємства в динаміці**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4315,75	4650,1	7385,7	10610,75	9559,35	221,5
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	8779,3	13526,9	13655,8	13159,25	16683,65	190,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	23	21	20	22	100,0
Валова продукція, тис.грн	60891,2	37941,5	49808,5	67809,4	58742,0	96,5
Фондоозброєність, тис.грн.	196	202	351,7	530,538	434,52	221,5
Фондовіддача, грн.	14,11	8,16	6,74	6,39	6,14	43,6
Фондомісткість, грн.	0,071	0,123	0,148	0,156	0,163	229,6

В результаті аналізу даних наведених в таблиці 2.1, можна зробити висновок, що за досліджуваний період підприємству вдалося покращити позиції, умови і результативність діяльності. Це стало результатом успішної реалізації стратегії постійного розвитку. За останні п'ять років підприємство в цілому збільшило обсяг наявних основних засобів, але динаміка не стабільна, так в 2021 році мали найбільшу кількість, але в звітному році дещо зменшився обсяг. Так в звітному році, в порівнянні з базисним обсяг наявних основних засобів збільшився на 121,5 %. Через специфіку виробничої діяльності, використовується значна кількість оборотних засобів, які переносять свою вартість на вироблену продукцію, таким чином

середньорічна вартість оборотних засобів, перевищує вартість основних засобів і їх вартість також змінювалась по рокам, так в звітному році в порівнянні з базисним їх вартість зросла на 90 %, певна частка зростання відбулась за рахунок зростання їх ціни. Виробництво і реалізація товарної продукції також коливається по рокам, після стрімкого зростання в 2021 році в порівнянні з 2020, відбулося зменшення в 2022 році, найбільш суттєва причина, це зменшення ділової активності в зв'язку з початком повномасштабного військового вторгнення та введенням військового стану.

Здійснюючи оцінку рівня ефективності використання основних засобів, проаналізуємо динаміку зміни якісних показників. Так фондоозброєність в звітному році в порівнянні з базисним зросла на 121,5 %, оскільки вартість основних засобів зростала за цей період більшими темпами ніж кількість працівників. Фондовіддача за досліджуваний період постійно зменшувалась, оскільки при коливанні обсягу виробництва і зменшенню її у звітному році, стабільно зростає вартість основних засобів, через це даний показник зменшився на 56,4 % в звітному році в порівнянні з базисним. Зворотній показник фондомісткість, відповідно зріс за цей же період на 129,6 %.

Основні виробничі засоби є матеріальною основою функціонування будь-якого виробничого підприємства. Їх кількісні та якісні характеристики впливають на результати господарювання, прибутковість та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Раціональне і ефективне використання основних засобів має стратегічне значення для підприємницької діяльності.

Ще одним життєво важливим ресурсом діяльності підприємства є персонал, без якого не може обійтись будь-який виробничий процес в організації. Ефективне управління трудовими ресурсами є запорукою успішної діяльності будь-якого підприємства. Їх аналіз дозволяє виявити проблеми та резерви подальшого вдосконалення кадрової роботи.

Зокрема, оцінювання стану використання персоналу висвітлює можливі недоліки, прогалини та неефективні моменти у цій сфері. Виявлення причин

цих явищ створює передумови для розробки заходів щодо оптимізації трудових процесів, підвищення продуктивності праці та мотивації працівників.

Аналіз дає змогу встановити внутрішні резерви з економії трудовитрат на підприємстві. Зокрема, більш раціональний розподіл обов'язків, ефективне використання робочого часу, оптимізація чисельності персоналу за рахунок автоматизації тощо. Це забезпечує більш повне завантаження персоналу та реалізацію їхнього трудового потенціалу.

Отже, оцінка та оптимізація використання трудових ресурсів є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом і зростання продуктивності праці на підприємстві. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів наведений у таблиці 2.2.

**Таблиці 2.2**

**Забезпеченість та ефективності використання трудових ресурсів**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	23	21	20	22	100
Запас робочого часу одного працівника, людино-годин	1885	1885	1885	1885	1885	100
Відпрацьовано людино-днів на 1 працівника	244	248	206	246	242	99,2
Відпрацьовано людино-годин на 1 працівника	1748,2	1720,4	1462,6	1746,6	1718,2	98,3
Коефіцієнт використання запасу робочого часу	0,93	0,91	0,78	0,93	0,91	97,8
Виробіток продукції: на 1 люд.-годину, грн.	1583,2	958,9	1621,7	1941,2	1554,0	98,2
на 1 працівника, тис.грн.	2767,8	1649,6	2371,8	3390,5	2670,1	96,5

За даними наведеними в таблиці можна побачити, що за досліджуваний період, чисельність працівників особливо не змінилась, дещо коливалась по

рокам, в залежності від виробничої необхідності, але не змінилась. За той же час, інтенсивність роботи працівників трохи зменшилась, щоправда 2020 рік не можна вважати типовим, оскільки був період повної зупинки виробничих процесів через загальносвітову пандемію. Пройшовши складний рік підприємство почало нарощувати інтенсивність роботи, але в 2022 році почалась війна і інтенсивність знову знизилась. В цілому інтенсивність роботи працівників в звітному році в порівнянні з базисним зменшилась на 1,7 %. В той же час, дещо знизилась продуктивність праці працівників в розрахунку на 1 людину-годину на 1,8%, при цьому ж зменшилась продуктивність праці працівників в розрахунку на одну людину на 3,5 % в 2022 році в порівнянні з 2018 роком. Загалом, це позитивно характеризує ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві.

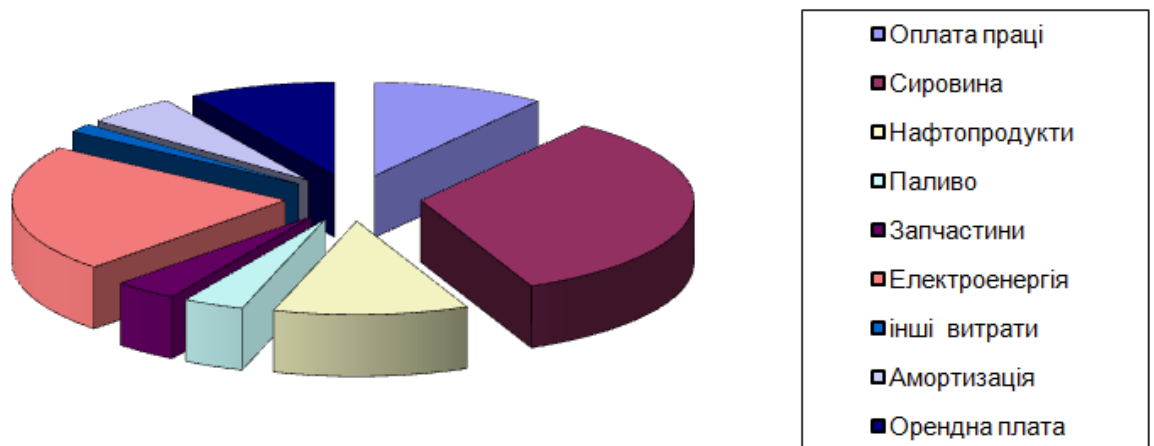
Виробнича діяльність підприємств пов'язана зі значним споживанням різноманітної сировини та матеріалів. Раціональне та ошадливе ставлення до використання матеріальних ресурсів має велике значення для підвищення ефективності виробництва.

Зокрема, раціональне використання сировини і матеріалів в товаристві «Укрпластекологія» дозволяє зменшити потребу у предметах праці, оптимізувати витрати і собівартість продукції. Це в свою чергу є чинником зростання прибутковості підприємницької діяльності.

Водночас, аналізуючи собівартість виготовленої продукції, вагоме значення має дослідження її структури та основних складових. Адже в умовах ринкової економіки, коли на ціну реалізації впливає кон'юнктура ринку, саме собівартість лишається тим важелем, яким підприємство може керувати задля забезпечення прибутковості.

Отримуючи інформацію про питому вагу окремих статей витрат у загальній собівартості, можна детально проаналізувати чинники впливу на неї, виявити можливі резерви оптимізації, оцінити найбільш ризикові складові. Підтвердженням цього є структурний аналіз виробничих витрат на досліджуваному підприємстві, представлений на діаграмі (рис. 2.2).





**Рис. 2.2. Структура собівартості продукції ТОВ  
«Укрпластекологія»**

Проведений аналіз структури виробничих витрат досліджуваного підприємства вказує, що найбільшу питому вагу мають витрати на сировину. Її частка є найсуттєвішою у загальній собівартості. На третину менша частка витрат на електроенергію, так як це основний енергетичний ресурс виробничої діяльності. Дещо нижчу частку займають статті оплати праці та різного роду паливно-мастильні матеріали через їх потребу в транспортних операціях та високу вартість.

Отже, впливаючи на найбільш вагомі складові, можна оптимізувати загальний рівень витрат виробництва. Зокрема, удосконалення операційних і технологічних процесів дасть змогу зекономити паливно-мастильні матеріали та знизити трудомісткість, а відповідно й фонд оплати праці. Оновлення матеріально-технічної бази зменшить потребу у запасних частинах. Впровадження енергоощадних технологій створить умови для економії електроенергії.

Таким чином, аналіз структури витрат є дієвим інструментом для визначення пріоритетних напрямів оптимізації виробництва на підприємстві.

Комплексний підхід до зниження частки найбільш вагомих складових собівартості сприятиме підвищенню рентабельності діяльності та конкурентоспроможності продукції на ринку.

Під ефективністю діяльності підприємства розуміють комплексну оцінку кінцевих результатів використання наявних ресурсів підприємства та раціональності їх витрат порівняно з отриманим результатом.

Іншими словами, ефективність - це співвідношення між результатом діяльності підприємства (обсяг випущеної продукції, прибуток, рентабельність) та витраченими ресурсами для досягнення цього результату (матеріальні, трудові, фінансові ресурси).

Чим більший результат отримує підприємство в розрахунку на одиницю вкладених ресурсів - тим вища ефективність його функціонування. Для комплексної оцінки ефективності використовується ціла низка показників, які дають уявлення про використання ресурсів та прибутковість діяльності підприємства. Найбільш зручним і поширеним показником ефективності управління, традиційно є рівень рентабельності виробництва. Показники рентабельності (прибутковості) - відображають рівень прибутку, отриманого підприємством на 1 грн витрат або інвестицій.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем рентабельності його діяльності. Цей показник дає змогу комплексно оцінити результативність вкладення ресурсів у виробничий процес та окупність витрат, понесених при випуску продукції.

На основі аналізу динаміки рентабельності приймаються стратегічні рішення щодо доцільності подальшого виробництва певних видів продукції чи надання послуг. Рентабельність є узагальнюючим показником оцінки економічної ефективності виробництва на підприємстві. Її моніторинг та аналіз динаміки дають цінну інформацію для прийняття виважених управлінських рішень.

Вихідні дані для оцінки рівня рентабельності виробничої діяльності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Рівень рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Укрпластекологія»

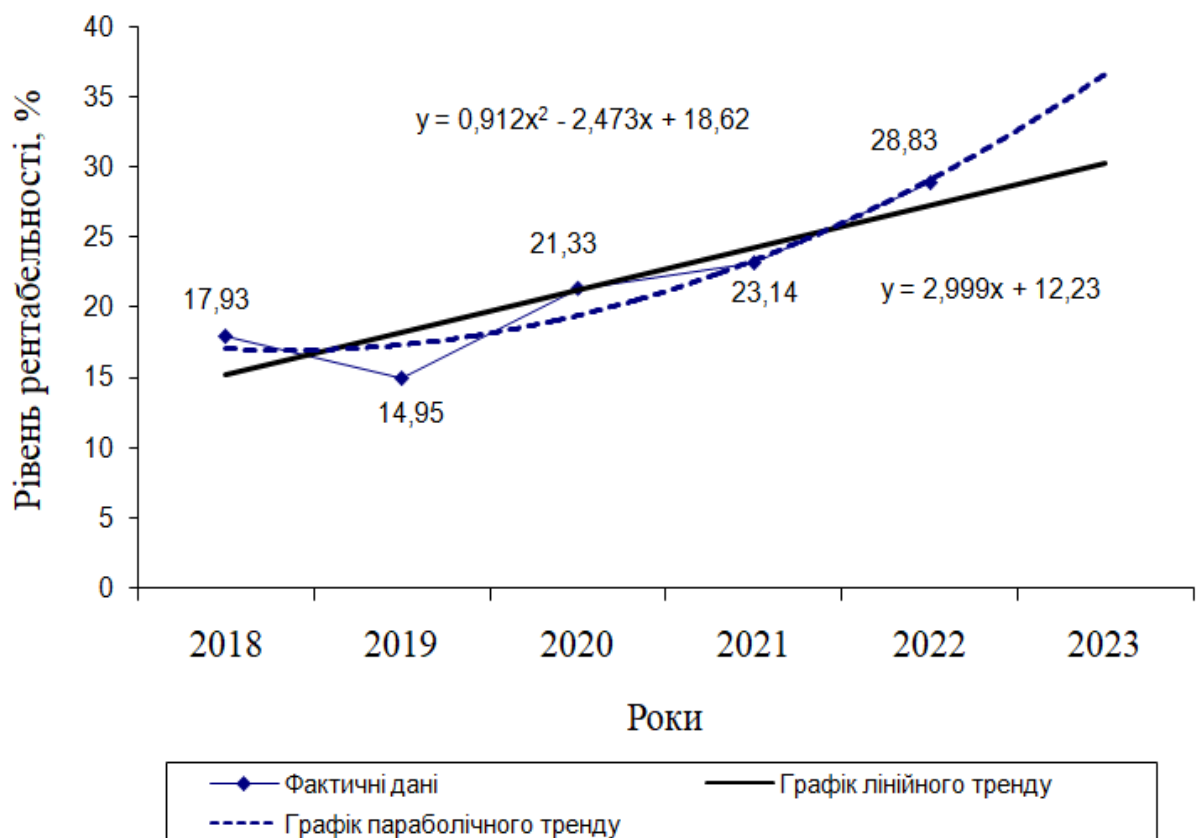
Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2022 у % до 2018
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	60 891,20	37 941,50	49 808,50	67 809,40	58 742,00	96,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	51 631,30	33 007,50	41 052,70	55 069,00	45 598,10	88,3
Рівень рентабельності реалізованої продукції, %	17,93	14,95	21,33	23,14	28,83	+10,9 в.п.

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що виручка від реалізації продукції підприємства коливається по рокам, так вона зростає в 2021 році в порівнянні з 2020, а потім знижується в 2022 в порівнянні з 2021, при цьому залишаючись вищою на 17,9 % в 2022 в порівнянні з 2020, але меншою на 3,5% за 2018. За досліджуваний період, собівартість реалізованої продукції, матиме аналогічну тенденцію зміни показників, при цьому собівартість в звітному 2022 році збільшиться в порівнянні з 2020 на меншу частку, на 11,1 %. Ці всі передумови сприяють поступовому збільшенню рівня рентабельності реалізованої продукції за досліджуваний період від 17,93% в базисному 2018 році до 28,83% в звітному 2022 році.

Детальніше зупинимось на дослідженні зміни рівня рентабельності виробничої діяльності. Процес розвитку соціально-економічних явищ у часі, у статистиці визначений терміном «динаміка», це є необхідною складовою для розуміння розвитку суспільства. Зазвичай для відтворення цієї динаміки використовують ряди динаміки. Ці ряди складаються з послідовно розташованих у хронологічному порядку значень конкретного статистичного

показника, який змінюється залежно від часу. З метою обчислення всіх рівнів ряду динаміки та ефективнішого відокремлення їх від випадкових коливань широко використовується аналітичне вирівнювання рядів динаміки за методом найменших квадратів. Це означає, що сума квадратів відхилень між вирівняними рівнями та фактичними значеннями повинна бути мінімальною.

Шляхом використання аналітичного вирівнювання у програмному середовищі Microsoft Excel на персональному комп'ютері ми розглянемо тенденції зміни рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Укрпластекологія» (рисунок 2.3).



**Рис. 2.3. Аналітичне вирівнювання динаміки рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Укрпластекологія»**

Під час аналізу рядів динаміки визначально важливо визначити тенденції їхнього розвитку, такі як зростання, стабільність або зниження рівнів ряду. Цей аспект розвитку також отримав назву «тренд», що є

важливою складовою для вивчення та прогнозування подальших перспектив зміни показників.

Виходячи з наведеного аналітичного вирівнювання, рівняння прямолінійного тренду матиме вигляд:

$$\hat{y}_t = 12,23 + 2,999 t$$

Використовуючи дане рівняння можна сказати, що рентабельності виробничої діяльності має стабільну тенденцію до зростання на 2,999% щорічно.

На основі цього прогнозування (екстраполяція) на 2023 рік, матиме наступний вигляд:

$$\hat{y}_{2023} = 12,23 + 2,999 * 6 = 30,224$$

Дані розрахунки свідчать про збереження позитивної динаміки зростання рівня рентабельності виробничої діяльності в майбутньому. При цьому розуміємо, що це прогнозно-розрахункові показники і вони можуть реально справдитись при дотриманні наявних тенденцій і закономірностей зміни умов діяльності товариства. Проте, рівень рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Укрпластекологія» має позитивну динаміку і всі передумови для її збереження.

## **2.2. Сучасний стан конкурентоспроможності ТОВ «Укрпластекологія»**

Для обґрунтованої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні важелі включають різноманітні впливові чинники, такі як інституціональні регуляції (державне управління, податкова та фінансова політика), структура ринку, природно-кліматичні умови, транспортна доступність та місцезнаходження

підприємства, цінові регуляції, рівень платоспроможного попиту та розвиненість ринкової інфраструктури.

Внутрішні чинники, у свою чергу, головним чином впливають на зниження виробничих витрат. Серед них можна виділити розмір виробництва, ефективне використання факторів виробництва, спеціалізацію та диверсифікацію виробництва, продуктивність тварин, врожайність сільськогосподарських культур та якість виробленої продукції.

Чинники конкурентоспроможності продукції можна логічно розділити на внутрішньогосподарські та зовнішні. Серед зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність, першочергове значення має реалізація продукції, яка обумовлюється загальним станом ринкової ситуації. Це включає маркетингові дослідження, які охоплюють зовнішню та внутрішню інформацію про конкурентів, структурний аналіз ринку, дані про попит на конкретний продукт, вимоги до якості, зміни у смаках споживачів, платоспроможність населення, канали реалізації, а також ціновий вплив посередників і кінцевих продавців. Значущим елементом є також поліпшення інформаційного супроводу процесів реалізації, використання цінових стратегій для підвищення конкурентоспроможності продукції та розширення аудиторії через освоєння нових сегментів ринку.

Другий важливий зовнішній фактор полягає в державному регулюванні та підтримці підприємств з переробки відходів. Це включає індикативне планування, отримання субсидій з різних рівнів бюджетів, податкові пільги, державні замовлення на продукцію, забезпечення кваліфікованими кадрами, інформаційну підтримку та ініціативи, спрямовані на поліпшення соціального статусу населення через покращення демографічної ситуації, зайнятість, зростання доходів та поліпшення якості життя.

Третім значущим зовнішнім фактором для конкурентоспроможності підприємств є взаємодія з іншими економічними учасниками. Це включає встановлення інтеграційних та коопераційних зв'язків у виробництві, переробці та реалізації продукції, забезпечення інформаційної підтримки,

захисту інтересів аграрних виробників і координацію їх діяльності. Також важливим аспектом є створення споживчих кооперативів для надання різноманітних послуг.

Серед ключових внутрішньогосподарських факторів конкурентоспроможності варто визначити, в першу чергу, витрати на виробництво, де йдеться, зокрема, про ефективне зниження витрат. Також важливими елементами є збільшення інвестицій у модернізацію основних засобів та технологій, поліпшення інформаційного супроводу виробничих процесів, оптимізація інфраструктури та матеріально-технічної бази. Також слід враховувати підвищення рівня спеціалізації та концентрації виробництва, залучення висококваліфікованих кадрів, мотивацію персоналу до підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та продуктивності праці, а також дотримання балансу між зростанням продуктивності праці та її відповідною оплатою. Важливим етапом є впровадження внутрішньогосподарського розрахунку на основі бізнес-планів госпрозрахункових підрозділів та укладення єдиного договору співпраці між ними. Щодо якості продукції, важливо враховувати стандарти і технологічні вимоги до неї, впровадження нових технологій виробництва, покращення техніко-економічних та якісних характеристик продукції, а також збільшення ваги виробництва продукції з високими якісними характеристиками.

Досить поширеною методикою для оцінки конкурентоспроможності підприємства є вибір інтегральних показників. Кожен із окремих інтегральних показників дає можливість врахувати певні складові фактори що мають вплив на кінцевий результат. Найбільш поширена практика врахування таких показників: конкурентоспроможність товару, системи збуту, ринкового положення підприємства, системи просування, виробничого потенціалу, фінансової привабливості підприємства та прибутковості діяльності.

Важливою складовою внутрішньогосподарських чинників формування конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність товарів

підприємства. Конкуреноспроможність товару відображає його здатність ефективно задовольняти потреби споживачів у порівнянні з аналогічними товарами, що присутні на ринку. Цей показник формується на основі конкурентних переваг, таких як якість товару, його технічний рівень, споживчі характеристики та ціни, встановлені продавцями. Також враховуються переваги в гарантійному та післягарантійному обслуговуванні, рекламі, іміджі виробника та ринкова ситуація з урахуванням коливань попиту. Високий рівень конкуреноспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості успішної реалізації на ринку.

Існує ряд методик оцінки конкуреноспроможності товарів (послуг), які практично використовуються. Розглянемо більш детально метод порівняльної оцінки конкуреноспроможності (порівняння з еталоном) за прикладом підприємств легкої промисловості.

Оцінка конкуреноспроможності товару за цією методикою включає три послідовні етапи:

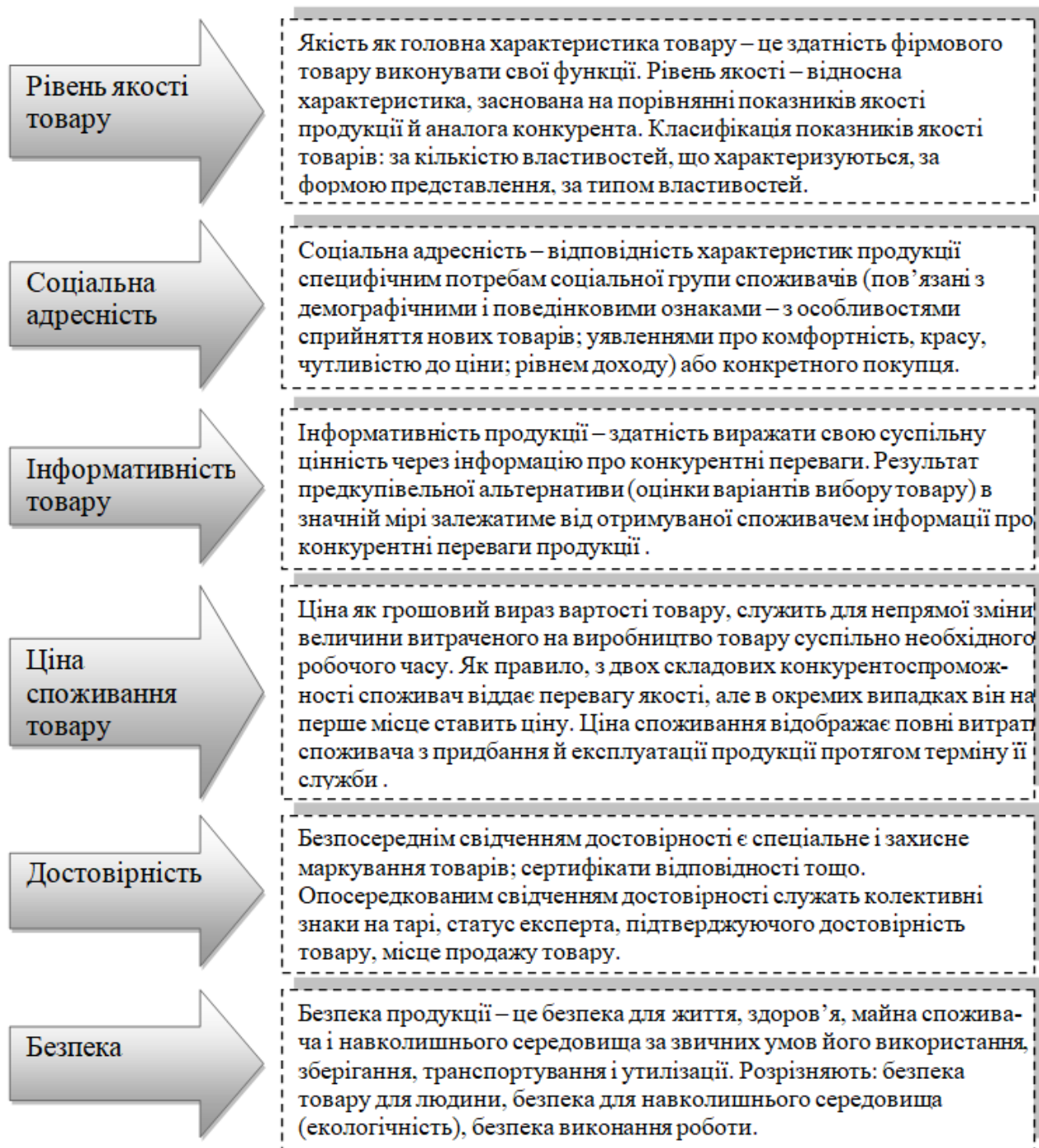
1. Аналіз ринку та вибір конкуреноспроможного товару – еталону для порівняння.
2. Визначення сукупності параметрів товарів для порівняння.
3. Здійснення безпосереднього порівняння і оцінки конкуреноспроможності товару.

Товар-еталон повинен повністю відповідати нормативним вимогам майбутнього ринку.

В процесі реалізації першого етапу проаналізовано ринок і обрано товар-еталон для порівняння. Найбільш вдалим прикладом є продукція корпорації «Біосфера». Дана корпорація є лідером з виробництва пакетів для сміття в регіоні, країні і працює на ринках ще 30 країн світу, це флагман даного ринку. Кілька напрямів діяльності даної компанії ідентичні з діяльністю нашого підприємства.

На другому етапі, на основі аналізу напрацювань науковців і практиків, визначаємо параметри для порівняння саме наших товарів (рис.2.4).





**Рис 2.4. Основні критерії конкурентоспроможності товарів ТОВ**

**«Укрпластекологія» [розроблено автором на основі 49]**

Здійсимо 3 етап, безпосереднього порівняння з товаром-еталоном і оцінки конкурентоспроможності основного товару – пакетів для сміття.

Найбільш зручним способом здійснення порівняння є зведення показників в єдину таблицю (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4**

**Порівняння характеристик пакетів для сміття (бальна оцінка –  
max – 100 балів)**

Характеристики пакетів для сміття	Такі-Пакі	Фрекен БОК
Рівень якості товару	95	100
Соціальна адресність	90	95
Інформативність товару	95	100
Ціна споживання товару	95	90
Достовірність	95	100
Безпека	90	90
Всього	560	575

Провівши порівняльну характеристику товару нашого підприємства з товаром-еталоном, лідером ринку, можемо зробити висновки, що наш товар поступається лідеру не суттєво, всього на 15 балів, що становить лише 2,5% від максимально можливої кількості балів. Таким чином конкурентоспроможність товару ТОВ «Укрпластекологія» знаходиться на досить високому рівні.

Наступний показник, який вартий уваги – система збуту. Під системаю збуту, як правило, розуміють певну визначену організаційну структуру та мережу, через яку товари або послуги переходять від виробника або постачальника до кінцевого споживача. Система збуту включає в себе всі етапи процесу від виробництва до здійснення продажу, включаючи дистрибуцію, зберігання, рекламу та інші складові.

Ця система може включати оптовиків, роздрібні магазини, агентів, посередників, склади, транспортні засоби та інші посередники, які допомагають товару або послугі пройти шлях від виробника до кінцевого

споживача. Вибір правильної системи збуту є важливою стратегічною вирішальною точкою для бізнесу, оскільки впливає на доступність товарів, їх ціни та ефективність реалізації.

Дослідивши систему збуту ТОВ «Укрпластекологія», можна зробити висновок, що за більше як 17 річну історію існування підприємства вдалося налагодити доволі результативну систему збуту. На шляху її становлення не все проходило ідеально, траплялися і невдачі і прорахунки, але на сьогоднішній день маємо доволі успішний результат. Завдяки добре налагодженій системі збуту своїми клієнтами підприємство має великі і середні торговельні мережі, клінінгові компанії, комунальні підприємства, транспортно-логістичну компанію Нова пошта, Укрзалізниця, промислові підприємства різної спеціалізації та інші.

Єдиний напрям системи збуту в якому не працює підприємство це роздрібна торгівля, але для такого специфічного товару як пакети для сміття даний канал реалізації продукції не є критично важливим і суттєво не впливає на ефективність реалізації продукції.

Ще одним інтегральним критерієм оцінки конкурентоспроможності є ринкове положення підприємства. Ринкове положення підприємства визначається його позицією та впливом на ринку, де воно діє. Це включає в себе цілий ряд показників: рівень конкурентоспроможності товару, ступінь влади над цінами, рівень попиту на його товари або послуги, а також інші фактори, які визначають його взаємодію з іншими учасниками ринку.

Досліджуючи основні аспекти ринкового положення, не завжди однозначно і конкретно можна виділити той чи інший показник на конкурентному ринку товарів.

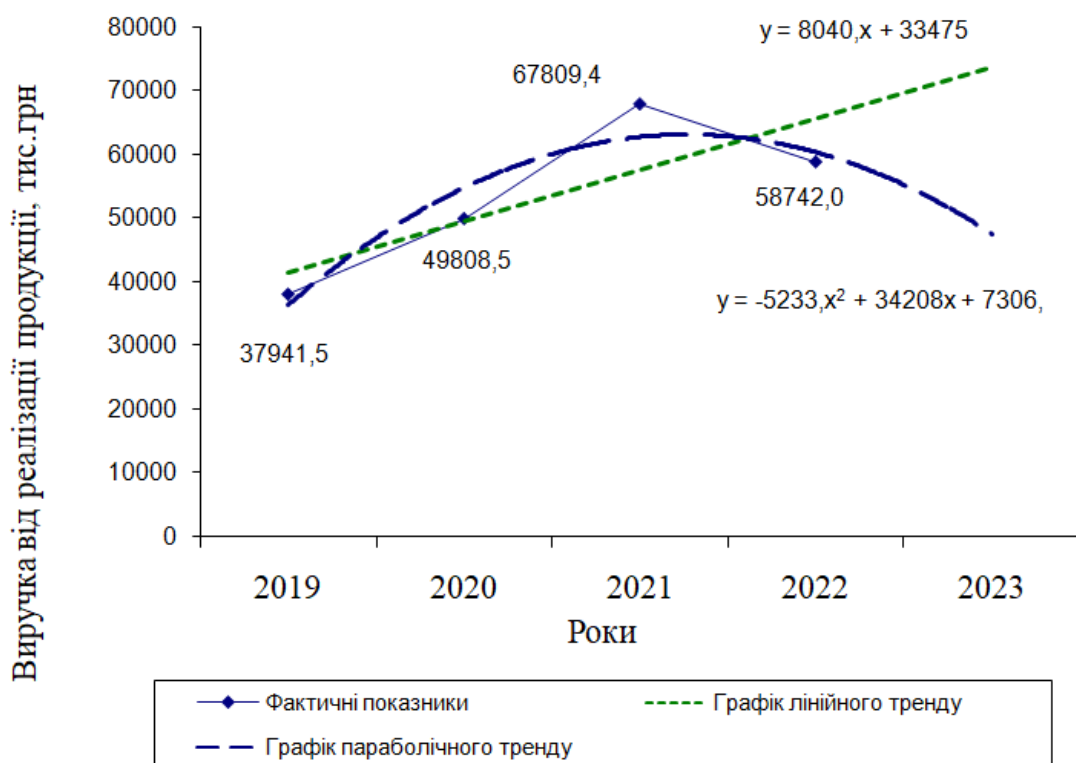
Проведені дослідження свідчать, що підприємство має доволі високу конкурентоспроможність товару, що дає йому можливість мати достатню ринкову частку і певною мірою вирізнятися від конкурентів через унікальність товарів, послуг, ціноутворення, якість тощо.

При оцінці здатності впливати на ціни на ринку, варто відзначити, що ТОВ «Укрпластекологія» використовує стратегію наслідування лідера, адже за споживчими характеристиками від нього суттєво не відрізняється.

Варта уваги клієнтоорієнтованість підприємства, так як працює лише з оптовими покупцями, то це не є масовими продажами і підприємство має можливість приділити увагу та відреагувати на побажання практично кожного клієнта. При цьому підприємство має здатність впроваджувати нові ідеї, технології та підходи для забезпечення конкурентних переваг.

Володіння інформацією щодо розуміння ринкового положення дозволяє підприємству ефективно планувати свою стратегію, виокремлюючи сильні та слабкі сторони, а також визначати можливості для подальшого розвитку.

В результаті аналізу діяльності підприємства, на сьогоднішній день, найбільш слабким і вразливим місцем є система просування, що в тому числі негативно вплинуло на динаміку виручки від реалізації основної продукції (рис.2.5).



**Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання динаміки виручки від реалізації продукції ТОВ «Укрпластекологія»**

В даному випадку ми спостерігаємо два можливих сценарії при використанні екстраполяції даних, їх можна назвати оптимістичний і песимістичний. Через малу кількість вихідних даних неможливо оцінити достовірність «математичного» прогнозу розвитку подій. При цьому чітко стає зрозумілим, якщо ситуацію не змінювати в позитивному спрямуванні на збільшення виручки від реалізації продукції, то найбільш вірогідним стає песимістичний прогноз і виручка від реалізації може стрімко знижуватись. Якщо ж ситуацію стабілізувати і навіть поліпшити, то проявиться лінійна закономірність між показниками в динаміці і буде реалізовано оптимістичний прогноз розвитку показника, зі зростанням виручки від реалізації продукції.

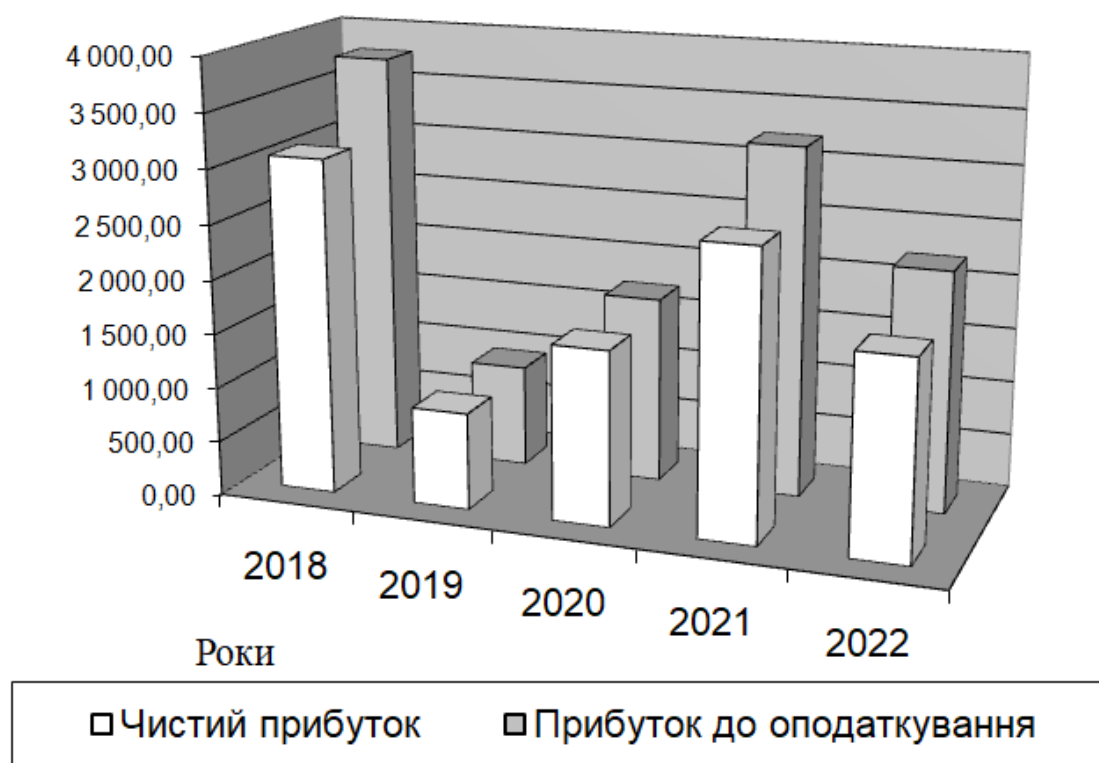
Варто зазначити, що враховуючи реалії сьогодення, коли в країні йде війна і склалася досить складна, близька до критичної економічна ситуація, а товари ТОВ «Укрпластекологія» не відносяться до товарів життєзабезпечення, то позитивним можна вважати навіть ситуацію зниження виручки від реалізації продукції не нижче рівня 2020 року. Природно зрозуміло, що в таких умовах в країні не є доцільним проведення активної реклами, акцій, виставок, презентацій та інших подібних заходів.

При цьому підприємству вдалося зберегти виробничий потенціал. Виробничий потенціал є важливим аспектом для досягнення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення стійкості його розвитку на ринку. Виробничий потенціал - це сукупність ресурсів, які виробнича система може використовувати для виробництва товарів чи надання послуг. Цей термін охоплює різноманітні елементи, які дозволяють підприємствам та організаціям виробляти продукцію або надавати послуги ефективно.

Головним є те, що вдалося зберегти кадрову складову виробничого потенціалу, кількість та кваліфікація працівників, їхні навички та досвід. Організаційна складова забезпечує спроможність ефективно управляти процесами та ресурсами виробництва. Не менш важлива техніко-

технологічна складова яка зберегла здатність виробничих процесів та технологій оптимально використовувати ресурси. Обладнання, приміщення, сировина, енергія і інфраструктура, необхідні для виробництва. Природно, неможливо обійтись без достатнього рівня фінансової складової для забезпечення капіталом, доступний для виробництва, інвестиції в технології, закупівлю обладнання та інші витрати. І звичайно здатність підприємства взаємодіяти з ринком, залучати клієнтів і конкурувати з іншими підприємствами.

Не зважаючи на всі складності для країни, економіки і підприємств товариству «Укрпластекологія» вдалося зберегти фінансову стійкість фінансову привабливість для інвесторів і кредиторів, мати стабільну норму прибутку на інвестиції. Підприємство продовжило свою роботу, навіть при зменшенні прибутків, стабільно сплачує податки (рис. 2.6).



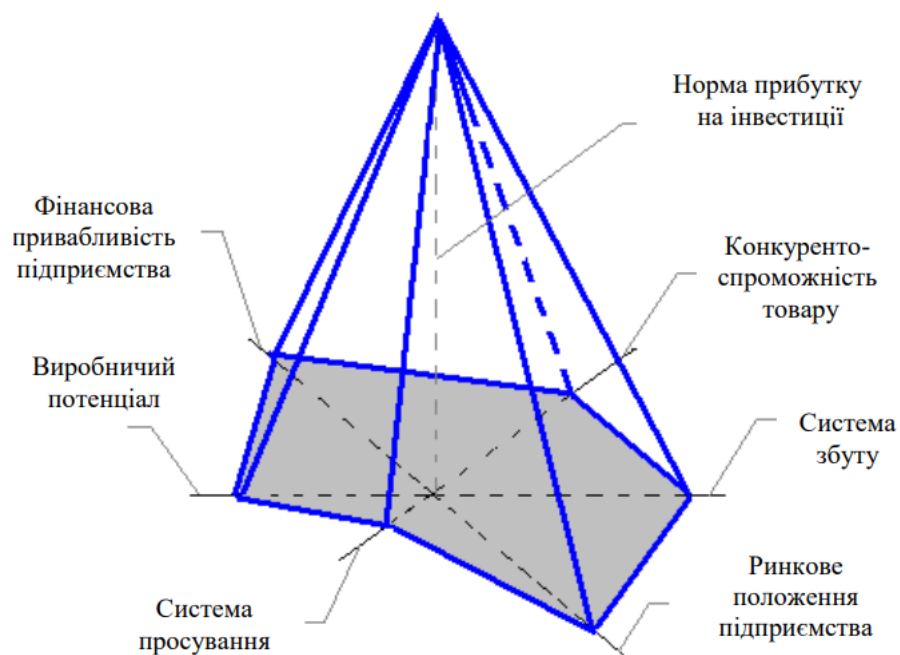
**Рис. 2.6. Фінансові результати діяльності ТОВ «Укрпластекологія»**

Під фінансовою привабливістю підприємства, як правило, розуміють ступінь привабливості фінансових характеристик та показників підприємства

для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Ця концепція визначається рядом фінансових факторів, які впливають на рішення стосовно інвестування, кредитування чи співпраці з певним підприємством.

Підприємство здатне генерувати прибуток та рентабельність інвестицій, витримує економічні труднощі та шоки, такі як зниження продажів або збільшення витрат, здатне ефективно управляти різноманітними ризиками, такими як фінансові, ринкові чи оперативні ризики. Загалом, фінансова привабливість підприємства визначається комплексом факторів, що впливають на його фінансовий стан і визначають його привабливість для зовнішніх інвесторів, партнерів та стейкхолдерів.

На основі проведених досліджень і розрахунків, вивчення існуючих у сучасних умовах методичних підходів, що базуються на використанні графічних або графо-аналітичних методів, дозволило використати інструментарій графічної підтримки результатів розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності промислового підприємства. У якості оцінних факторів конкурентоспроможності обрано сукупність інтегральних показників (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства**

Сформовано модель комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Укрпластекологія» як багатовимірний об'єкт, що дозволяє проводити аналіз поведінки кожного з факторів підприємства при їх ранжуванні. Також надає можливість порівнювати розрахункові значення оцінкових показників з оптимальними та визначати рівні конкурентоспроможності підприємства, використовуючи аналітичні та/або графо-аналітичні методи.

Застосування цих підходів дозволяє менеджерам підприємства акцентувати увагу на стратегічних оцінках функціонування підприємства, виявляти резерви для підвищення конкурентоспроможності та визначати конкурентні позиції підприємства на ринках збуту відповідно до його рангу.

Згідно з отриманими результатами оцінок рівня конкурентоспроможності, які можуть бути здійснені для даного підприємства в динаміці або в порівнянні з конкурентами, менеджери можуть визначати ефективні заходи для поліпшення роботи в окремих напрямках та на конкретних ділянках ринків.

## **Висновки до розділу 2**

1. Встановлено, що в товаристві з обмеженою відповідальністю «Укрпластекологія» використовується лінійна структура управління. Воно має вигідне організаційно-економічне розташування, що створює сприятливі передумови для конкурентної привабливості підприємства.

2. Виявлено, що за останні п'ять років підприємство суттєво збільшило обсяг наявних основних засобів, але динаміка не стабільна, так в 2021 році мали найбільшу кількість, але в звітному році дещо зменшився обсяг. Так в звітному році, в порівнянні з базисним обсяг наявних основних засобів збільшився на 121,5 %. Середньорічна вартість оборотних засобів, перевищує вартість основних засобів і їх вартість також змінювалась по рокам, так в звітному році в порівнянні з базисним їх вартість зросла на 90 %, певна частка зростання відбулась за рахунок зростання їх ціни.



3. З'ясовано, що за досліджуваний період, чисельність працівників особливо не змінилась, хоча й коливалась по рокам. Інтенсивність роботи працівників, в звітному році в порівнянні з базисним зменшилась на 1,7 %. В той же час, дещо знизилась продуктивність праці працівників в розрахунку на 1 людину-годину на 1,8%, при цьому ж зменшилась продуктивність праці працівників в розрахунку на одну людину на 3,5 % в 2022 році в порівнянні з 2018 роком.

4. Розраховано, що виручка від реалізації продукції підприємства коливається по рокам, так вона зростає в 2021 році в порівнянні з 2020, а потім знижується в 2022 в порівнянні з 2021, при цьому залишаючись вищою на 17,9 % в 2022 в порівнянні з 2020 але меншою на 3,5% за 2018. За досліджуваний період, собівартість реалізованої продукції, матиме аналогічну тенденцію зміни показників, при цьому собівартість в звітному 2022 році збільшиться в порівнянні з базисним 2020 на меншу частку, на 11,1 %. Ці всі передумови сприяють поступовому збільшенню рівня рентабельності реалізованої продукції за досліджуваний період від 17,93% в базисному 2018 році до 28,83% в звітному 2022 році.

5. Сформовано модель комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Укрпластекологія» як багатовимірний об'єкт, що дозволяє проводити аналіз поведінки кожного з факторів підприємства при їх ранжуванні. Також надає можливість порівнювати розрахункові значення оцінкових показників з оптимальними та визначати рівні конкурентоспроможності підприємства, використовуючи аналітичні та/або графо-аналітичні методи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПОЛПШЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Зниження собівартості як спосіб підвищення конкурентоспроможності та конкурентної привабливості

Зниження собівартості є ключовим стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності та конкурентної привабливості підприємства. Цей процес передбачає зменшення витрат на виробництво товарів або надання послуг, що створює передумови збільшення прибутку і ефективності діяльності. Зниження собівартості має кілька ключових переваг і може призвести до різноманітних позитивних наслідків для підприємства. Перш за все, зниження собівартості означає, що підприємство витрачає менше коштів на виробництво кожної одиниці товару чи послуги. Особливо це важливо в ситуаціях, коли досить велика конкуренція між виробниками і кінцева ціна реалізації встановлюється як рівноважна між попитом і пропозицією. Це може призвести до збільшення прибутку від продажу, що є ключовим показником фінансової успішності. Так як підприємство практично не може піднімати ціну, бо втратить інтерес покупців, то чи не єдиний спосіб збільшити різницю між ціною і собівартістю (прибуток) це зниження собівартості.

Зниження собівартості створює реальні умови збільшення конкурентної привабливості. Зменшення витрат може дозволити підприємству знижувати ціни своїх товарів або послуг, при чому без зниження прибутку на одній одиниці товару, що робить його більш привабливим на ринку. Це також створює можливості впровадження гнучкої цінової політики, запровадження системи знижок і заохочень для споживачів. Покупці завжди зацікавлені у вигідних умовах. Зниження цін чи підвищення якості через оптимізацію виробничих процесів може привести до

приваблення більшої кількості клієнтів. Зниження цін, яке можливе завдяки зниженню собівартості, може привести до збільшення обсягів продажів і, отже, до розширення ринкової долі.

Зменшення собівартості може вивільнити фінансові ресурси, які можна вкласти у дослідження та інноваційний розвиток впровадження більш ефективних нових технологій, що сприяють інноваціям і довгостроковій конкурентоспроможності. Таким чином, зниження собівартості сприяє створенню ефективної, конкурентоздатної та стійкої бізнес-моделі.

Оптимізація виробничих процесів є важливою стратегією для досягнення конкурентної переваги та підвищення продуктивності. Це включає в себе послідовне вдосконалення технологій та оптимізацію виробничих ланцюгів, що призводить до покращення ефективності та зменшення витрат.

Ефективне управління запасами грає ключову роль у забезпеченні підприємства оптимальними запасами матеріалів, уникненні зайвих витрат на утримання запасів та зниженні витрат на складське утримання.

Масштабування виробництва може виявитися важливим для розподілу постійних витрат на більший обсяг продукції, що веде до зниження собівартості одиниці продукції.

Впровадження новітніх технологій не тільки покращує якість продукції, але і оптимізує виробничі процеси, що призводить до зменшення витрат.

Співпраця з постачальниками, зокрема, встановлення довгострокових та взаємовигідних відносин, допомагає отримати більше вигідні умови постачання сировини та комплектуючих.

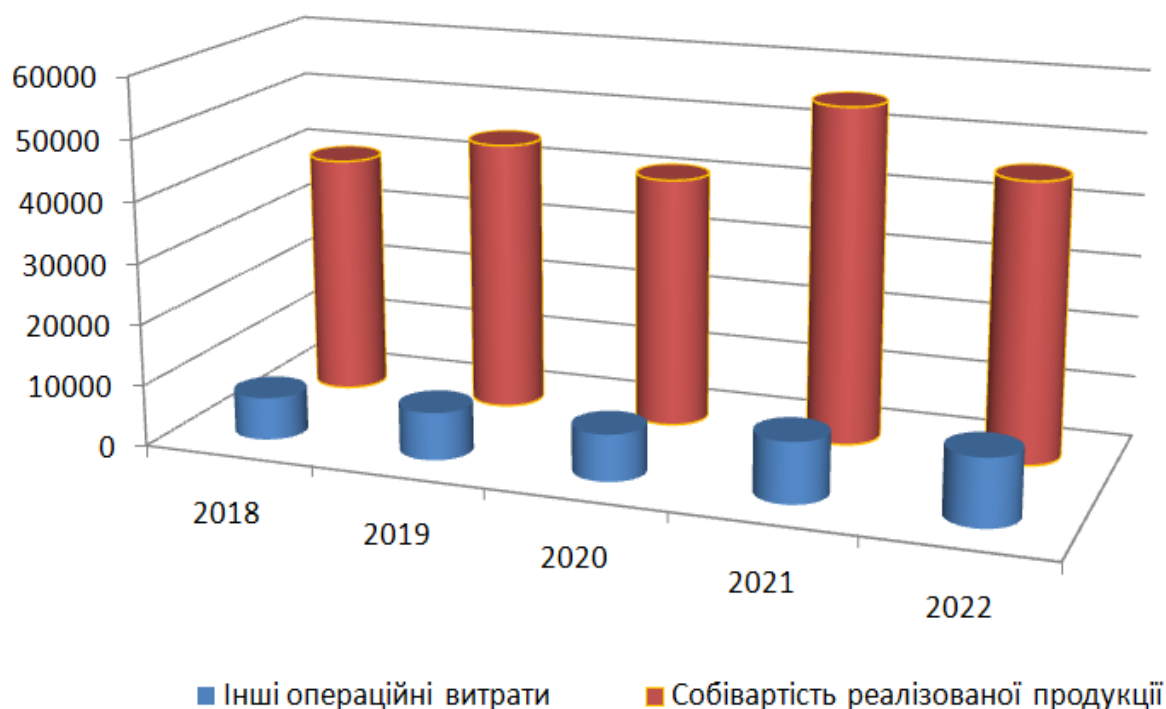
Підвищення ефективності робочої сили через навчання та розвиток персоналу може підвищити ефективність праці та зменшити кількість виробничих помилок.

Зменшення екологічного впливу виробництва не лише призводить до зменшення штрафів та оптимізації використання ресурсів, але й сприяє положенню підприємства в ряду екологічно відповідальних.

Загальна мета зниження собівартості полягає в створенні ефективної та економічно вигідної моделі бізнесу, що, в свою чергу, забезпечить підприємству конкурентні переваги на ринку. Це стратегічне підхід може покращити фінансовий стан підприємства та забезпечити йому стабільність у конкурентному середовищі.

Коли розглядати витратну частину діяльності підприємства, то в бухгалтерському обліку виділять собівартість реалізованої продукції, яка включає прямі матеріальні витрати на виготовлення продукції і інші операційні витрати які включають різноманітні витрати, які не підпадають під основні категорії операційних витрат.

Загалом, витрати ТОВ «Укрпластекологія» не мають стабільної тенденції і змінюються по рокам через велику кількість факторів (рис 3.1).



**Рис. 3.1. Витратна складова діяльності ТОВ «Укрпластекологія»**

Витратна складова діяльності підприємства має суттєві масштаби, варто знайти резерви її зменшення. Коли мова йде про зниження собівартості продукції, яка формується на основі витрат підприємства, то враховують, як правило різні фактори впливу:

1. Послідовне вдосконалення технологій та оптимізація виробничих процесів і ланцюгів можуть призвести до покращення ефективності та зменшення витрат.

2. Встановлення довгострокових та взаємовигідних відносин з постачальниками може допомогти отримати більше вигідні умови постачання сировини та комплектуючих.

3. Раціональне управління запасами може допомогти уникнути зайвих витрат на утримання запасів та знизити витрати на складське утримання.

4. Підвищення ефективності праці працівників. Навчання та розвиток персоналу можуть підвищити ефективність праці, її віддачу і якість та зменшити кількість браку і виробничих помилок.

5. Збільшення обсягів виробництва може дозволити розподілити постійні витрати на більший обсяг продукції, що веде до зниження собівартості одиниці продукції.

6. Використання передових технологій дозволяє не лише покращувати якість продукції, але і оптимізувати виробничі процеси, що може призвести до зменшення витрат.

7. Впровадження енергоощадних технологій відкриває широкий спектр можливостей і призводить до ряду важливих вигод та позитивних результатів для підприємства та суспільства. Може призвести до значного зниження витрат на енергію, більш ефективно використовувати наявні енергоносії, мати можливість використовувати альтернативні джерела енергії.

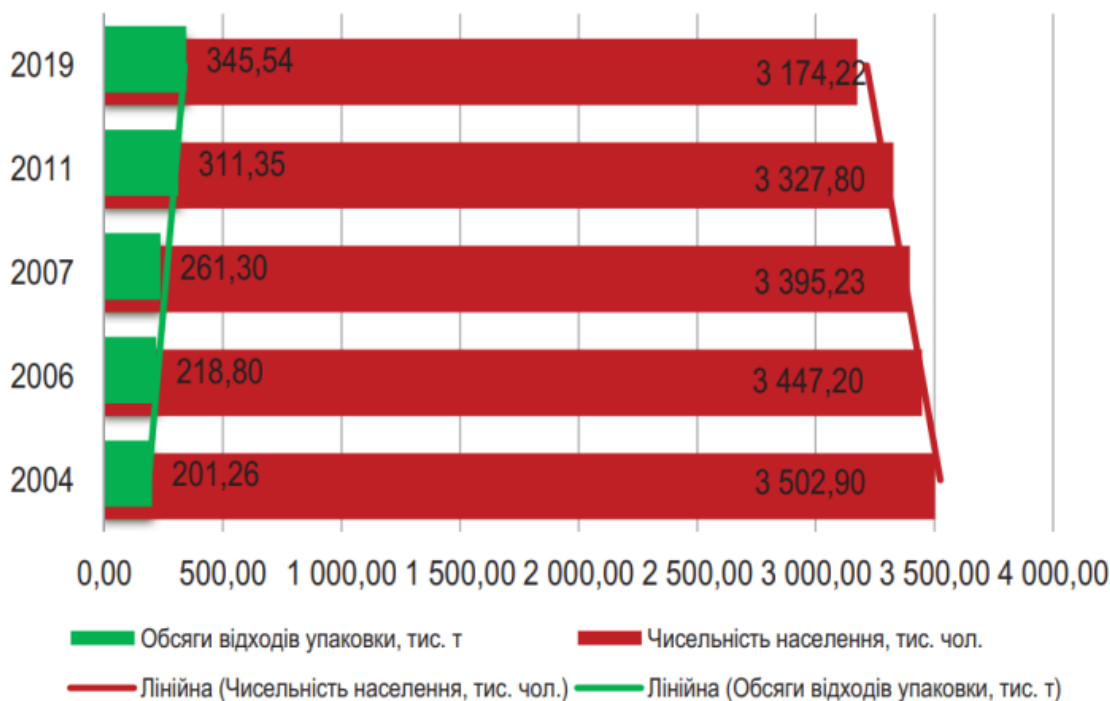
Проведений аналіз структури виробничих витрат досліджуваного підприємства вказує, що найбільшу питому вагу мають витрати на сировину.

Її частка є найсуттєвішою у загальній собівартості (див.рис. 2.2). Отже, дана стаття витрат найбільша, відповідно вона потребує особливої уваги. Джерелом надходження ресурсів на переробку є Дніпропетровських район, Дніпропетровської області. Звернемо увагу на сировинну базу для діяльності підприємства.

Існуюча в Дніпропетровській області система збору та заготівлі вторинної сировини на сьогоднішній день фактично є первинним етапом сепарації чи роздільного збирання відходів. Ця система збирання відходів значною мірою базується на залученні населення, яке замість викидання частини відходів у контейнери для сміття, здає їх на пункти заготівлі вторинної сировини. Такій практиці сприяє наявність у суспільстві прошарку маргіналізованих людей, які займаються збиранням та здачею вторинних ресурсів як джерелом додаткового доходу чи засобом виживання.

Іншою складовою роздільної заготівлі вторинної сировини в регіоні є співпраця з підприємствами, у виробничих циклах яких формуються значні потоки відходів. Така співпраця здійснюється на підставі договорів, згідно з якими підприємства передають накопичені відходи на пункти заготівлі для їх подальшої переробки. Така система роздільного збирання відходів дозволяє вилучити певну частку потенційно цінної вторинної сировини з загального потоку твердих побутових відходів, що забезпечує екологічні та економічні переваги.

Слід зазначити, що потенціал даного етапу сепарації та заготівлі відходів у Дніпропетровській області не вичерпаний повністю, про що свідчить невпинне зростання обсягів заготівлі вторинної сировини протягом останніх більш як 10 років (рис.3.2.). Таке зростання відбувається, незважаючи на відсутність реалізації в регіоні європейської моделі принципу «розширена відповідальність виробника», згідно з яким суб'єкти господарювання мають нести відповідальність за подальшу утилізацію використаної упаковки, в якій знаходилася продукція цих підприємств.

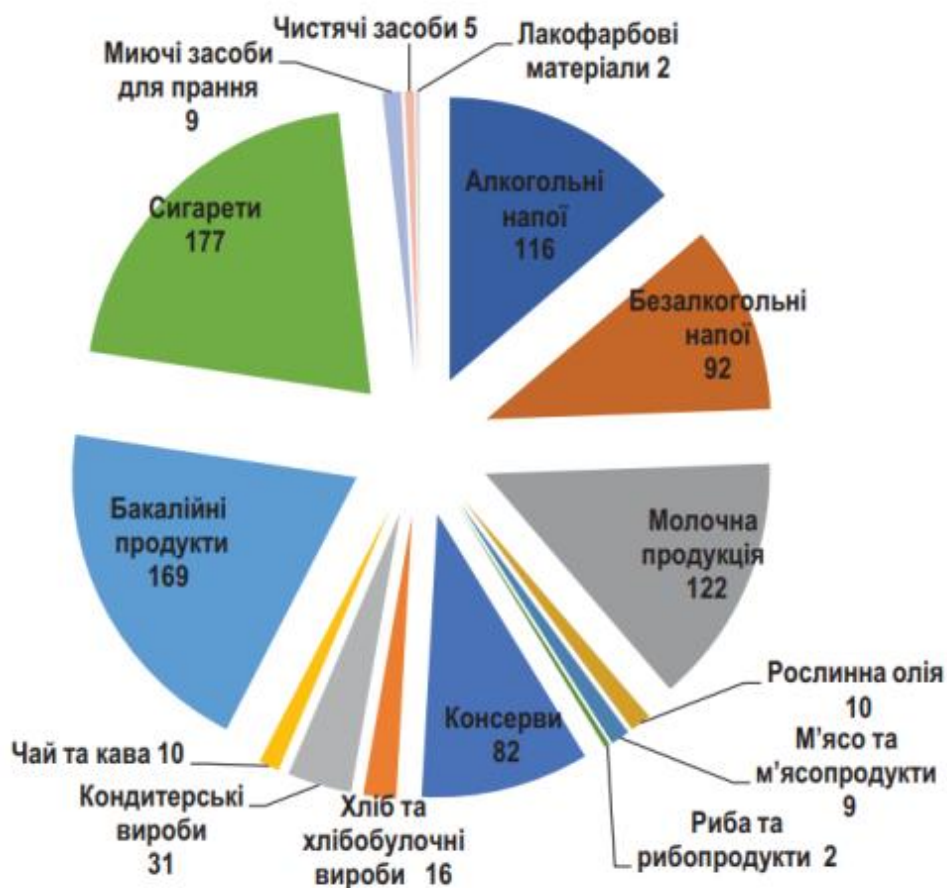


**Рис. 3.2. Динаміка чисельності населення та обсягів відходів для переробки в Дніпропетровській області [44]**

Відходи упаковки, що становлять собою сировинний потенціал, здатні замінювати первинні ресурси та відігравати важливу роль в економіці Дніпропетровської області. Ефективне використання таких відходів сприятиме ресурсозбереженню та забезпеченню сировинної незалежності окремих підприємств і держави в цілому, дозволить створити додатковий експортний потенціал та інші переваги для економіки регіону. Цінна сировина з відходів упаковки може використовуватись для виробництва широкої номенклатури промислової продукції, будівельних матеріалів та багатьох інших товарів.

З огляду на це, максимально широке та економічно ефективно використання відходів упаковки як вторинної сировини є доцільним і необхідним кроком для ефективної економіки регіону. Для досягнення такої мети важливо забезпечити належний збір та заготівлю використаної упаковки у регіоні, а також стимулювати розвиток відповідних переробних

потужностей та ринку вторинної сировини для максимальної утилізації наявного потенціалу (рис.3.3).



**Рис. 3.3. Структура споживання упаковки по видах матеріалів в Дніпропетровській області [44]**

Потенціал даного регіону досить значний, якщо навіть розглянути Дніпровський район Дніпропетровської області, в якому розміщене і місто Дніпро, де знаходиться саме підприємство, то це доволі значна територія з великою кількістю населення, населених пунктів, промислових підприємств. За офіційними статистичними даними до складу Дніпровського району входять території м.Дніпра та 17-ти територіальних громад, а це 232 населених пункти. Загальна кількість населення (на кінець 2020 року) 1 179 300 осіб, площа: 5,61 тис.кв.км [35].



Для того щоб населення здавало більшість відходів на переробку, необхідно вжити комплекс заходів, спрямованих на підвищення екологічної свідомості, створення зручних умов для сортування відходів і надання інформації про переваги переробки. Перелік найбільш поширених з них:

1. Підвищити екологічну свідомість та освіченість громадян. Проводити активну інформаційну кампанію і освітні кампанії, які пояснюють важливість переробки для довкілля і як правильно сортувати відходи. Зокрема, надання інформацію про те, які матеріали можна переробити і як це впливає на збереження природних ресурсів. Організовувати освітні заходи у школах, університетах, громадських центрах. Використання різноманітних медіа та соцмереж для поширення інформації. Відео, інфографіка та історії успіху в переробці можуть бути ефективними.

2. Створити зручну та розгалужену інфраструктуру для збору вторсировини. Встановити достатню кількість спеціальних контейнерів для роздільного збору (папір, пластик, скло тощо) у зручних місцях - біля багатоповерхівок, супермаркетів, шкіл тощо. Чим більше зручностей, тим більше людей буде сортувати відходи.

3. Забезпечити доступність та зручність пунктів прийому вторсировини для населення. Пункти повинні знаходитися у пішій доступності, мати зручний графік роботи. Інфраструктура для сортування та переробки важлива для того, щоб люди мали можливість вибирати екологічно чистий спосіб утилізації відходів.

4. Запровадити систему заохочень та винагород за здачу відходів на переробку. Наприклад, надавати знижки на комунальні послуги, роздавати спеціальні бонуси/карти для покупок тим, хто активно здає вторсировину. Можна навіть організувати конкурси та розіграші для тих, хто вирізняється активністю у сортуванні та переробці відходів.

5. Запровадити реально працюючу систему штрафів за незаконне викидання сміття та порушення правил сортування відходів.

6. Залучати населення до співпраці через громадські організації, органи самоврядування, муніципальні ініціативи. Формувати «еко-команди» та рух волонтерів, які допомагатимуть збирати вторсировину. Залучення волонтерів, які допомагатимуть в організації заходів, подій та роботи з громадськістю. Залучення дітей та молоді через екологічні програми в школах, де діти можуть навчатися сортуванню відходів та важливості переробки.

7. Створювати та підтримувати привабливі умови для переробних підприємств, розвитку ринку вторинних ресурсів.

Ці заходи мають на меті створити позитивний та стало виразний образ переробки відходів, щоб зробити його більш прийнятним і зручним для населення. Комплексний підхід, що поєднує освіту, інфраструктуру, заохочення та певний примус, дозволить істотно підвищити залученість громадян до процесів сортування та переробки відходів.

Популяризація заходів щодо сортування відходів населенням, дасть можливість відсортовувати і переробляти значно більшу кількість відходів, що в разі збільшить кількість сировини для переробки, а отже здешевить її і зробить більш доступною.

### **3.2. Комплексна маркетингова стратегія підвищення конкурентної привабливості підприємства**

Одним з ключових факторів, що визначає конкурентоспроможність і відповідно, конкурентну привабливість підприємства, є його маркетингова стратегія. Розробка довгострокового, стратегічно орієнтованого підходу до ведення маркетингової діяльності має вирішальне значення для виживання та процвітання компанії. Ефективна маркетингова стратегія та активна і професійна реклама, розвинена мережа збуту можуть збільшити привабливість фірми та привести до збільшення клієнтської бази.

У сучасних умовах успіх бізнесу на довгострокову перспективу залежить від його здатності передбачати зміни ринкової кон'юнктури та адаптувати свою діяльність відповідно до цих змін. Це вимагає гнучкості щодо диверсифікації продуктової лінійки, форм обслуговування клієнтів, каналів збуту, а також організаційної структури та управління внутрішнім потенціалом компанії.

В умовах жорсткої конкуренції підприємства мають зосереджуватися не лише на поточних внутрішніх процесах, а й розробляти довгострокову стратегію для підвищення своєї здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Ефективна маркетингова стратегія є запорукою успіху будь-якого бізнесу в сучасних умовах. Вона дозволяє компанії сформувати власний унікальний образ та цінність пропозиції, а також позиціонувати себе відповідно до потреб цільової аудиторії.

Розробка маркетингової стратегії передбачає проведення досліджень ринку, вивчення потенційних клієнтів, аналіз пропозицій конкурентів. На основі отриманих даних приймаються стратегічні рішення щодо оптимального позиціонування, формування асортименту продукції/послуг, ціноутворення, комунікації та каналів збуту.

Важливою складовою реалізації маркетингової стратегії є професійна та активна рекламна діяльність. Реклама дозволяє не тільки проінформувати потенційних клієнтів про переваги продукції чи послуг компанії, але й сформувати позитивний імідж бренду, підвищити його впізнаваність та лояльність аудиторії.

Крім того, вагомим фактором успіху є розвинена система збуту. Легка доступність товарів чи послуг для цільових клієнтів за допомогою розгалуженої мережі філій, представництв, роздрібних точок, інтернет-магазинів значно підвищує зручність для покупців і рівень їх задоволеності.

На ці питання варто звернути особливу увагу, оскільки результат аналізу діяльності підприємства, на сьогоднішній день, найбільш слабким і вразливим місцем є система просування.

Проведемо більш детальний аналіз реального стану підприємства, який буде своєрідною основою, відправною точкою для обґрунтованої розробки маркетингової стратегії підприємства. Важливо проаналізувати і врахувати весь перелік факторів, які можуть впливати на розробку і подальшу успішну реалізацію маркетингової стратегії підприємства як запоруки становлення і зростання конкурентної привабливості підприємства.

Досить зручним і поширеним інструментом реалізації даного завдання є SWOT-аналіз, який допомагає компаніям розуміти їхні внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

**S - Strengths (Сильні сторони):** Це внутрішні позитивні аспекти, які надають конкретній організації перевагу над іншими. Це може бути сильний бренд, висока якість продукції, високий рівень експертизи персоналу і так далі.

**W - Weaknesses (Слабкі сторони):** Це внутрішні фактори, які можуть становити проблему чи обмеження для успіху. Це може бути низька ефективність процесів, відсутність ключових компетенцій, обмежені ресурси і так далі.

**O - Opportunities (Можливості):** Це зовнішні фактори або умови, які можуть створити перспективи для розвитку або успіху. Можливості можуть виникати внаслідок змін на ринку, нових технологій, змін у законодавстві тощо.

**T - Threats (Загрози):** Це зовнішні фактори або умови, які можуть становити загрозу для бізнесу чи проекту. Загрози можуть включати конкуренцію, зміни в регулюванні, економічні труднощі і так далі.

Основна мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб допомогти організації розробити стратегію, яка максимізує її сильні сторони і можливості, а також мінімізує слабкі сторони та загрози. Цей аналіз може бути використаний для

різних цілей, таких як розробка бізнес-стратегії, оцінка нового проекту, аналіз внутрішнього середовища компанії тощо.

SWOT-аналіз проводиться з кількох ключових цілей:

1) Всебічна оцінка поточного становища та діяльності компанії. SWOT-аналіз дозволяє комплексно та систематично дослідити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на її функціонування. Це дає змогу отримати цілісну об'єктивну картину стану справ у компанії, як ззовні, так і всередині. Доступ до такої інтегрованої інформації є критично важливим для прийняття обгрунтованих управлінських рішень.

2) Визначення стратегічних напрямків і пріоритетів подальшого розвитку компанії. На основі ретельного SWOT-аналізу можна виявити ключові сильні сторони компанії, які варто максимально використовувати та посилювати, а також зовнішні можливості, які вона здатна ефективно реалізувати відповідно до своїх внутрішніх ресурсів та компетенцій. Крім того, аналіз допомагає ідентифікувати слабкі сторони, які потрібно мінімізувати, та зовнішні загрози, яких слід уникати чи нейтралізувати. Відповідно до цих висновків визначаються пріоритетні стратегічні напрямки та цілі руху вперед для розвитку бізнесу.

3) Розробка ефективної конкурентної стратегії та посилення конкурентних позицій. SWOT-аналіз допомагає ідентифікувати унікальні конкурентні переваги компанії (сильні сторони) та фактори, що можуть загрожувати її успіху на ринку (слабкі сторони та зовнішні загрози). На основі цього можна розробити таку стратегію, яка дозволить максимально капіталізувати переваги компанії, нейтралізувати її слабкі сторони та протистояти зовнішнім загрозам з метою посилення конкурентоспроможності.

4) Виявлення проблемних зон і визначення першочергових заходів для їх усунення. SWOT чітко вказує на слабкі сторони організації та зовнішні загрози, які перешкоджають ефективній діяльності та сталому розвитку

компанії. Це дозволяє керівництву сфокусуватися на пріоритетних проблемних ділянках та визначити ключові оперативні заходи для їх термінового усунення або мінімізації їх негативного впливу.

5) Обґрунтування прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Результати ретельного SWOT-аналізу слугують надійною інформаційною базою для вибору найбільш доцільних альтернатив рішень у різних сферах діяльності компанії. Це стосується як вибору стратегічних шляхів розвитку, так і певних оперативних рішень щодо використання ресурсів, коригування бізнес-процесів, змін у структурі організації тощо. Рішення приймаються таким чином, щоб максимізувати переваги компанії та нівелювати недоліки й загрози в контексті зовнішнього середовища.

Таким чином, SWOT-аналіз є інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє здійснити комплексну всеохоплюючу діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Результати такого аналізу слугують надійною базою для обґрунтування вибору оптимальної стратегії та заходів подальшого розвитку організації в умовах динамічного зовнішнього оточення.

Розпочнемо з позитивних аспектів, сильних сторін підприємства, в яких воно має переваги над конкурентами. Перш за все це організаційно-економічне розташування, розміщення підприємства у великому промисловому місті дає цілий ряд переваг. Наближеність до основних джерел утворення сировини - міських районів, підприємств, що генерують відходи, густонаселених приміських поселень. Це знижує транспортні витрати їх доставки. Потенційно великий попит на послуги з утилізації відходів у місті з високою концентрацією населення та промислових підприємств. Це забезпечує стабільний приплив сировини. Близькість до транспортних розв'язок, що відкриває можливості для зручного підвезення сировини і вивезення продукції на ринки збуту. Також підприємство має

доступ до розвиненої інфраструктури - транспортної, енергетичної, логістичної тощо. Це полегшує операційну діяльність.

Розміщення в великому населеному пункті дає можливість залучення кваліфікованої робочої сили в промисловому центрі для роботи на переробному виробництві. Розширений доступ до інформації, технологій, кредитних ресурсів у промисловому центрі порівняно з периферією. Зручний доступ до супутніх промислових послуг - ремонту обладнання, лабораторій, консультацій фахівців та ін.

І звичайно великі міста передбачають концентрації споживачів вторинної сировини - місцевих переробних підприємств, що забезпечує стабільний попит.

Таким чином, розташування у великому промцентрі забезпечує ТОВ «Укрпластекологія» низку потенційних конкурентних переваг завдяки можливості мобілізувати внутрішні резерви та ресурси.

В той же час, підприємство розташоване у великому промисловому місті, має слабкі сторони в своїй діяльності. Перш за все вони пов'язані з високою вартістю оренди/придбання земельних ділянок та виробничих приміщень у густонаселеному промисловому центрі. Складність виділення додаткових необхідних земельних ділянок для розширення виробничих потужностей у майбутньому. Високі транспортні витрати через інтенсивний міський трафік та віддаленість деяких районів міста. Труднощі з отриманням дозволів та узгоджень на нове будівництво або реконструкцію у зв'язку з підвищеними вимогами до екології. Підвищені вимоги до екологічності технологій та обладнання у промисловому місті з метою збереження довкілля.

Високі витрати на заробітну плату через конкуренцію з іншими промисловими підприємствами за кваліфіковану робочу силу. З одного боку ми маємо можливість залучити кваліфікованих працівників, з іншого боку, вони дорого обходяться підприємству.

Труднощі із залученням додаткових інвестицій через насичений ринок капіталу та конкуренцію за фінансові ресурси у промцентрі.

Отже, незважаючи на певні переваги, переробне підприємство стикається із специфічними проблемами і слабкими сторонами, пов'язаними з високою концентрацією промисловості та населення у великому місті.

Розташування ТОВ «Укрпластекологія» у великому промисловому місті, створює цілий ряд зовнішніх можливостей.

Перспектива виходу на нові ринки збуту вторинної сировини завдяки розвиненій транспортній інфраструктурі регіону. Можливість залучення інвестицій, технологій та інновацій у сферу переробки відходів на базі промислового потенціалу міста. Можливість укладання довгострокових контрактів з муніципальними органами влади та великими підприємствами-генераторами відходів. Активна підтримка з боку місцевої влади ініціатив подальшого розвитку системи переробки відходів.

Розширення асортименту продукції шляхом впровадження нових технологій глибокої переробки різних видів відходів. Співпраця з науковими установами та компаніями регіону з розроблення та комерціалізації інноваційних способів утилізації відходів. Подальша популяризація ідей циркулярної економіки, що стимулюватиме зростання попиту на вторинну сировину.

Можливість розширення виробничих потужностей в перспективі за рахунок наявності в регіоні вільних земельних ділянок промислового призначення. Залучення додаткових трудових ресурсів у зв'язку з підвищенням привабливості роботи на сучасних переробних підприємствах.

Отже, сприятлива зовнішня кон'юнктура великого промислового міста надає підприємству з переробки відходів численні перспективні можливості для розвитку бізнесу та посилення своїх ринкових позицій.

Поряд із зовнішніми можливостями, кожне підприємство стикається також і з зовнішніми загрозами. За результатами дослідження ситуації, були виявлені певний перелік зовнішніх загроз для ТОВ «Укрпластекологія».



Загострення конкуренції на ринку утилізації відходів через появу нових потужних гравців, у тому числі за рахунок приходу іноземних компаній. Зміни в законодавчому регулюванні сфери поводження з відходами, що можуть ускладнити умови ведення бізнесу або вимагати значних додаткових витрат на дотримання нових вимог. Жорстка антимонопольна політика, яка може обмежити можливості укладання вигідних довготермінових контрактів із муніципальними та промисловими клієнтами. Загострення екологічних вимог та більш жорсткий нагляд з боку контролюючих органів за дотриманням природоохоронного законодавства.

Підвищення ставок місцевих податків та зборів на операції з відходами, що знизить прибутковість бізнесу. Зростання тарифів на енергоносії, транспортні перевезення, комунальні послуги, що призведе до збільшення виробничих витрат. Коливання світових цін на вторинну сировину, що може істотно вплинути на прибутковість.

Низький рівень культури населення щодо сортування відходів створює перешкоди для реалізації потенціалу забезпечення сировиною. При тому що на ринку існують суттєво сильні конкуренти. Обмежені можливості для значного збільшення обсягів переробки через насиченість ринку іншими учасниками.

Дефіцит кваліфікованих кадрів через конкуренцію з боку інших галузей промисловості та виснаження трудових ресурсів у регіоні.

Форс-мажорні обставини: стихійні лиха, загальноекономічні кризи, політичні потрясіння, що можуть паралізувати діяльність підприємства.

Своєчасне виявлення та оцінка цих потенційних зовнішніх загроз дозволить підприємству розробити комплекс захисних заходів та стратегій для мінімізації їх негативного впливу.

Розмістимо перелічені фактори в більш зручному форматі в вигляді зведеної таблиці (табл. 3.1). Це дає можливість зручно сприймати і працювати з наведеною інформацією, на основі якого й буде плануватися перспективна маркетингова стратегія в діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

## SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Укрпластекологія»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наближеність до основних джерел утворення сировини. 2. Економія на масштабах виробництва. 3. Відповідність якості продукції державним стандартам і запитам споживачів. 4. Наявність кваліфікованих працівників. 5. Високий рівень технічного і технологічного забезпечення. 6. Доступ до ремонту обладнання, лабораторій і т.п.	1. Висока вартість оренди/придбання земельних ділянок та виробничих приміщень 2. Високі витрати на заробітну плату 3. Високі транспортні витрати через інтенсивний міський трафік 4. Недостатня ефективність системи збуту 5. Висока собівартість
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Концентрація споживачів. 2. Потенційно великий обсяг сировини. 3. Доступ до розвиненої інфраструктури. 4. Залучення інвестицій, технологій та інновацій на базі промислового потенціалу міста 5. Підтримка з боку місцевої влади 6. Популяризація ідей циркулярної економіки 7. Розширення виробничих потужностей в перспективі за рахунок наявності в регіоні вільних земельних ділянок промислового призначення.	1. Високий рівень конкуренції 2. Нормативно-правова база 3. Зростання податків і зборів 4. Коливання цін на ресурси, енергоносії та продукцію. 5. Низький рівень культури сортування відходів 6. Дефіцит кваліфікованих кадрів 7. Економічні та політичні потрясіння 8. Підвищені вимоги до екологічності технологій

Перспективна маркетингова стратегія має враховувати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Комплексна маркетингова стратегія повинна одночасно використовувати наявні сильні сторони та можливості для розвитку компанії, а також передбачати заходи нейтралізації слабкостей і загроз для

підтримання конкурентних переваг і зростання конкурентної привабливості. Вона має кілька ключових факторів:

1. Спрямування на зростання використовуючи сильні сторони (близькість до джерел сировини та споживачів, розвинену інфраструктуру), а також можливості ринку (зростаючий попит, перспективи розширення), слід запланувати нарощування виробничих потужностей і модернізацію обладнання для підвищення обсягів переробки та асортименту продукції.

2. Диверсифікація ринків збуту, спираючись на переваги доступу до транспортних розв'язок, необхідно провести відповідні маркетингові дослідження для виявлення потенційних привабливих зовнішніх ринків збуту вторинної сировини та розробити стратегію виходу на ці ринки.

3. Продумана кадрова політика для нівелювання слабкості у вигляді високих витрат на персонал та можливого дефіциту кадрів необхідно розробити ефективну стратегію управління персоналом, спрямовану на підвищення продуктивності, належну мотивацію, залучення та навчання працівників.

4. Інноваційне спрямування використовуючи можливості залучення інвестицій, новітніх технологій, співпраці з наукою для запровадження інноваційних методів глибокої переробки відходів. Розробити продуктову стратегію з диференціації асортименту та впровадження нових видів продукції.

5. Превентивна заходи протидії загрозам на основі аналізу загроз (конкуренція, регуляторні зміни, рух цін та ін.), розробити комплекс захисних заходів: стратегії оптимізації витрат та підвищення ефективності, запровадження систем управління ризиками, лобювання інтересів у владних структурах тощо.

Беручи до уваги наявні фактори, та враховуючи наведені рекомендації побудуємо матрицю SWOT-аналізу, при цьому визначимо узгодження пар факторів для отримання позитивного ефекту від діяльності підприємства.

	Можливості (O)	O4:T7; O5:T5;	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	S1:O2;		S2:T3; S3:T1; S4:T6; S5:T8;
Слабкі сторони (W)	O1:W4; O2:W5; O3:W3; O4:W1; O7:W1;		W5: T1;

**Рис. 3.4. матриця SWOT – аналізу діяльності ТОВ «Укрпластекологія»**

В залежності від комбінації пара-факторів, запропонуємо складові маркетингової стратегії для максимального використання сильних сторін і можливостей підприємства та нівелювання слабких сторін і загроз.

**Таблиця 3.2**

**Використання внутрішніх сильних сторін на основі SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Укрпластекологія»**

Пара факторів	Взаємодія	Реакція підприємства
S1:O2	Потенційно великий обсяг сировини в великому місті де розташоване підприємство	Найбільш бажаний синергічний ефект об'єднання сильної сторони і можливостей, створює передумови розширення виробництва
S2:T3	Економія завжди актуальна, особливо про зростанні податків і зборів	Впровадження серійного виробництва, знижує собівартість одиниці продукції
S3:T1	Високий рівень конкуренції вимагає максимального задоволення запитів споживачів	При проведенні рекламної кампанії необхідно звертати увагу споживачів на високу якість нашої продукції
S4:T6	Кадрове забезпечення добре, але існують загрози	Особлива увага кадровому забезпеченню

продовження таблиці 3.2.

Пара факторів	Взаємодія	Реакція підприємства
S5:T8	Підвищені вимоги до екологічності технологій не будуть проблемою при гарному технічному забезпеченні	Постійно потрібно підтримувати високий рівень технічного і технологічного забезпечення
S6:T4	Добре відлагоджена робота технічних засобів дозволяє без втрат використовувати ресурси і енергію	Постійний контроль за якістю продукції, доведення високих стандартів до споживачів

Крім внутрішніх факторів підприємства доцільно використовувати і зовнішні фактори середовища діяльності організації (табл. 3.3.).

**Таблиця 3.3**

**Використання зовнішніх можливостей на основі SWOT-аналізу**

Пара факторів	Взаємодія	Реакція підприємства
O1:W4	Концентрація споживачів створює сприятливі умови збуту	Максимальна активізація рекламної діяльності, проведення промо-акцій, виставок і т.п.
O2:W5	Потенційно великий обсяг сировини дає можливість залучати її з мінімальними цінами	Диверсифікація джерел отримання сировини, залучення максимальної кількості постачальників, або отримання оптових партій
O3:W3	Розвиненої інфраструктури – вибір транспорту	Логістичний підхід, зміна графіків транспортних потоків
O4:W1	Значні інвестиційні можливості	Підвищувати конкурентну привабливість підприємства, в т.ч. для залучення інвестицій

продовження таблиці 3.3.

Пара факторів	Взаємодія	Реакція підприємства
O7:W1	Не задіяні площі промзон вигідні умови оренди чи купівлі земельних ділянок та виробничих приміщень	Розширення масштабів виробничої діяльності з врахуванням логістичних вимог та наближеність до доступних джерел сировини, енергоресурсів і ринків збуту

### Висновки до розділу 3

1. Зниження собівартості створює реальні умови збільшення конкурентної привабливості. Зменшення витрат може дозволити підприємству знижувати ціни своїх товарів або послуг, при чому без зниження прибутку на одній одиниці товару, що робить його більш привабливим на ринку. Це також створює можливості впровадження гнучкої цінової політики, запровадження системи знижок і заохочень для споживачів. Зниження собівартості досліджуваного підприємства можливе за рахунок зменшення витрат на забезпечення сировиною.

2. Детальний аналіз реального стану підприємства, який буде своєрідною основою, відправною точкою для обґрунтованої розробки маркетингової стратегії підприємства доцільно проводити за допомогою SWOT-аналізу. Важливо проаналізувати і врахувати весь перелік факторів, їхні внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на розробку і подальшу успішну реалізацію маркетингової стратегії підприємства як запоруки становлення і зростання конкурентної привабливості підприємства.

3. Ефективна маркетингова стратегія та активна і професійна реклама, розвинена мережа збуту можуть збільшити привабливість фірми та привести

до збільшення клієнтської бази. Комплексна маркетингова стратегія повинна одночасно використовувати наявні сильні сторони та можливості для розвитку компанії, а також передбачати заходи нейтралізації слабкостей і загроз для підтримання конкурентних переваг і зростання конкурентної привабливості

## ВИСНОВКИ

1. Проблематика забезпечення конкурентної привабливості підприємств є надзвичайно актуальною та багатогранною. Ця сфера потребує подальших наукових досліджень і розробок, зважаючи на вже наявні теоретичні напрацювання. Зокрема, вважаємо за необхідне детальніше розкрити зміст та складові поняття «конкурентна привабливість». На наш погляд, влучним є визначення цього терміну як інтегрального показника, що відображає результативність усіх підсистем та процесів на підприємстві, які формують переваги підприємства перед конкурентами з погляду задоволення конкретної потреби споживачів та ефективності господарської діяльності. При цьому, основою цього інтегрального показника є саме конкурентоспроможність підприємства. Вона демонструє певні сталі переваги компанії на ринку, що дозволяють їй досягати поставлених цілей. А відтак, чим вищою є конкурентоспроможність, тим привабливішим виглядає підприємство для споживачів, інвесторів, партнерів.

2. Для аналізу та оцінювання рівня конкурентної привабливості важливо також визначити ключові джерела конкурентних переваг, серед яких традиційно виокремлюють внутрішні та зовнішні. Взаємозв'язок між ними, як правило, є досить тісним. Для проведення такої оцінки застосовується низка усталених методів: графічний аналіз, побудова матриць, індексний метод, метод бальних оцінок тощо. Отже, поглиблене розуміння теоретичних засад конкурентної привабливості має стати фундаментом для подальшого аналізу та оцінювання цього показника на практиці. Адже саме на цій основі можна формувати дієві стратегії посилення ринкових позицій, інвестиційної привабливості і відповідно стальної успішної та прогнозованої роботи підприємства.

3. Встановлено, що в товаристві з обмеженою відповідальністю «Укрпластекологія» використовується лінійна структура управління. Воно має вигідне організаційно-економічне розташування, що створює сприятливі



передумови для конкурентної привабливості підприємства. Виявлено, що за останні п'ять років підприємство суттєво збільшило обсяг наявних основних засобів, але динаміка не стабільна, так в 2021 році мали найбільшу кількість, але в звітному році дещо зменшився обсяг. Так в звітному році, в порівнянні з базисним обсяг наявних основних засобів збільшився на 121,5 %. Середньорічна вартість оборотних засобів, перевищує вартість основних засобів і їх вартість також змінювалась по рокам, так в звітному році в порівнянні з базисним їх вартість зросла на 90 %, певна частка зростання відбулась за рахунок зростання їх ціни.

4. З'ясовано, що за досліджуваний період, чисельність працівників особливо не змінилась, хоча й коливалась по рокам. Інтенсивність роботи працівників, в звітному році в порівнянні з базисним зменшилась на 1,7 %. В той же час, дещо знизилась продуктивність праці працівників в розрахунку на 1 людину-годину на 1,8%, при цьому ж зменшилась продуктивність праці працівників в розрахунку на одну людину на 3,5 % в 2022 році в порівнянні з 2018 роком.

5. Розраховано, що виручка від реалізації продукції підприємства коливається по рокам, так вона зростає в 2021 році в порівнянні з 2020, а потім знижується в 2022 в порівнянні з 2021, при цьому залишаючись вищою на 17,9 % в 2022 в порівнянні з 2020 але меншою на 3,5% за 2018. За досліджуваний період, собівартість реалізованої продукції, матиме аналогічну тенденцію зміни показників, при цьому собівартість в звітному 2022 році збільшиться в порівнянні з базисним 2020 на меншу частку, на 11,1 %. Ці всі передумови сприяють поступовому збільшенню рівня рентабельності реалізованої продукції за досліджуваний період від 17,93% в базисному 2018 році до 28,83% в звітному 2022 році.

6. Сформовано модель комплексної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Укрпластекологія» як багатовимірний об'єкт, що дозволяє проводити аналіз поведінки кожного з факторів підприємства при їх ранжуванні. Також надає можливість порівнювати розрахункові значення оцінкових показників з

оптимальними та визначати рівні конкурентоспроможності підприємства, використовуючи аналітичні та/або графо-аналітичні методи. Зниження собівартості створює реальні умови збільшення конкурентної привабливості. Зменшення витрат може дозволити підприємству знижувати ціни своїх товарів або послуг, при чому без зниження прибутку на одній одиниці товару, що робить його більш привабливим на ринку. Це також створює можливості впровадження гнучкої цінової політики, запровадження системи знижок і заохочень для споживачів. Зниження собівартості досліджуваного підприємства можливе за рахунок зменшення витрат на забезпечення сировиною.

7. Детальний аналіз реального стану підприємства, який буде своєрідною основою, відправною точкою для обґрунтованої розробки маркетингової стратегії підприємства доцільно проводити за допомогою SWOT-аналізу. Важливо проаналізувати і врахувати весь перелік факторів, їхні внутрішні сильні і слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, які можуть впливати на розробку і подальшу успішну реалізацію маркетингової стратегії підприємства як запоруки становлення і зростання конкурентної привабливості підприємства.

8. Ефективна маркетингова стратегія та активна і професійна реклама, розвинена мережа збуту можуть збільшити привабливість фірми та привести до збільшення клієнтської бази. Комплексна маркетингова стратегія повинна одночасно використовувати наявні сильні сторони та можливості для розвитку компанії, а також передбачати заходи нейтралізації слабкостей і загроз для підтримання конкурентних переваг і зростання конкурентної привабливості.

Вона має кілька ключових факторів:

1) Спрямування на зростання використовуючи сильні сторони (близькість до джерел сировини та споживачів, розвинену інфраструктуру), а також можливості ринку (зростаючий попит, перспективи розширення), слід

запланувати нарощування виробничих потужностей і модернізацію обладнання для підвищення обсягів переробки та асортименту продукції.

2) Диверсифікація ринків збуту, спираючись на переваги доступу до транспортних розв'язок, необхідно провести відповідні маркетингові дослідження для виявлення потенційних привабливих зовнішніх ринків збуту вторинної сировини та розробити стратегію виходу на ці ринки.

3) Продумана кадрова політика для нівелювання слабкості у вигляді високих витрат на персонал та можливого дефіциту кадрів необхідно розробити ефективну стратегію управління персоналом, спрямовану на підвищення продуктивності, належну мотивацію, залучення та навчання працівників.

4) Інноваційне спрямування використовуючи можливості залучення інвестицій, новітніх технологій, співпраці з наукою для запровадження інноваційних методів глибокої переробки відходів. Розробити продуктову стратегію з диференціації асортименту та впровадження нових видів продукції.

5) Превентивна заходи протидії загрозам на основі аналізу загроз (конкуренція, регуляторні зміни, рух цін та ін.), розробити комплекс захисних заходів: стратегії оптимізації витрат та підвищення ефективності, запровадження систем управління ризиками, лобювання інтересів у владних структурах тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М., Смолянський А. А. Управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9739> (дата звернення: 04.11.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.88
2. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9879> (дата звернення: 04.12.2023).
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Атіка, 2002. 480 с.
4. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/60.pdf> (дата звернення: 03.12.2023).
5. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія: ВД „ІН- ЖЕК”, 2008. 512 с.
6. Галушко В.П., Штрюбель Г. Виробнича економіка: навчальний посібник. Вінниця: Нова книга, 2005. 400 с.
7. Громова О.В., Бічева Є.В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019 р., № 3 (108) С. 95-99
8. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 44. С. 166-173.
9. Дікарев О. А. Стратегічне управління інтеграційними процесами в агропродовольчому комплексі України. *Економіка АПК*. 2015. № 6 С. 87

10. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник Хазків.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
11. Дмитренко Н.М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК: Автореф. дис. канд. екон. наук. Дніпропетровськ: ДДАУ, 2008. С.6.
12. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(3). С. 12- 17
13. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>
14. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства . Фінанси України (укр.). 2001. № 2. С.119-125
15. Іванова О. А. Менеджмент конкурентоспроможністю підприємства. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2012 р., № 3 С. 176-180
16. Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія Харків ИНЖЭК, 2006. 384 с.
17. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності *Агроінком* 2008 № 1-2. С. 97-101.
18. Ільчук М.М., Нікітченко С.О., Перегуда Є.Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2016. № 4 С. 13
19. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2018. №22. С. 85-89.
20. Клименко С. М. О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко *Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник*. Київ КНЕУ, 2006. 527 с.
21. Кобиляцький Л. С. *Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник* Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с

22. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентноспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) Київ Слово 2004 168 с.
23. Козловський В.О, Білоконний П.Г. Основи організації виробничого процесу: навч. посіб. КИЇВ: УМК ВО, 1991. 172 с.
24. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с
25. Кривешко О. В., Шпарик Я. Я., Мельник Н. В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10301> (дата звернення: 03.12.2023)
26. Лівощко Т. В. Забезпечення ефективного управління енергоресурсами на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9880> (дата звернення: 04.12.2023).
27. Луцяк В.В., Пронько Л.М., Мазур К.В., Колесник Т.В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2020. 221 с.
28. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: Підручник: Каравела, 2006. 319 с.
29. Марусяк Н. Л., Шум Ю. О. Оцінка фінансово стану телекомунікаційного підприємства для забезпечення стійкого розвитку в сучасних динамічних конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9740> (дата звернення: 04.12.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.89)
30. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу *Ефективна економіка*. 2014. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3174>

31. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія Київ: Інститут аграрної економіки, 2007. – 270с.
32. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92.
33. Непочатенко О.О., Чекалюк С.А. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств України *Економіка АПК*. 2015. № 7 С. 41
34. Омеляненко Т. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. КИЇВ: КНЕУ, 2010. 236с.
35. Офіційний сайт Дніпровського району Дніпропетровської області [https://www.dnipro.dp.gov.ua/OBLADM/dnepr\\_rda.nsf?opendatabase](https://www.dnipro.dp.gov.ua/OBLADM/dnepr_rda.nsf?opendatabase)
36. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с
37. Пархоменко Л. А., Загороднюк О. В., Малюга Л. М., Фротер О. С. Удосконалення системи прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10010> (дата звернення: 04.12.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.73)
38. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Управління витратами як резерв для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9754> (дата звернення: 04.12.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.103)
39. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Конкурентоспроможність фірми. Навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей- Київ ЦУЛ 2005 112с.

40. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник: ВД “ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
41. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський : Основи, 1997. 390 с
42. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.12.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2022.4.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73)
43. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції Інноваційна економіка : наук.-виробн. журн. 2015. № 4 (59). С. 80-86.
44. Регіональний план управління відходами у Дніпропетровській області до 2030 року. 2020р., URL: [https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/regionalnij\\_plan\\_upravlinnya\\_vidhodami\\_u\\_dnipropetrovskij\\_oblasti\\_do\\_2030\\_roku-\\_stisla\\_versiya.pdf](https://dniprorada.gov.ua/upload/editor/regionalnij_plan_upravlinnya_vidhodami_u_dnipropetrovskij_oblasti_do_2030_roku-_stisla_versiya.pdf)
45. Савчук О. В. Методологічні і практичні аспекти оцінки впливу антикризового менеджменту та карантинних заходів на ефективність діяльності агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 50–56.
46. Сіпайло Л.Г., Сіпайло Н.А. Організаційно-економічні засади лібералізації інноваційного підприємництва: Монографія. Рівне: НУВГП, 2018. 126 с.
47. Сітковська А.О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. № 2. С. 98-100.
48. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9869> (дата звернення: 04.12.2023).



49. Соколова Л.В., Верясова Г.М., Соколов О.Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства: теорія і графічна підтримка *Актуальні проблеми економіки* 2011р., №12(126), С. 289-302
50. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика; Тернопільський економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570с.
51. Ужва А.М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №1. С. 102-108.
52. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 03.12.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.4)
53. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с

# ДОДАТКИ



**Ключові аспекти конкурентної привабливості підприємств**

**[розроблено автором]**