

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
П'ятак Олександр Олегович

Керівник **Олексієнко Р.Ю.** к.е.н,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

П'ятак Олександр Олегович. Управління конкурентоспроможністю організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026 р.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: визначення поняття, сутності та видів конкуренції та конкурентоспроможності; аналіз поняття та принципів управління конкурентоспроможністю організації; аналіз методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності організації; аналіз загальної управлінської характеристики ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»; аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»; оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства; надати методичне обґрунтування необхідності вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»; надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Дослідження проведено на матеріалах підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Текст роботи викладено на 69 сторінках, на яких міститься 14 рисунків та 16 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 49 джерел, із них 3 англійською мовою.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство, система управління конкурентоспроможністю.

ANNOTATION

Pyatak Oleksandr Olegovich. Competitiveness management of an organization.

Qualification work for obtaining a higher education degree «Master» in specialty 073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's degree thesis is to analyze the management of the competitiveness of an enterprise.

Achieving the goal involves the implementation of the following research tasks: defining the concept, essence and types of competition and competitiveness; analyzing the concept and principles of an organization competitiveness management; analyzing methodological approaches to assessing the competitiveness of an organization; analyzing the general management characteristics of LLC "DETAL DNIPRO"; analysis of the financial and economic activities of LLC "DETAIL DNIPRO"; assessment of the effectiveness of the enterprise's competitiveness management system; provide methodological justification for the need to improve the competitiveness management of LLC "DETAIL DNIPRO"; provide economic justification for the proposed measures.

The object of the study is the enterprise competitiveness management system.

The study was conducted on the materials of the enterprise LLC "DETAL DNIPRO".

The work is completed in accordance with the requirements: it consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used. The text of the work is presented on 69 pages, which contain 14 figures and 16 tables. The list of bibliographical references includes 49 sources, 3 of which are in English.

Keywords: competition, competitiveness, competitiveness management, enterprise, competitiveness management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття, сутність та види конкуренції та конкурентоспроможності.....	6
1.2. Поняття та принципи управління конкурентоспроможністю організації.....	21
1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності організації	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО».....	38
2.1. Загальна управлінська характеристика ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО».....	38
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»	41
2.3. Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства	50
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО».....	55
3.1. Методичне обґрунтування необхідності вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО».....	55
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	67

ВСТУП

Сучасні умови функціонування економічних суб'єктів характеризуються високим темпом змін у зовнішньому середовищі, глобалізацією ринкових процесів та зростаючою інтенсивністю конкуренції. В таких умовах ефективна діяльність підприємств більше не обмежується підтриманням стабільного рівня виробництва чи реалізації продукції. Вона передбачає формування та збереження конкурентних переваг, які забезпечують підприємству міцні позиції на ринку. Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства стає одним із стратегічних пріоритетів менеджменту. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю раціонально використовувати ресурси, оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інноваційні рішення та задовольняти потреби споживачів ефективніше за інших учасників ринку. Системний підхід до управління цими аспектами сприяє підвищенню ринкової оцінки підприємства, зміцненню його репутації та гарантуванню довгострокової стабільності.

Дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю та аналіз системи забезпечення конкурентних переваг підприємств представлені в роботах таких науковців: Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. С. Мілль, М. Портер, М. Мескон, Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, Я.А. Жаліло, Я.Б. Базилук та інші.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективних інструментів і методів управління конкурентоспроможністю для підприємств, особливо в умовах сучасних викликів, таких як економічна нестабільність.

Основною метою даного дослідження є вивчення теоретичних концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка практичних рекомендацій для її вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети в роботі передбачається виконання таких завдань:

- визначення поняття, сутності та видів конкуренції та конкурентоспроможності;
- аналіз поняття та принципів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- аналіз методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз загальної управлінської характеристики ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»;
- аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»;
- оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати методичне обґрунтування необхідності вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єктом цього дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження охоплює теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти процесів управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО».

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали наукові публікації та статті у періодичних виданнях, монографії та праці зарубіжних і вітчизняних вчених, спеціалізована література. Також дані статистичної та фінансової звітності підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО», дані з Інтернету, власні аналітичні розрахунки.

Практичне значення для підприємства. У рамках підготовки дипломної роботи розроблено рекомендації, які сприятимуть зростанню

прибутковості підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Окрім цього, обґрунтовано економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Текст роботи викладено на 66 сторінках, на яких міститься 14 рисунків та 16 таблиць. Список бібліографічних посилань налічує 49 джерел, із них 3 англійською мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та види конкуренції та конкурентоспроможності

У розвитку підприємства центральним елементом виступає його здатність бути конкурентоспроможним. Це поняття є одним із ключових для визначення рівня розвиненості ринкових відносин. Конкуренція виконує роль своєрідного механізму саморегуляції ринку. Конкурентоспроможність відображає переваги одного підприємства над іншим, що виявляється в наявності у нього унікальних характеристик або можливостей, яких бракує у конкурентів.

Проблеми конкуренції та конкурентоспроможності в Україні не досліджувались до 90-х років минулого століття саме тому, що не було особливої потреби. Поняття «конкуренція» практично не використовувалося в рамках радянської економіки. У Українській Радянській енциклопедії 1974-1985 р. поняття «конкуренції» визначено як «основна об'єктивна закономірність товарного виробництва за капіталізму, що виражається в антагоністичній боротьбі приватних товаровиробників за кращі умови виробництва і збуту товарів для одержання найбільших прибутків. Конкуренція проявляється в діянні основного економічного закону капіталізму та анархії виробництва» [41, с.358]. Поняття «конкурентоспроможність» взагалі визначалось. Лише керівники підприємств, продукція яких була орієнтована на зовнішні ринки, мали певне уявлення про елементи конкуренції та конкурентної боротьби. Відсутність приватної власності на засоби виробництва, а також запровадження централізованих планів для всіх підприємств стали основними причинами фактичного усунення конкуренції в економічній системі того часу [14, с.8]. В економічному словнику-довіднику 1995 р.

поняття «конкуренція» вже визначено як «боротьба між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва і збуту товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків; механізм стихійного регулювання пропорцій суспільного виробництва. Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія інших економічних законів також відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму». В свою чергу, конкурентоспроможність визначається як «здатність діяти в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні. В основному зводиться до конкурентоспроможності продукції, яка визначається якісними і вартісними характеристиками, що забезпечують максимальне задоволення конкретної потреби споживача, найбільший для нього корисний ефект» [28, с.164].

Вітчизняні вчені представляють різні визначення терміну «конкуренція». В. А. Адамик визначає конкуренцію як суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети. Р. Грецький визначає як економічну категорію, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці. В свою чергу П. Пуцентейло надає таке визначення: «В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації

виробничого процесу і зростання продуктивності праці. М.О. Рудницька визначає конкуренцію як невід'ємну властивість ринку та одну з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності [30].

Законом України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція або економічна конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [33].

На сьогодні не встановлено, хто і коли вперше ввів термін «конкуренція» у науковий обіг. В середині XVIII століття з'явилися найбільш узагальнені теорії, що пояснюють рушійні сили конкурентної боротьби. Цей прорив став можливим завдяки класичній політичній економії, представники якої, спираючись на багаторічні дослідження, сформулювали основи теорії досконалої конкуренції. Запропонований А. Смітом принцип абсолютних переваг поклато початок класичної теорії. А. Сміт вперше обґрунтував, що конкуренція, врівноважуючи норми прибутку, сприяє оптимальному розподілу праці та капіталу. У своїй праці «Багатство народів. Дослідження природи і причин багатства народів», яка була опублікована у 1776 р. він визначив конкуренцію як суперництво і порівняв її з «невидимою рукою», яка наче керує підприємцями, змушуючи їх діяти згідно з ідеальним планом розвитку економіки [1]. Модель досконалої конкуренції, теоретичне підґрунтя якої заклав Адам Сміт, виключала будь-який свідомий контроль над ринковими процесами. Центральним елементом його концепції стала цінова система, яка функціонувала в абсолютно децентралізованій економіці.

Д.Рікардо продовжив розвиток теорії абсолютної переваги, запропонувавши концепцію відносної переваги. У своїй роботі він

аргументував, що країна може імпортувати певні товари навіть у випадку, якщо їхнє власне виробництво є економічно вигідним, але водночас інші продукти вона створює з більшою ефективністю. Таким чином, спеціалізація у міжнародній торгівлі базується не лише на оцінці продуктивності в окремій галузі, а на аналізі відносних показників ефективності в кількох секторах. Рікардо створив модель досконалої конкуренції та дав опис механізмів її функціонування в довгостроковій перспективі. У таких умовах ключову роль відіграє те, що ціни формуються виключно під впливом попиту та пропозиції, визначених конкурентною боротьбою. Фірми приймають стратегічні рішення, опираючись на якісно-цінові матриці, які дозволяють знизити витрати на виробництво і збут продукції. Завдяки теоретичному моделюванню Рікардо зміг обґрунтувати довгострокові підходи до вирішення проблем економічного зростання, розробивши такі аспекти економічної теорії, як теорія цінності, розподіл ресурсів і їхня залежність від граничної продуктивності.

Суттєвий внесок в теорію конкуренції зробив Дж. С. Мілль. Він сформулював рівняння міжнародного попиту, визначив групи на ринку, які не перебувають у конкуренції, здійснив класифікацію цінової еластичності попиту, а також створив теоретичні основи для концепцій економії на масштабах і альтернативних витрат [14, с.9].

Представники неокласичної політекономії прагнули глибше розкрити економічні механізми функціонування ринку. Вони розробили більш реалістичні моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. Неокласична школа, що набула свого найбільшого розвитку у ХІХ столітті, зуміла детальніше й точніше дослідити вплив досконалої конкуренції на цінову систему. А. Маршалла удосконалив ідеї класиків та комплексно обґрунтував механізм автоматичного досягнення ринкової рівноваги завдяки досконалій конкуренції та впливу законів граничної корисності й граничної продуктивності. Вперше саме він піддав критиці умовності моделі чистої конкуренції. Завдяки його роботам були

закладені основи аналізу часткової й довгострокової стійкої рівноваги на ринку, при цьому враховувались технологічний прогрес і зміни у споживчих вподобаннях при визначенні відносних цін, що дозволило сформувати концепцію нової форми конкуренції – монополістичної [14, с.10].

Слід зазначити, що період із кінця XIX до початку XX століття став часом значних змін у сприйнятті конкуренції та її ролі в економіці. Незадоволення існуючою моделлю досконалої конкуренції зумовлювалося насамперед надмірною зосередженістю лише на цінній конкуренції, яка не дозволяла повною мірою розкрити суть конкурентної діяльності. Ключовим недоліком цього підходу було те, що концепція досконалої конкуренції не відображала глибокої сутності конкуренції, нехтувала її динамікою, не враховувала важливість часу і зводила мотиви діяльності конкурентів до поверхневих причин. Вже до середини XX століття сформувалися загальні уявлення про основну природу конкуренції та її рушійні сили. Це знайшло своє відображення у визначенні чотирьох класичних моделей: досконала (чиста) конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та чиста монополія. Сутність цих класичних моделей відображена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність моделей конкуренції

Модель	Сутність
Досконала (чиста) конкуренція	Конкуренція, що існує на ринку з багатьма продавцями й покупцями подібного товару. На такому ринку жоден з продавців і покупців не здатний рішуче вплинути на зміну торгової кон'юнктури, ціну і величину продажу.
Монополістична конкуренція	Модель ринку, для якої властивою є відносно велика, але значно менша, ніж за умов чистої конкуренції, кількість підприємств, що випускають диференційовану продукцію.

Олігополія	Модель ринку, в якій більша частина продажу здійснюється кількома великими фірмами, між якими існують таємні угоди відносно цін на продукцію та ринкову частку кожного учасника.
Монополія	Модель ринку, в якій єдиний продавець на ринку здійснює виробництво специфічного однорідного продукту, який не має близьких і досконалих замінників; що забезпечує контроль над ціною та блокує вступ в галузь.

Складено автором за [16]

Ці моделі залишаються базовою відправною точкою для вивчення конкуренції та аналізу конкурентних переваг навіть сьогодні.

Конкуренція як економічна категорія складається із об'єкту, суб'єкту та предмету конкуренції (Рис. 1.1).

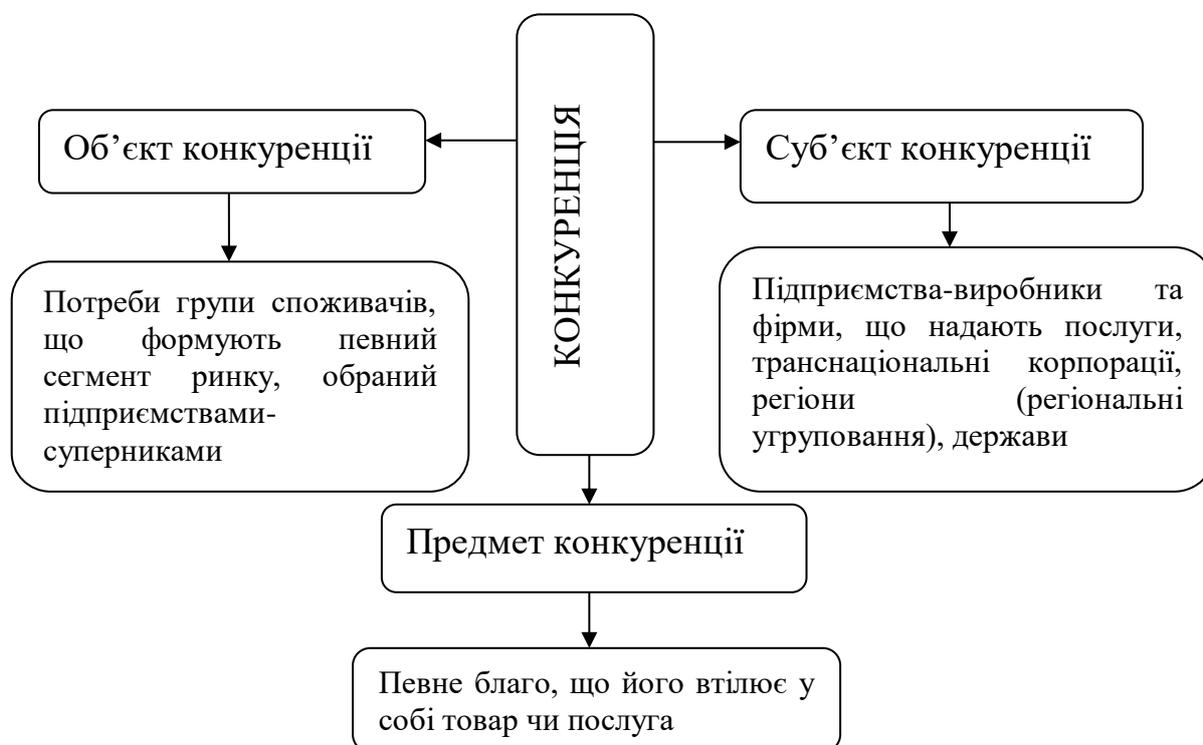


Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія (складено автором за [14])

Конкуренція як правило поділяється на три базових рівня (Рис. 1.2):

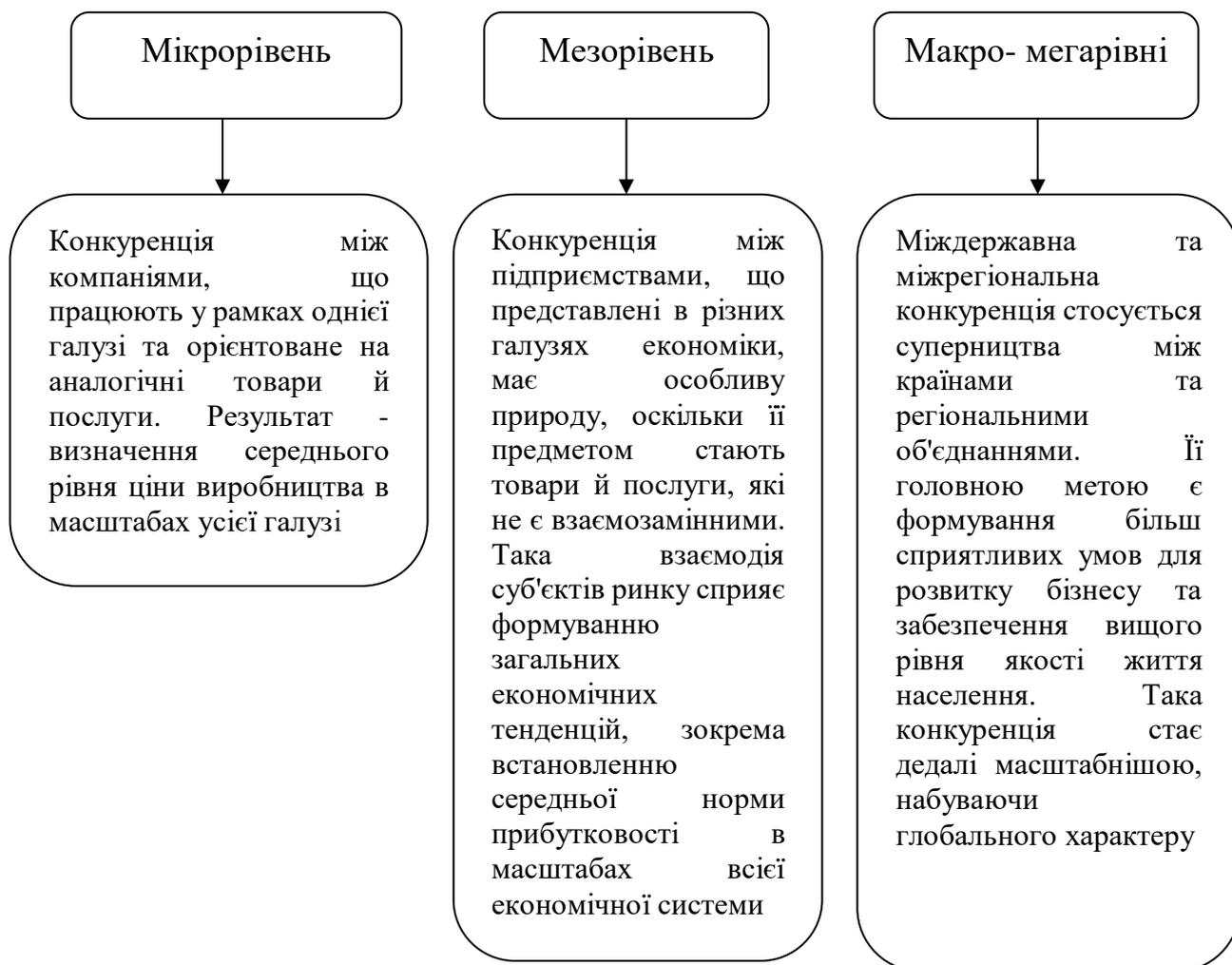


Рис. 1.2. Рівні конкуренції (складено автором за [13])

У самому механізмі конкуренції слід чітко розмежовувати цивілізовані та нецивілізовані методи. Нецивілізована конкуренція, яка переважно асоціюється з агресивною боротьбою, ґрунтується на застосуванні жорстких і деструктивних способів, що мають на меті повне усунення суперників. До таких методів можна віднести цінові війни, погрози, фізичне насильство тощо. На противагу цьому, цивілізована конкуренція зазвичай поділяється на добросовісну та недобросовісну. Добросовісна конкуренція передбачає створення конкурентних переваг через покращення якості продуктів і послуг, розширення мереж

обслуговування споживачів, активне використання маркетингових інструментів, таких як реклама. Натомість недобросовісна конкуренція характеризується діями, які суперечать ustalеним нормам права, етичним стандартам і чесним звичаям у сфері підприємництва. До таких методів належать економічне, технологічне та фінансове шпигунство; підробка продукції відомих брендів; незаконне використання їхніх торговельних марок; маніпуляції з фінансовою звітністю; підкуп кваліфікованих фахівців тощо. Таким чином, недобросовісна конкуренція завдає шкоди не лише окремим суб'єктам ринку, але й порушує загальні принципи добросовісного підприємницького середовища [30].

Слід відмітити, що протягом тривалого часу акцент робився здебільшого на негативних наслідках конкуренції. Вона часто асоціювалася з витісненням дрібних виробників великим капіталом, фінансовим крахом одних і збагаченням інших, посиленням соціальної нерівності, різким збільшенням майнової диференціації населення, загостренням проблем безробіття та інфляції. Проте конкуренція також має позитивну сторону, адже вона виступає рушійною силою ринкової економіки. В умовах конкурентної боротьби успіх здобуває той, хто пропонує високоякісну продукцію з мінімальними витратами виробництва, використовуючи сучасні науково-технічні досягнення та ефективну організацію праці. Конкуренція приносить значну користь суспільству: вона стимулює раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, сприяє постійному оновленню асортименту продукції, мотивує до ретельного відстеження новинок науки і техніки та активного впровадження їх у виробничий процес [30].

З метою підтримання ефективного функціонування ринкових механізмів конкуренція виконує такі ключові функції (Табл. 1.2):

Ключові функції конкуренції

Функція конкуренції	Зміст функції	Результат для економіки
Регулююча	Конкуренція визначає обсяги виробництва, ціни, асортимент та якість продукції	Забезпечується ринкова рівновага між попитом і пропозицією без втручання держави
Стимулююча (мотиваційна)	Змушує виробників знижувати витрати, підвищувати якість, запроваджувати нові технології	Підвищується ефективність виробництва та рівень задоволення потреб споживачів
Розподільча	Забезпечує розподіл доходів між підприємствами та компаніями відповідно до їхньої результативності, регулює структуру виробництва, сприяє перетоку капіталу між різними секторами економіки	Ресурси перерозподіляються на користь більш продуктивних суб'єктів
Контролююча	Запобігання монополістичного домінування окремих великих підприємств на ринку, регулює та встановлює форми моделей недосконалої конкуренції	Підтримується здорове конкурентне середовище та справедливі ціни
Інноваційна	Стимулює пошук нових ідей, технологій та продуктів для здобуття переваги	Прискорюється науково-технічний прогрес, оновлення виробництва
Адаптаційна	Сприяє пристосуванню підприємств до змін ринкової кон'юнктури	Економіка стає більш гнучкою й стійкою до криз

Складено автором за [30;45]

Виконуючи свої ключові функції, конкуренція суттєво впливає на підвищення ефективності виробничих процесів. Вона сприяє вдосконаленню технічного рівня підприємств, покращенню якості продукції та розширенню її асортименту.

Залежно від застосовуваних механізмів, конкуренцію прийнято класифікувати на цінову та нецінову. Цінова конкуренція передбачає протистояння суб'єктів ринку, у якому головну роль відіграє ціна. У такому випадку перевагу отримує той виробник, який спроможний знизити індивідуальні витрати до рівня, нижчого за ринкову ціну. Це фактично боротьба за скорочення витрат виробництва, що досягається шляхом упровадження інноваційних рішень, наукової організації праці та підвищення продуктивності живої праці. У конкурентному середовищі

неспроможність окремих фірм забезпечити відповідну ефективність зрештою призводить до їх витіснення більш адаптивними підприємствами. Нецінова конкуренція базується на альтернативних засобах здобуття ринкової переваги. Вона може полягати у підвищенні якості товару, активному використанні реклами, наданні клієнтам безоплатних консультацій щодо експлуатації придбаного продукту, забезпеченні гарантійного обслуговування чи доступності запасних частин. Такий підхід формує довіру до продукції та сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку [30].

Усі чинники, які впливають на конкуренцію, можна поділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні. Зовнішні чинники включають ті обставини, на які підприємство не здатне безпосередньо впливати, отже, воно має враховувати їх у своїй діяльності як певні фіксовані умови середовища. До таких чинників належать:

1. Політика державних органів та регулюючі заходи (фіскальна політика, кредитно-грошове регулювання, законодавче забезпечення). Наприклад, характер податкових реалій, таких як рівень податкових ставок, може визначати рівень прибутковості підприємства - від високих доходів до можливого їх повного зникнення.

2. Економічна кон'юнктура. Сюди входить ситуація на ринках сировини й матеріальних ресурсів, трудових ресурсів, виробничих засобів, а також фінансових інструментів. Ринкові коливання в одному з цих секторів можуть суттєво впливати на конкурентну позицію підприємства.

3. Розвиток споріднених та додаткових галузей. Йдеться про запровадження інноваційних технологій (зокрема ресурсозберігаючих або тих, що забезпечують глибоку переробку), впровадження нових матеріалів чи джерел енергії. Вони здатні підвищити науковий і виробничий потенціал компанії, покращуючи її конкурентоспроможність.

4. Характеристики попиту. Це включає зростання і стабільність попиту на продукцію підприємства. Такі умови допомагають забезпечити

високий прибуток та зміцнити позиції компанії на ринку. У протилежному випадку, якщо попит нестабільний, вимоги споживачів до якості продукції змінюються або купівельна спроможність населення знижується, створюються несприятливі умови для підтримки конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів належать такі аспекти:

1. Робота керівництва та апарату управління підприємством. Це включає організаційну та виробничу структуру управління, а також професійний і кваліфікаційний рівень управлінських кадрів.

2. Система технологічного забезпечення. Модернізація обладнання і впровадження більш прогресивних технологій сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечують внутрішню гнучкість у виробництві.

3. Організація збуту продукції, обсяги продажу та витрати на реалізацію. Цей фактор має значний вплив на конкурентоспроможність. Навіть виробляючи високоякісну продукцію із відносно низькою собівартістю, підприємство може втратити конкурентні переваги через недолугу політику збуту. Тому важливим завданням є забезпечення ефективного продажу потрібної ринку продукції, стимулювання зростання обсягів реалізації та розширення присутності на нових ринках збуту [10].

Загалом види конкуренції можна розділити в залежності від критеріїв класифікації (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація видів конкуренції

Класифікаційна ознака	Види конкуренції
Залежно від предмета конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> – Загальна - охоплює всіх виробників, які змагаються за фінансові ресурси споживачів. – Предметна або формальна - визначається як суперництво між підприємствами, що пропонують продукцію одного асортименту. – Функціональна - виникає між товарами, здатними замінити один одного.

Залежно від застосовуваних засобів, за рахунок яких можна обійти конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> – Цінова - конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва. – Нецінова - використання будь-яких законних засобів зниження цін задля залучення нових споживачів
За характером цінової конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> – Пряма - компанія повідомляє про зниження цін на продукцію, яка вже виробляється та представлена на ринку. – Прихована - представлений новий продукт із значно покращеними споживчими характеристиками, тоді як підвищення ціни є мінімальним.
Залежно від масштабу	<ul style="list-style-type: none"> – Місцева - у групі, відділенні, на підприємстві тощо. – Регіональна - у районі, місті, області тощо. – Національна - у країні. – Міжнаціональна-у декількох країнах. – Глобальна - у світовому масштабі, без конкретно визначених країн.
За ступенем інтенсивності	<ul style="list-style-type: none"> – Приваблива - характеризується ситуацією, коли суб'єкт у певному сегменті ринку здатен якісніше задовольняти свої потреби або отримувати вищий прибуток порівняно з попереднім сегментом. – Помірна - визначається як та, у якій дії суб'єктів сприяють підтриманню стабільного конкурентного середовища в межах конкретного ринкового сегмента. – Жорстока - для об'єкта має місце тоді, коли суб'єкт домінує, поглинає, витісняє чи знищує об'єкт із відповідного сегмента ринку.
За ступенем диференціації товарів	<ul style="list-style-type: none"> – Гомогенна - однорідна конкуренція, яка не включає диференціацію товару. – Гетерогенна - різнорідна, із диференціацією товару.
За ступенем складності проникнення в галузь	<ul style="list-style-type: none"> – Відкрита - без бар'єрів входження в галузь. – Закрита - із бар'єрами входження в галузь.
Залежно від отриманих результатів	<ul style="list-style-type: none"> – Реальна (ефективна) - являє собою динамічний процес, що активізується прагненням суб'єктів господарювання до отримання надприбутків завдяки використанню конкурентних переваг. – Потенційна - характеризується розрізненістю інтересів підприємств як у часовому, так і в просторовому вимірі.
Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	<ul style="list-style-type: none"> – Параметрична - передбачає змагання між виробниками, які пропонують схожу продукцію. – Товарна - акцентується на відмінностях зовнішнього вигляду та функціональності товарів. – Марочна - здійснюється суперництво між торговими марками, що представляють однорідну продукцію. –

Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	– Конкуренція бажань - проявляється у боротьбі принципово різних видів продукції, що конкурують за споживачів на рівні задоволення їхніх потреб і бажань.
За характером виникнення	– Первинна - яка виникла і має місце вперше. – Похідна - створена, виведена з іншої подібної
Залежно від цілей	– Стратегічна - конкуренція стратегічної направленості. – Тактична - конкуренція тактичної направленості.

Складено автором за [45]

Термін «конкурентоспроможність» походить від поєднання двох понять: конкуренція та спроможність. Таким чином, конкурентоспроможність за своєю суттю означає здатність до змагання, що характеризує можливість суб'єкта витримувати конкурентний тиск і досягати успіху в умовах ринкової боротьби.

Конкурентоспроможність підприємства загалом визначає його здатність створювати, виготовляти та реалізовувати продукцію, яка перевершує аналогічні пропозиції конкурентів за своїми характеристиками. Оцінка конкурентних переваг ґрунтується на таких ключових показниках, як ціна, якість, рівень технологій тощо [47]. У цьому контексті П. Брінґ і М. Нехме трактують конкурентоспроможність як інтегральну відносну характеристику підприємства, яка відображає його становище щодо конкурентів через низку критеріїв. Вона демонструє ступінь переваги підприємства над конкурентами у різних аспектах або, навпаки, рівень домінування конкурентів, що спостерігається в конкретний період часу. Ця перевага сприяє здатності підприємства ефективно протистояти конкурентам на ринку як у нинішніх умовах, так і в перспективі. Водночас вона виступає показником ефективності всієї виробничо-господарської діяльності компанії. Запропоноване визначення комплексно розкриває сутність поняття конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на взаємозв'язку між ринковою стійкістю підприємства та його здатністю забезпечувати високі виробничі результати [7].

Слід зазначити, що науковці визначають сутність конкурентоспроможності в залежності від підходів. Таким чином, виділено наступні підходи визначення поняття «конкурентоспроможність»:

1. Порівняльний підхід. Передбачає, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється шляхом порівняння з іншими компаніями - прямими конкурентами. Ці конкуренти пропонують продукцію, яка є аналогічною або подібною за призначенням, працюють на тому ж ринку та в той самий період часу, або з еталонним підприємством. Як зазначає В. Ф. Іванюта конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби [6].

2. Ресурсний підхід. Зосереджується на ефективному використанні доступних ресурсів підприємства для досягнення вагової частки ринку. В цьому підході І. Г. Брітченко та І. С. Ладунка надають таке визначення: «Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти» [6].

3. Ринковий або маркетинговий підхід. Конкурентоспроможність підприємства аналізується як його здатність формувати та реалізовувати конкурентні переваги, спрямовані на забезпечення успішного позиціонування і досягнення переваги у середовищі ринкової конкуренції. В цьому підході І. В. Смолін характеризував конкурентоспроможність як нову якісну характеристику організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей [6].

4. Продуктовий підхід. Підприємство ототожнює свою конкурентоспроможність із конкурентоспроможністю продукції, яку воно виробляє. М. Д. Корінько надає таке визначення: «Конкурентоспроможність організації - здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами» [6].

5. Атрибутивний підхід. Акцентує увагу на унікальних властивостях підприємства або його продукції, які створюють конкурентні переваги на ринку. «Конкурентоспроможність - це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами» - Р. Л. Грецький [6].

6. Динамічний підхід. Акцентує увагу на змінності (динамічності) здатності підприємства адаптуватися до конкурентної боротьби з часом. Л. М. Акімова, М. В. Корж, І. В. Чуб в цьому підході трактують конкурентоспроможність як здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти [6].

7. Функціональний підхід. Розглядає конкурентоспроможність підприємства як підсумок його результативної господарської діяльності та здатності ефективно конкурувати на ринку. А. Е. Воронкова надає таке визначення: «Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності» [6].

8. Системний підхід. Передбачає максимально повне врахування всієї сукупності параметрів, умов та взаємозв'язків, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства. Сутність

конкурентоспроможності в цьому підході Ж. В. Крючкова надає таке: «Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва» [6].

1.2. Поняття та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як важливий напрям менеджменту, спрямований на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення стійкості підприємства в умовах економічної конкуренції. Сучасний підхід до цього процесу базується на використанні основних принципів управлінської науки. Згідно з ними, ключовими складовими системи управління є визначення мети, характеристика об'єкта й суб'єкта, застосування відповідної методології та принципів, а також чітке визначення управлінських процесів і функцій [25].

Основна ідея управління конкурентоспроможністю підприємства, полягає у створенні механізму, що об'єднує культуру підприємства, його здатність до навчання та прояву креативності. S. Tap наголошує, що будь-яка теорія, яка фокусується лише на окремих аспектах функціонування або розвитку підприємства, є однобокою та не враховує багатогранності цього процесу [48].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є гарантування його життєздатності та стабільної роботи в умовах будь-яких змін у зовнішньому середовищі, включаючи економічні, політичні, соціальні та інші фактори. Системний підхід у цьому питанні вимагає

розгляду підприємства як цілісної моделі, де всі елементи взаємопов'язані, а управління повинно забезпечувати їх ефективну взаємодію [3].

У сучасних умовах швидкого розвитку конкурентного середовища підприємствам необхідно активно управляти своєю конкурентоспроможністю, враховуючи досягнення інших учасників галузі. Це допоможе зрозуміти, що саме приваблює споживачів у продукції чи послугах компанії, а також оцінити сильні сторони конкурентів. Подібні фактори можуть мати як позитивний вплив на конкурентоспроможність підприємства, так і створювати певні виклики. Для ефективного управління у цій сфері ключовими напрямками є:

- удосконалення системи управління та прийняття рішень;
- активізація взаємодії із зовнішнім середовищем;
- інтеграція елементів стратегічного маркетингу в діяльність компанії;
- стимулювання інноваційних процесів на всіх рівнях;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- використання прогресивних фінансових і бухгалтерських інструментів;
- детальний аналіз потреб у ресурсах на кожному етапі життєвого циклу продукції та реалізація заходів зі зменшення витрат на кожен виріб;
- підвищення організаційно-технічного рівня виробничих процесів;
- оптимізація логістичних операцій;
- виконання завдань тактичного маркетингу для короткострокових результатів.

Такі системні підходи дозволять підприємству адаптуватися до змін у ринку та зберігати свою конкурентну перевагу [49].

Підприємства можуть досягти конкурентоспроможності на сучасному ринку за умови наявності у їхньому розпорядженні раціональної та ефективної структури витрат, впровадження передових технологій,

залучення кваліфікованого персоналу, організації якісного матеріально-технічного забезпечення, реалізації суворого контролю якості товарів і послуг, а також розробки ефективних стратегій мерчандайзингу та належного виконання торговельно-технічних процесів. У цьому контексті дослідники, зокрема Л. Шаульська, С. Коваленко, Ш. Аллаяров, О. Сидоренко і А. Суханова, наголошують на важливості посилення конкурентоспроможності підприємств протягом усього їхнього життєвого циклу. Це дозволяє вчасно розпізнавати потенційні загрози з боку конкурентів, виявляти як існуючі, так і потенційні слабкі сторони підприємства, розробляти відповідні стратегії їх нейтралізації та здійснювати оцінку економічної ефективності таких заходів. Попри розвиток сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю, фундаментальними критеріями залишаються показники ціни, якості продукції та рівня обслуговування. Однак у нинішніх умовах підвищення конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до нових вимог ринку. Постійне вдосконалення виробничих технологій і технічного оснащення, а також персоналізація продукції повинні базуватися на детальному аналізі потреб споживачів і прогнозуванні ринкової активності конкурентів. Важливо зазначити, що такі зміни мають реалізовуватися не спонтанно й реактивно після суттєвих змін у зовнішньому середовищі, а передбачати систематичний і проактивний підхід, тобто вміти передбачати проблеми та діяти на випередження, а не реагувати на них після того, як вони виникли, вміти самостійно ставити цілі, планувати свої дії та брати на себе ініціативу для досягнення результату, навіть без вказівок ззовні [49].

Таким чином, ключовими завданнями управління конкурентоспроможністю підприємства виступають наступні:

- підтримання стабільності виробничого процесу;
- оптимізація структури та механізмів управління підприємством;
- раціональне та ефективне використання ресурсів.

Об'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в досягненні такого рівня конкурентоспроможності, який є необхідним і достатнім для забезпечення його життєздатності як активного учасника економічної конкуренції. Суб'єкти управління цим процесом охоплюють визначене коло осіб, відповідальних за реалізацію поставленої мети. До них належать власник підприємства, керівний склад вищого рівня (генеральний директор, його заступники та керівники структурних підрозділів), лінійні менеджери операційних відділів, а також державні та галузеві органи управління [29].

Тож систему управління конкурентоспроможністю підприємства та зв'язки її складових представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за [29])

З точки зору процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як безперервний процес виконання комплексу управлінських функцій. Цей процес охоплює встановлення цілей, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності, спрямованої на створення конкурентних переваг і забезпечення стійкого функціонування підприємства як суб'єкта економічної діяльності

Для підтримки конкурентоспроможності підприємства впроваджуються наступні управлінські функції (Табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Функції системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	Характеристика
Цілевстановлення	Визначає спрямованість управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення конкретних цілей, що передбачають бажаний рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого планується досягти в перспективі
Планування	Створення стратегії та тактики для досягнення визначених цілей і завдань, розробку відповідних програм, підготовку планів і графіків реалізації конкретних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів
Організація	Здійснює практичне втілення затверджених планів і програм, охоплюючи питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між різними напрямками операційної діяльності. У процесі цієї роботи забезпечується належна координація дій операційних підрозділів і окремих фахівців, спрямована на ефективну реалізацію поставлених завдань
Мотивація	Забезпечує застосування мотиваційних механізмів, як економічного, так і психологічного характеру, для регулювання активності суб'єктів управління
Контроль	Здійснює контроль і перевірку відповідності досягнутого рівня ключових показників конкурентоспроможності встановленим вимогам. Передбачає розробку стандартів контролю у форматі системи кількісних індикаторів, які дають можливість оцінити результативність реалізації запланованих дій і програм або їх окремих складових. Це також дає змогу вчасно вносити корективи, що сприяють досягненню визначених цілей

Складено автором за [25, с.308]

Взаємопов'язане впровадження функцій управління конкурентоспроможністю формує цілісний цикл управління цим процесом (Рис. 1.4).

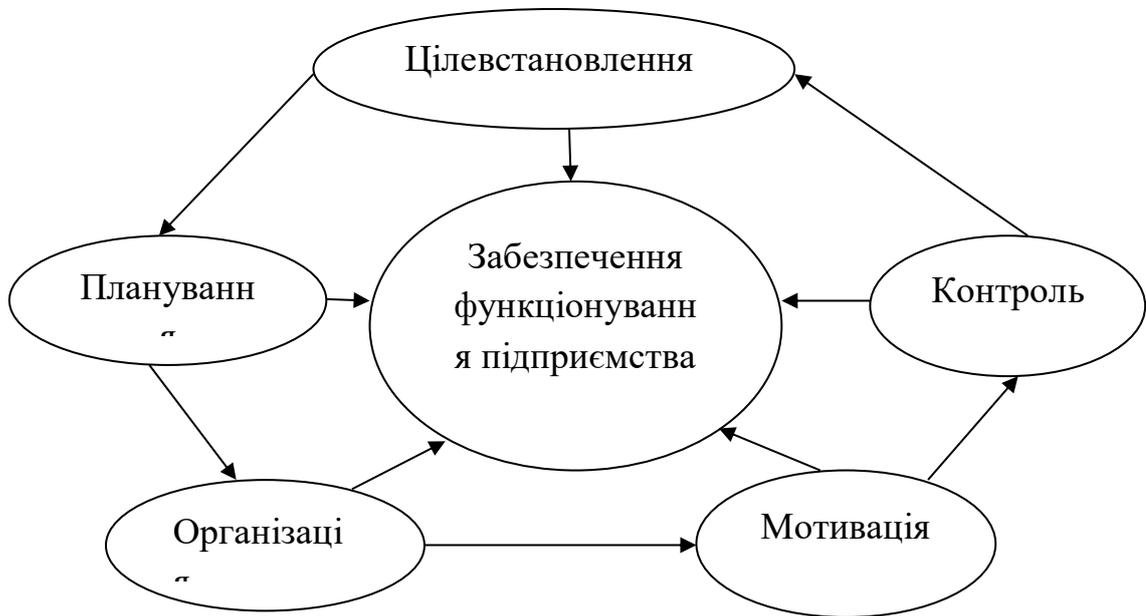


Рис. 1.4. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за [25, с.309])

Система управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою складну багатofункціональну структуру, що об'єднує сукупність взаємопов'язаних компонентів. Серед основних її елементів виокремлюються блок управління рівнем конкурентоспроможності та блок забезпечення цієї конкурентоспроможності. Функціонування зазначених складників спрямоване на координацію управлінських рішень, необхідних для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства. Це дає змогу забезпечити своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, а також оптимізувати обрану стратегію діяльності. Застосування таких підходів сприяє розробці та впровадженню організаційно-економічних інструментів, що підтримують належний рівень конкурентоспроможності й забезпечують раціональний підхід до формування стратегії підприємства з огляду на визначені показники його розвитку.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати у виді блок-схеми, де відображаються вісім програмно-цілевих комплексних блоків (Рис. 1.5).

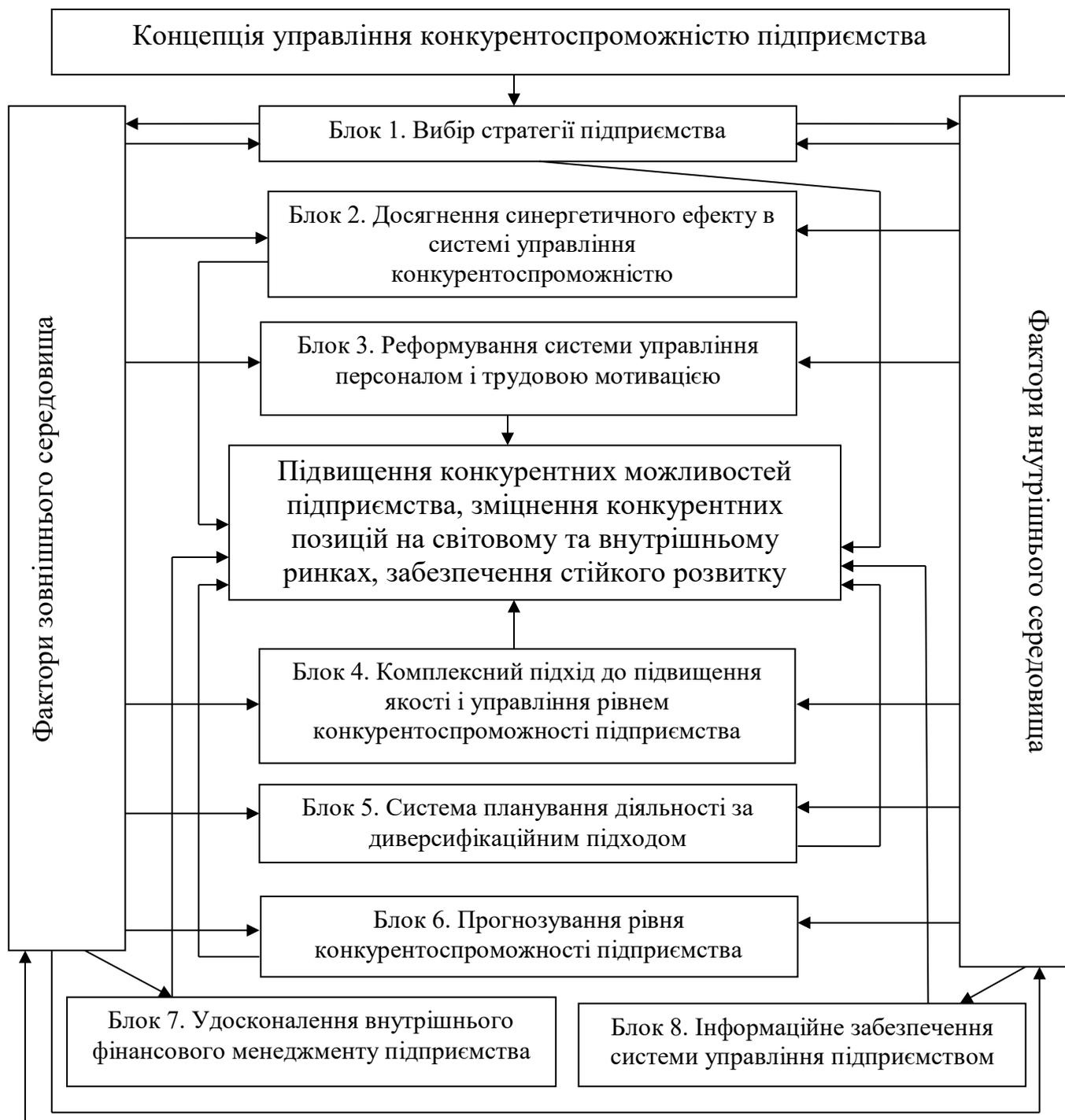


Рис. 1.5. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором за

Блоки представляють комплекс необхідних заходів, що охоплюють економічні та техніко-технологічні аспекти у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Їх впровадження сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень у відповідній сфері діяльності.

Усі компоненти системи об'єднує базовий принцип, згідно з яким кожен із них спрямований на вирішення завдань щодо покращення конкурентоспроможності підприємства, закріплення його позицій як на глобальних, так і на внутрішніх ринках, а також забезпечення сталого розвитку через формування конкурентних переваг. Кожен із блоків, у свою чергу, можна розглядати як систему, що складається з окремих системоутворюючих елементів.

Детальніше розглянемо основні блоки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Блок 1. Вибір стратегії підприємства доцільно здійснювати за допомогою матриці загальних стратегій конкуренції, враховуючи вже існуючі конкурентні переваги підприємства, наприклад, зниження витрат, диференціацію або фокусування.

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в управлінні конкурентоспроможністю стає можливим через низку заходів: докорінну перебудову організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку із чіткою відповідальністю за результати; впровадження підприємницького стилю менеджменту; інтегрований підхід до реорганізації системи управління; вдосконалення організаційних форм і методів маркетингового аналізу.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією передбачає підвищення об'єктивності оцінки праці; створення умов для творчої діяльності; розробку дієвої системи визнання трудових заслуг; запровадження інноваційних методів стимулювання і оплати праці; вдосконалення мотиваційного механізму та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності. Також важливими є реорганізація

системи навчання й перепідготовки кадрів з урахуванням стратегічного менеджменту та активне залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості та конкурентоспроможності продукції включає такі заходи: оновлення технічної бази та модернізацію виробничого процесу; впровадження інноваційних технологічних рішень; розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності з акцентом на експортну орієнтацію товарної політики; налагодження взаємовигідного співробітництва із провідними західними компаніями; створення та реалізацію комплексної системи управління якістю; стимулювання інвестиційної та інноваційної активності підприємства.

Блок 5. Планування діяльності за підходом диверсифікації передбачає: впровадження стратегії диверсифікації основної продукції з урахуванням змін у кон'юнктурі ринку; інтеграцію перспективних, річних і оперативних планів продажів і прибутку; використання перспективного бізнес-планування як інструменту створення довгострокових конкурентних переваг; складання перспективних та річних бюджетів витрат; оптимізацію методів планування та аналізу собівартості продукції; розробку організаційно-економічних заходів для виконання перспективних, поточних та оперативних планів.

Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства на основі застосування сучасних методичних підходів і аналітичних інструментів.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, що спрямоване на якісне інформаційне забезпечення керівництва фінансовою звітністю для проведення внутрішніх контрольних процедур і прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності.

Блок 8. Формування сучасної системи управління підприємством на основі інформаційних технологій потребує: розробки наскрізної інтегрованої системи управління, яка забезпечує вирішення ключових завдань менеджменту; впровадження передових інформаційних технологій та засобів комунікації; створення автоматизованої системи управління якістю продукції; впровадження єдиної інтегрованої системи планування, нормування та обліку витрат; технічного забезпечення ефективного функціонування інформаційно-аналітичної системи внутрішнього управління [29].

Отже, система управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою багатофункціональну структуру, яка формується завдяки інтеграції взаємопов'язаних елементів, що об'єднуються задля утворення єдиної цілісної системи.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства

У складних та динамічних умовах функціонування підприємства процес його адаптації має базуватися на безперервному й ретельному аналізі як зовнішнього конкурентного середовища, так і внутрішнього потенціалу конкуренції. Важливим аспектом є також оцінка ефективності використання цього потенціалу з урахуванням впливу змін у навколишньому середовищі. Конкуренція залишається найдієвішим механізмом координації дій учасників ринку, що пояснює різноманіття методичних підходів до визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності.

Як досі не існує загальновизнаного визначення поняття «конкурентоспроможність», так і бракує уніфікованого підходу до вибору показників і методів її оцінювання та прогнозування. Намагання розробити єдиний критерій оцінки конкурентоспроможності стикаються з численними проблемами, які значною мірою пов'язані з обмеженим колом параметрів,

що піддаються кількісному аналізу. До того ж, багато факторів, зокрема соціального, політичного чи естетичного характеру, мають значний вплив на успішність у конкурентній боротьбі, але їх кількісне визначення є майже неможливим. Для вирішення цього питання застосовують низку підходів, таких як індикативний метод, аналіз ієрархій, оцінка конкурентних переваг, експертне оцінювання, використання методів таксономії інтегральних оцінок, матричні підходи та інші [14, с. 239].

Методи оцінки конкурентоспроможності можуть варіюватися залежно від цілей, завдань, доступних даних чи специфіки галузі. Наприклад, компанія General Electric впровадила матрицю стратегічного планування бізнес-портфеля, яка базується на показниках привабливості галузі та стійкості бізнесу. Для оцінки останнього застосовується спеціальний індекс, що охоплює характеристики, зокрема розмір ринку, темпи зростання частки ринку, дистрибуційну мережу, лояльність клієнтів та інші важливі фактори.

Методологія ADL/LCD, яка була розроблена компанією Артуром Д. Літлом, базується на концепції життєвого циклу галузі, яка включає чотири етапи: зародження, зростання, зрілість і старіння. Конкурентна позиція підприємства визначається через його конкурентоспроможність, яка може включати показники загальної ефективності, кількість патентів, продуктивність виробництва, якість гарантійного обслуговування, ступінь вертикальної інтеграції та ставлення до ризиків. Компанія Shell розробила власну модель стратегічного аналізу та планування під назвою «Матриця спрямованої політики». У цій моделі конкурентна позиція оцінюється за такими критеріями, як відносна частка ринку, розгалуженість та ефективність дистрибуційної мережі, технологічний рівень, широта і глибина товарного асортименту, якість обладнання і логістики, виробнича ефективність, досвід компанії, здатність до масштабування виробництва, якість продукції та після продажне обслуговування. Кожен із зазначених підходів допомагає підприємствам не лише оцінити свою

конкурентоспроможність, але й побудувати стратегію для зміцнення своїх позицій на ринку [20].

Досліджуючи різноманітні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, можна виділити дев'ять груп методів:

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару чи послуги.
5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.
6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).
7. Метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора.
8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація методів із застосуванням інтегральних оцінок) [40].

Переваги та недоліки вищезазначених методів представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, основані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація

		конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємств	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Методи, основані на порівнянні з еталоном	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Складено автором за [40]

Вибір методики для визначення конкурентоспроможності підприємства залежить від обрання критеріїв, джерел та чинників конкурентоспроможності.

Загальний алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді такого узагальненого плану (Рис. 1.6).

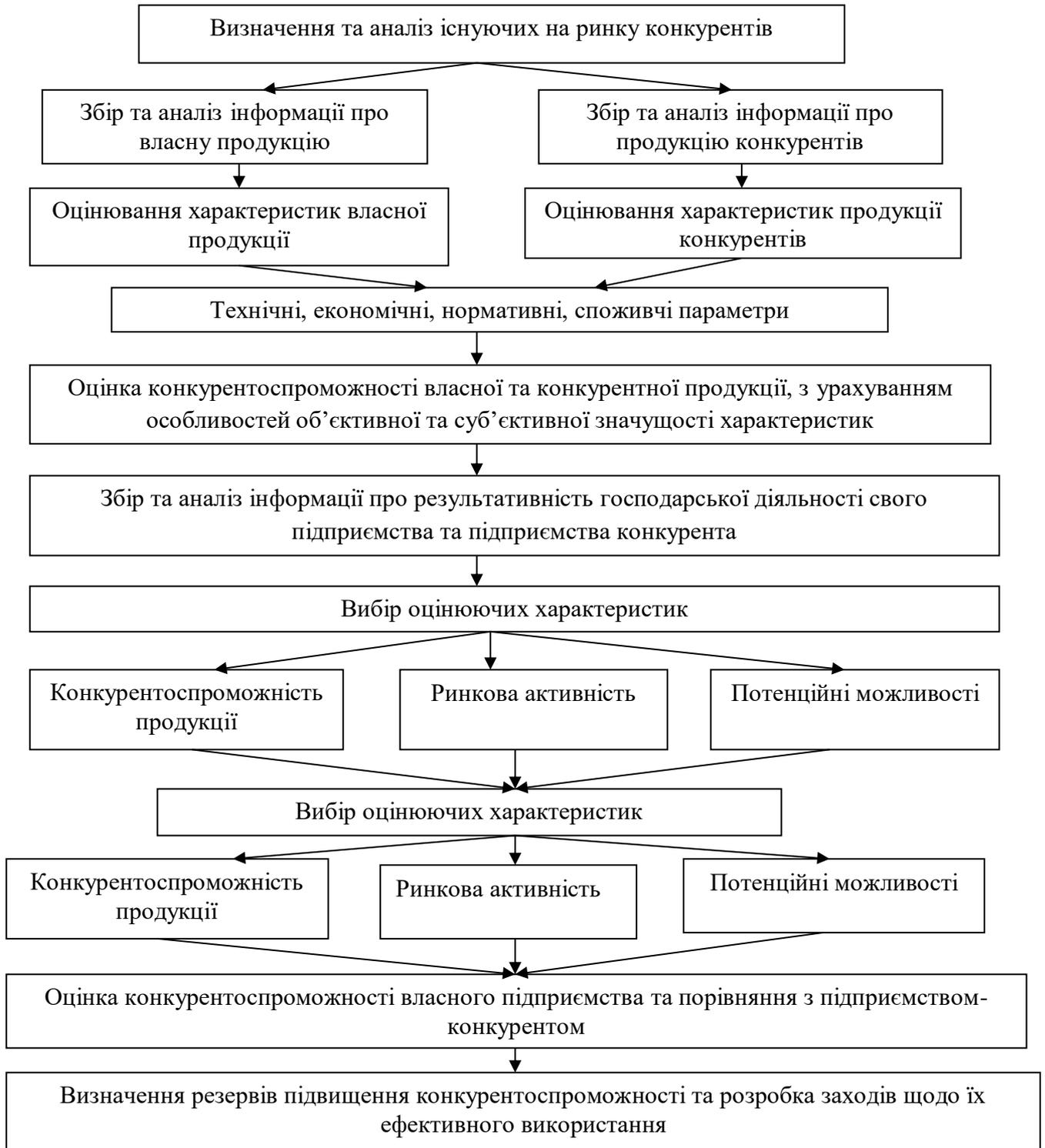


Рис. 1.5 Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства (складено автором самостійно на основі [20])

Аналіз праць зарубіжних та вітчизняних науковців дає змогу класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за

деякими ознаками. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, SWOT-аналіз
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Складено автором за [40]

Кількісні методи ґрунтуються на обчисленні різноманітних відносних величин, таких як коефіцієнти та показники, які характеризують рівень головних аспектів конкуренції. Ці величини пізніше об'єднуються у групові та узагальнені інтегральні показники, що дозволяє оцінити реальні можливості організації в контексті стратегічного управління. Використання таких методів допомагає приймати зважені управлінські рішення. Проте, цей підхід має суб'єктивний елемент через застосування вагових коефіцієнтів, які зазвичай визначаються експертами. Якісні методи, у свою чергу, характеризуються низьким рівнем математичної формалізації. Вони не надають можливості використовувати кількісну оцінку конкурентоспроможності організації при аналізі, але натомість фокусуються на оцінці фактичних даних та реальних фактів [40].

Матричні методи базуються на побудові двовимірних матриць, організованих за принципом координатної системи, для аналізу ключових характеристик компанії, зокрема її маркетингових показників. Основною слабкістю такого підходу є обмежений набір факторів оцінки та характеристик, які враховуються під час аналізу.

Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства демонструє їх значне різноманіття, що супроводжується як перевагами, так і обмеженнями кожного підходу. У зв'язку з цим, проведення коректної оцінки конкурентоспроможності неможливе за допомогою лише одного методу. Потрібно використовувати комплексний підхід, який включає послідовне застосування різних методик.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

2.1. Загальна управлінська характеристика ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» було створено у 2022 році. Підприємство належить до приватної форми власності.

Організаційна структура підприємства має лінійний тип, який вирізняється кількома вагомими перевагами. Основними з них є встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами, забезпечення єдності та зрозумілості розпоряджень, узгодженість у діях виконавців, підвищення рівня відповідальності керівників за результати роботи підрозділів, а також оперативність у процесі прийняття рішень. Лінійна структура управління характеризується прямими взаємозв'язками між різними рівнями управління і концентрацією всіх управлінських функцій та рішень в межах одного управлінського рівня.

Його структура включає адміністративний підрозділ, виробничий підрозділ та відділ продажів. До складу адміністративного підрозділу входять генеральний директор, комерційний директор, юрист, бухгалтер, спеціаліст з кадрових питань.

Відділ продажів складається із менеджерів по продажам, спеціалісту технічного контролю та товарно-транспортного підрозділу. В свою чергу, товарно-транспортний підрозділ включає завідувача експедиції, комплектувальника продукції та експедиторів.

До складу виробничого підрозділу входять технічний директор, головний майстер та працівники виробничого цеху.

Структурні підрозділи підприємства тісно взаємодіють і функціонують як цілісний колектив. Така злагодженість безперечно сприяє ефективній роботі компанії.

Наочно схема структури підприємства представлено на рис. 2.1.

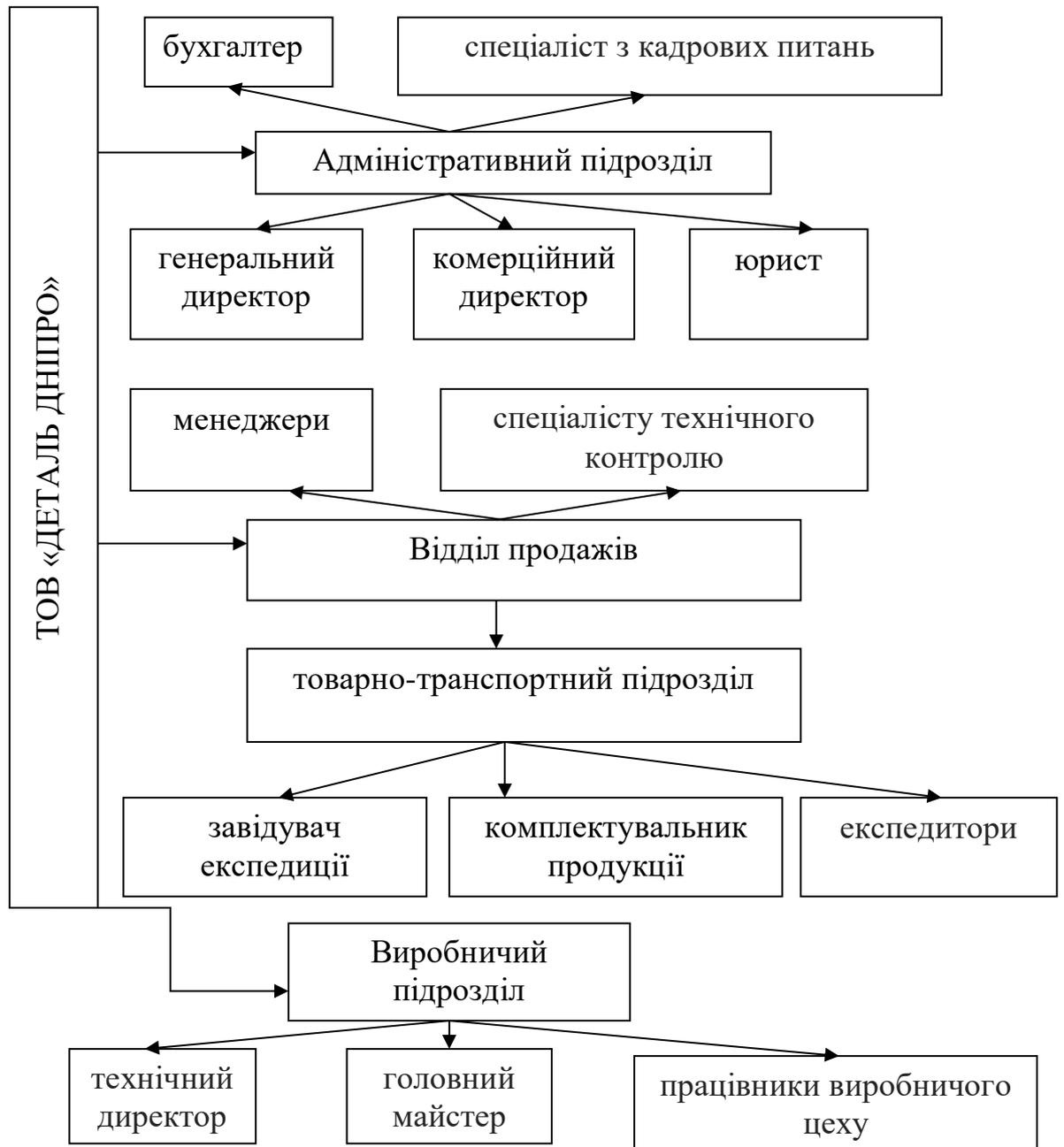


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» (складено автором)

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД 25.62 механічне оброблення металевих виробів. Інші види діяльності: діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами, діяльність посередників у торгівлі машинами,

промисловим устаткуванням, суднами та літаками, оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, неспеціалізована оптова торгівля, надання інших інформаційних послуг, діяльність у сфері права.

Процес механічної обробки деталей відповідно до креслень замовників являє собою виготовлення високоточних компонентів із металів шляхом видалення надлишкового матеріалу із вихідної заготівлі. Основною його метою є досягнення необхідної форми, розмірів, ступеня точності та якості обробки поверхонь відповідно до встановлених технічних умов. Технологічний цикл механічної обробки передбачає такі операції, як різання, точіння, фрезерування, свердління, шліфування, контроль якості та за необхідності проведення термічної обробки. Тобто, схема роботи підприємства виглядає наступним чином: замовник надає технічні характеристики необхідних йому деталей, ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» закуповує заготівки деталей та згідно з кресленнями та технічними характеристиками допрацьовує їх. Після процесу механічної обробки заготовок деталей підприємство передає замовнику деталі, які відповідають технічним вимогам замовника.

ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» має власні токарний, фрезерний, свердлильний та шліфувальний верстати.

Обсяги виконаних послуг протягом 2022-2024 року представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяг виконаних робіт ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Послуга	Роки			Відхилення між 2023 р. та 2022 р.(%)	Відхилення між 2024 р. та 2022 р.(%)
	2022	2023	2024		
Шліфування заготовок деталей (шт)	15000	48000	56600	+220%	+227,3%

Складено автором

Графічно обсяг виконаних робіт з шліфування заготовок деталей представлено на рис. 2.2.

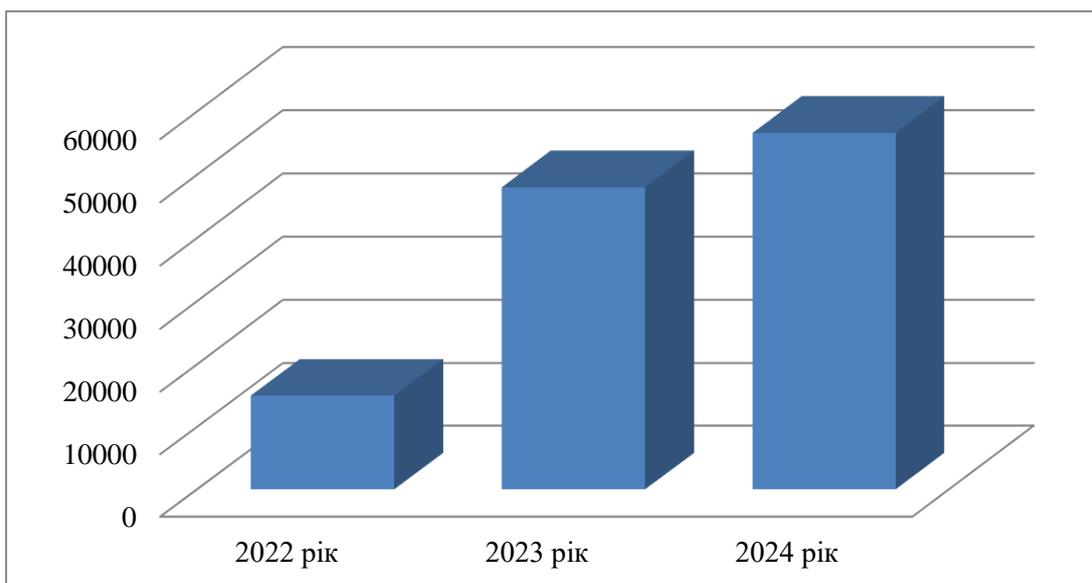


Рис. 2.2 Обсяг виконаних робіт з шліфування заготовок деталей
(складено автором)

Як бачимо, період 2022-2024 роки показав стійкий ріст виробництва підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є ключовим етапом для оцінки його ефективності, фінансової стабільності та спроможності зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У межах даного дослідження такий аналіз було здійснено на основі фінансових звітів ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки. Це дозволяє простежити динаміку ключових показників в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки представлено у табл. 2.2.

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за
період 2022-2024 роки у тис. грн.

Стаття	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Темпи приросту %	2024	Абсолютне відхилення, тис.грн.	Темпи приросту %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2823,6	7691,3	4867,7	1,7	9044,7	1353,4	0,2
Разом доходи	2823,6	7691,3	4867,7	1,7	9044,7	1353,4	0,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2765,5	6569,5	3804	1,4	7680,1	1110,6	0,2
Інші операційні витрати	29,6	981,3	951,7	32,2	1148,1	166,8	0,2
Разом витрати	2795,1	7550,8	4755,7	1,7	8828,2	1277,4	0,2
Фінансовий результат до оподаткування	28,5	140,5	112	3,9	216,5	76,0	0,5
Чистий прибуток (збиток)	23,4	115,2	91,8	3,9	177,5	62,3	0,5

Складено автором

Графічно зміна основних фінансових показників діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки представлено на рис. 2.3.

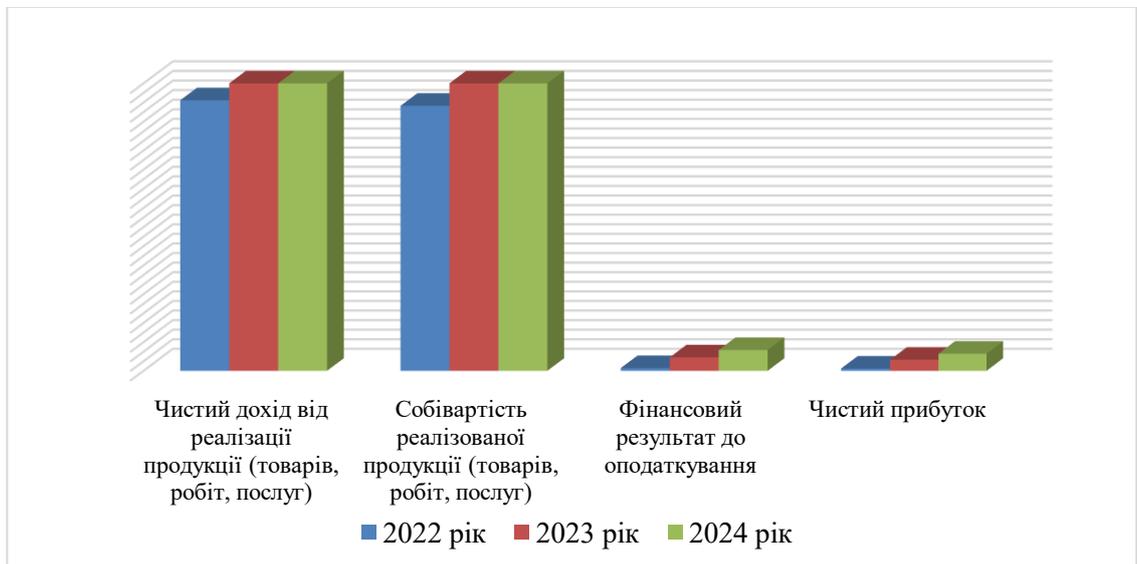


Рис. 2.3 Зміна основних фінансових показників діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки (складено автором)

Зростання основних фінансових показників, свідчить про покращення фінансово-економічного стану підприємства та демонструє його здатність адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Зростання доходу від

реалізації показує розширення ринкових можливостей підприємства та підвищення попиту на його послуги. Позитивна динаміка зростання чистого прибутку свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію витрат і раціональне використання власних ресурсів. Це також демонструє якісне управління як виробничими, так і фінансовими процесами на підприємстві. Також, позитивна динаміка фінансових показників сигналізує про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Це створює фундамент для подальшого розвитку організації та реалізації її стратегічних цілей.

Далі, для аналізу фінансового стану підприємства розглянемо показники його ліквідності. Ліквідність підприємства визначає здатність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання, використовуючи наявні оборотні активи. Ці показники служать для оцінки фінансової стійкості компанії у короткостроковому періоді.

При оцінюванні ліквідності виділяють три ключові коефіцієнти:

- коефіцієнт покриття;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття забезпечує загальну оцінку ліквідності активів, відображаючи, яка частина поточних активів припадає на одну гривню короткострокових зобов'язань. У випадку, якщо обсяг поточних активів перевищує поточні зобов'язання, підприємство можна вважати таким, що знаходиться в стабільному фінансовому стані та успішно виконує свої операційні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття розраховується за формулою (2.1):

$$\text{Коефіцієнт покриття} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Довгострокові зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає змогу оцінити якість оборотних активів, оскільки при його розрахунку враховуються лише найбільш ліквідні поточні активи, виключаючи запаси. Цей коефіцієнт визначається

як відношення грошових коштів та коштів у розрахунках до загальної суми поточних зобов'язань підприємства та розраховується за формулою (2.2):

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Довгострокові зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних (короткострокових) зобов'язань може бути погашена негайно та розраховується за формулою (2.3):

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Довгострокові зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Для розрахунку коефіцієнтів ліквідності необхідні данні балансу ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники балансу ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період
2022-2024 роки, тис. грн

Стаття	Роки		
	2022	2023	2024
Гроші та їх еквіваленти	225,6	740,9	820,6
Оборотні активи	3420,4	8722,2	18851,0
Довгострокові зобов'язання	2305,5	7647,9	17923,6
Баланс	3428,1	8722,5	18851,0
Власний капітал	1114,9	1074,3	927,4
Середньорічна вартість активів	3420,4	6071,3	13787

Складено автором

Розраховані показники ліквідності фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності фінансово-господарської діяльності ТОВ
«ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки

Показник ліквідності	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	Відхилення	2024 рік	Відхилення
Коефіцієнт покриття	1-2	1,5	1,1	-0,4	1,1	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	1,5	1,1	-0,4	1,0	-0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,1	0,1	0	0,05	-0,05

Складено автором

Наочно динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки представлено на рис. 2.4.

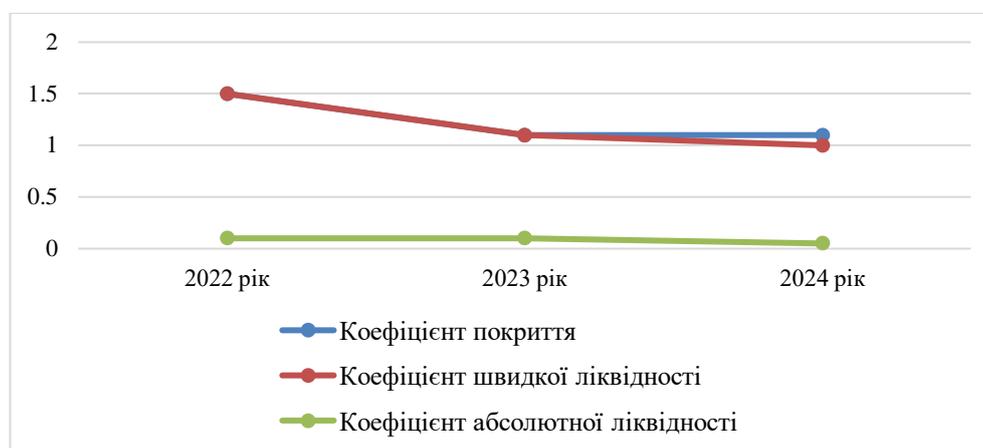


Рис. 2.4 Динаміка коефіцієнтів ліквідності підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 (складено автором)

Як бачимо, на підприємстві ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки коефіцієнт покриття знаходився в межах нормативних значень. Це свідчить про наявність ліквідного балансу: на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 1,5 грн поточних активів у 2022 р., 1,1 грн. у 2023 р, та 2024 р. Тобто, підприємство можна вважати платоспроможним.

Коефіцієнт швидкої ліквідності підприємства за період 2022–2024 року демонструє таку динаміку: у 2022 р. показник становив 1,5, що суттєво перевищує нормативне значення. Це свідчить про високий рівень платоспроможності підприємства, наявність достатнього запасу швидколіквідних активів для своєчасного виконання поточних зобов'язань,

а також мінімізацію фінансових ризиків у короткостроковій перспективі. У 2023 р. спостерігається зниження коефіцієнту до 1,1, підтверджуючи збереження здатності підприємства швидко розраховуватися за зобов'язаннями. Однак зменшення фінансової гнучкості може бути наслідком зростання обсягів поточних зобов'язань або скорочення швидколіквідних активів. У 2024 році коефіцієнт досяг рівня 1,0. Підприємство все ще має можливість покривати короткострокові зобов'язання. Протягом аналізованого періоду простежується стабільна тенденція до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності. Це вказує на поступове скорочення обсягу швидколіквідних активів відносно поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, що підприємство у 2022 р. та 2023 р. могло погасити близько 10 % поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Однак рівень миттєвої платоспроможності є обмеженим. У 2024 р. спостерігається зниження коефіцієнта до 0,05, що вказує на ризик миттєвої неплатоспроможності. Таким чином, можна говорити про те, що підприємство не має достатнього рівня грошових ресурсів для негайного погашення короткострокових зобов'язань.

Аналіз ліквідності показав, що підприємство зберігає платоспроможність у короткостроковій перспективі. Але значне зниження більшості показників ліквідності та критично низький рівень абсолютної ліквідності вказують на потребу посилити управління фінансовими потоками, дебіторською заборгованістю та оптимізацією структури поточних зобов'язань.

Наступним аналізом діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» є аналіз рентабельності підприємства. Рентабельність являє собою відносний економічний показник, який демонструє ефективність виробничої діяльності. Показники рентабельності виступають ключовими характеристиками, що відображають фінансові результати та

продуктивність підприємства, оцінюючи його прибутковість з різних сторін.

Рентабельність продажів показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. доходу та розраховується за формулою (2.4).

$$\text{Рентабельність продажів} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \right) * 100 \quad (2.4)$$

Рентабельність продукції – це економічний показник, що відображає рівень ефективності реалізації продукції, включаючи товари, роботи та послуги. Розраховується як співвідношення чистого прибутку від реалізації до загальної собівартості продукції (2.5).

$$\text{Рентабельність продукції} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток від реалізації}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \right) * 100 \quad (2.5)$$

Рентабельність активів – це показник ефективності використання всіх активів підприємства, який відображає, який обсяг чистого прибутку припадає на 1 грн. активів. Рентабельність активів розраховується за формулою (2.6).

$$\text{Рентабельність активів} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \right) * 100 \quad (2.6)$$

Рентабельність власного капіталу є ключовим показником, що демонструє ефективність використання власних ресурсів підприємства. Він відображає розмір чистого прибутку, який припадає на кожну гривню, вкладену власниками в капітал компанії. Формула розрахунку власного капіталу (2.7).

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \left(\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \right) * 100 \quad (2.7).$$

Рентабельність операційної діяльності є показником ефективності ведення основної (операційної) діяльності підприємства та демонструє, яку частину операційного прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого доходу. Цей показник дає змогу оцінити, наскільки результативно здійснюється управління виробничими та збутовими процесами, не

враховуючи вплив фінансових чи інвестиційних чинників. Розрахунок рентабельності операційної діяльності здійснюється за формулою (2.8).

$$\text{Рентабельність операційної діяльності} = \left(\frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \right) * 100$$

(2.8)

Показники рентабельності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки

Показник рентабельності	Нормативне значення	2022	2023	Відхилення	2024	Відхилення
Рівень рентабельності продажів	Збільшення	0,83	1,5	0,67	1,96	0,46
Рівень рентабельності продукції	Збільшення	0,85	1,75	0,9	2,31	0,56
Рівень рентабельності активів	Збільшення	0,68	1,90	1,22	1,29	-0,61
Рівень рентабельності власного капіталу	Збільшення	2,10	10,72	8,62	19,14	8,42
Рівень рентабельності операційної діяльності	Збільшення	1,01	1,83	0,82	2,39	0,56

Складено автором

Графічно динаміка рентабельності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки відображена на рис. 2.5.

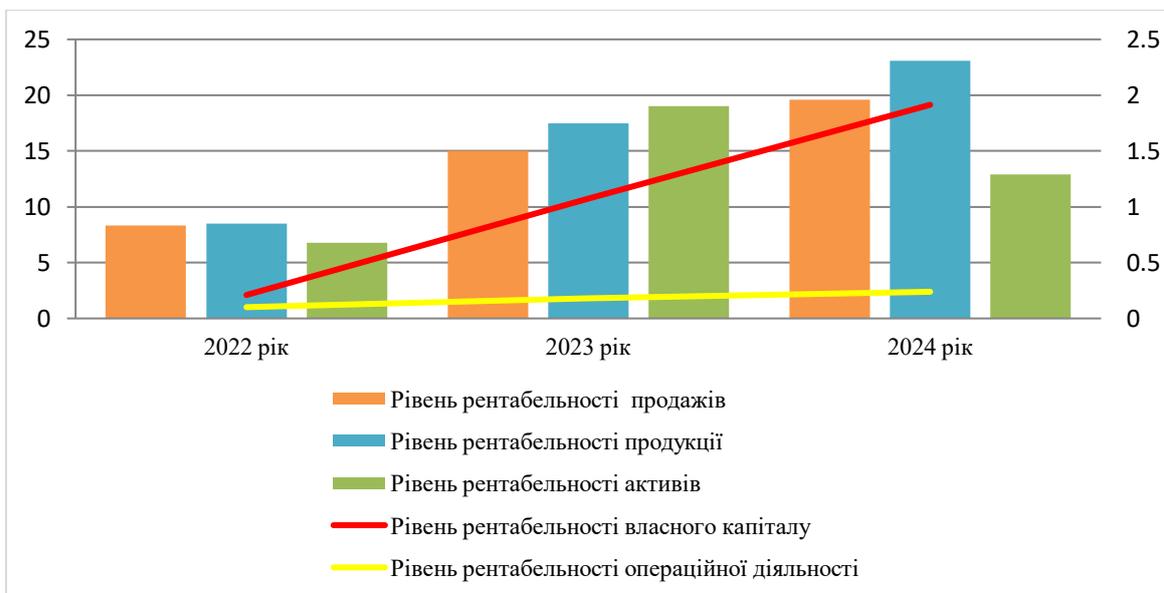


Рис. 2.5 Динаміка рентабельності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за період 2022-2024 роки (складено автором)

Рентабельність продажів показала позитивну динаміку, збільшившись з 0,83 у 2022 році до 1,96 у 2024 році, що вказує на поступове зростання ефективності реалізації продукції. Такий розвиток підтверджує поліпшення цінової політики, вдосконалення управління витратами, пов'язаними зі збутом. Рентабельність продукції також свідчить про стабільний прогрес, показавши зростання з 0,85 у 2022 році до 2,31 у 2024 році. Ці показники демонструють підвищення економічної ефективності виробництва, оптимізацію витрат та покращення організації виробничих процесів.

Щодо рентабельності активів, спостерігається зростання з 0,68 у 2022 році до 1,90 у 2023 році, проте у 2024 році вона дещо знизилася до 1,29. Така тенденція є наслідком результатом інвестицій у перспективні напрями розвитку – модернізація обладнання. Незважаючи на спад у 2024 році, рівень показника залишається значно вищим за базовий рік.

Найвиразніше зростання демонструє рентабельність власного капіталу, піднявшись з 2,10 у 2022 році до вражаючих 19,14 у 2024 році. Така зміна вказує на значне покращення ефективності використання

фінансових ресурсів підприємства, підвищену прибутковість для власників і суттєве зростання його інвестиційної привабливості.

Рентабельність операційної діяльності збільшилася з 1,01 у 2022 році до 2,39 у 2024 році, що підтверджує покращення результативності основної діяльності компанії. Подібна динаміка відображає ефективне управління операційними витратами та стабільне нарощування операційного прибутку.

2.3 Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» проведемо за допомогою таких методів, як SWOT-аналіз, матриця McKinsey та співвідношення с підприємствами- конкурентами.

З початку розглянемо SWOT-аналіз якій дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, які впливають на рівень його конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – стабільне зростання фінансових показників діяльності; – позитивна динаміка показників рентабельності; – ефективне використання власного капіталу; – наявність власного обладнання; – спеціалізація на механічній обробці деталей, що має стабільний попит; – гнучкість виробничих процесів; – наявність досвіду роботи в умовах нестабільного середовища 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання попиту на ремонт і відновлення техніки в умовах війни; – впровадження сучасних технологій механічної обробки; – розширення асортименту продукції та послуг; – розвиток партнерських відносин з корпоративними клієнтами; – цифровізація маркетингу та збуту

Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – залежність від постачальників заготовок; – обмежені фінансові ресурси для масштабної модернізації; – недостатній рівень цифровізації збутових процесів; – залежність від перевізників; – вузькоспрямований асортимент продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – тривала економічна та політична нестабільність; – зростання цін на енергоносії; – логістичні труднощі в умовах воєнного стану; – посилення конкуренції на внутрішньому ринку; – дефіцит кваліфікованих кадрів; – зміни у податковому та регуляторному законодавстві

Складено автором самостійно

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища окреслює напрямок для визначення стратегії підприємства для підвищення конкурентоспроможності. ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» має значні переваги, такі як наявність власного обладнання, висока якість продукції, стабільного зростання фінансових показників, що створює основу для впровадження нових можливостей. Водночас існують і суттєві слабкі сторони, а також потенційні загрози, які потребують уваги, а саме дефіцит кваліфікованих кадрів виробничого процесу через воєнний стан, залежність від постачальників заготовок та вузькоспрямований асортимент продукції.

Розглянемо позицію підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» порівняно з конкурентами за допомогою матриці McKinsey за двома ключовими вимірами: привабливість ринку та конкурентна позиція (конкурентоспроможність) підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка привабливості ринку та конкурентна позиція ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Оцінка ринкової привабливості			
Показник	Вага	Бал	Зважена оцінка
Темпи зростання ринку	0,20	3	0,60
Рівень конкуренції	0,15	3	0,45

Стабільність попиту	0,20	4	0,80
Прибутковість галузі	0,15	3	0,45
Бар'єри входу	0,15	4	0,60
Вплив макросередовища	0,15	3	0,45
Разом	1	x	3,35
Оцінка конкурентної позиції підприємства			
Показник	Вага	Бал	Зважена оцінка
Фінансова стійкість	0,20	4	0,80
Рентабельність діяльності	0,20	4	0,80
Якість продукції	0,15	4	0,60
Гнучкість виробництва	0,15	4	0,60
Частка ринку	0,15	3	0,45
Технологічний рівень	0,15	3	0,45
Разом	1	x	3,70

Складено автором

На підставі отриманих результатів побудуємо матрицю McKinsey (рис. 2.6).



Рис. 2.6 Матриця McKinsey (конкурентоспроможність/привабливість ринку) (складено автором)

Аналіз факторів та отримані результати показали, що у ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» помірна привабливість та займає середню конкурентну позицію. Така ситуація визначає доцільність обрання стратегії

зосередження на підтримці нинішніх позицій та вибіркового розвитку, що в перспективі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» є невеликим підприємством. Розглянемо співвідношення з конкурентами в галузі послуг з механічної обробки деталей невеликих підприємств.

Для оцінювання конкурентоспроможності були використані ключові критерії: якість продукції, цінова політика, рентабельність діяльності, фінансова стійкість, технологічний рівень, гнучкість та ділова репутація. Оцінювання здійснено за 5-бальною шкалою.

Результати оцінювання представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Порівняльне співвідношення конкурентоспроможності підприємств

Критерій	ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»	ТОВ НВП «АНПЕК»	ТОВ «ТЕХНОМАШ ІНЖИНІРІНГ»	ТОВ «СОЛЮШЕН ПАРАДАЙЗ»	ТОВ «БРЕЙВ ТЕКНІКС ЮКРЕЙН»
Якість продукції	4	4	5	3	4
Цінова конкурентоспроможність	4	4	3	4	3
Рентабельність діяльності	5	3	4	3	4
Фінансова стійкість	4	4	4	3	3
Технологічний рівень	3	4	5	3	4
Гнучкість та адаптивність	4	3	3	4	3
Ділова репутація	4	4	5	3	4
Середній бал	4,0	3,7	4,1	3,3	3,6

Складено автором самостійно

Аналіз співвідношення свідчить, що ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» утримує одну з лідируючих позицій серед досліджуваних компаній. Згідно з інтегральною оцінкою конкурентоспроможності, підприємство поступається лише ТОВ «ТЕХНОМАШ ІНЖИНІРІНГ», яке демонструє

вищий рівень технологічного розвитку. Водночас компанія перевершує більшість конкурентів за показниками рентабельності, гнучкості цінової політики та здатності до адаптації. Найгірша конкурентна позиція серед аналізованих підприємств належить ТОВ «СОЛЮШЕН ПАРАДАЙЗ», що пояснюється низькими рівнями фінансової стабільності та технологічного розвитку.

На підставі отриманих результатів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.7).

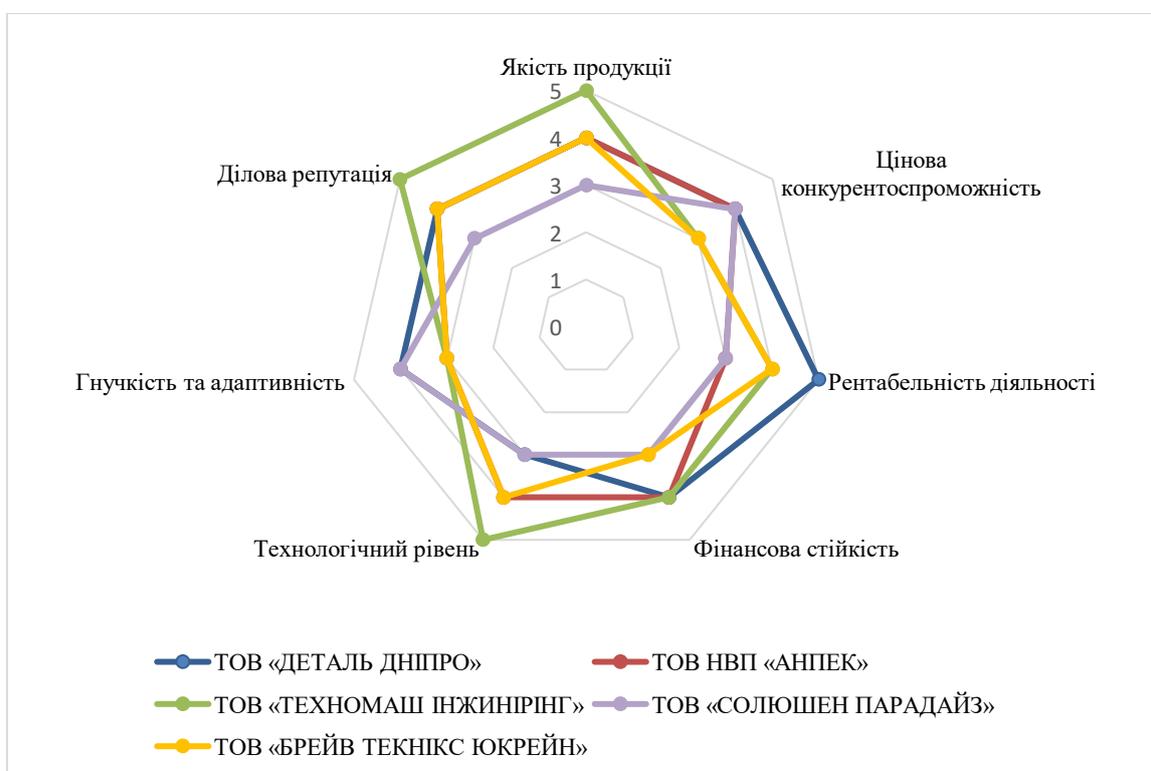


Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності (складено автором)

Не зважаючи на те, що ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» має доволі високі конкурентні позиції, але це серед невеликих підприємств. Ми вважаємо, що у ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» є потенціал для подальшого розвитку щоб бути конкурентоспроможним і для великих підприємств в галузі механічної обробки деталей та металевих виробів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

3.1. Методичне обґрунтування необхідності вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

У сучасних умовах економічного функціонування підприємств, поняття конкурентоспроможності стає визначальною характеристикою їхньої ринкової життєздатності та здатності до стабільного і тривалого розвитку. Особливу значущість проблематика управління конкурентоспроможністю набуває у контексті воєнних обставин, нестабільності ринкових умов, зростаючих витрат та посилення ступеня конкуренції між суб'єктами господарювання.

Аналіз діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» демонструє позитивну динаміку фінансових показників підприємства, а також доволі високий рівень його конкурентоспроможності. Водночас, проведене дослідження виявило ряд обмежувальних чинників, до яких належать такі аспекти, як:

- помірний рівень впровадження новітніх технологій;
- недостатній рівень цифровізації процесів управління підприємством;
- малоактивне використання стратегічних інструментів для підвищення конкурентних переваг.

У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інтегрованого підходу, орієнтованого на стратегічний розвиток та адаптацію до сучасних викликів.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю доцільно сформувати цілісну систему управління, яка включає такі підсистеми (Рис. 3.1):



Рис. 3.1 Впровадження системи управління ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»
(складено автором)

На нашу думку, ця система сприятиме узгодженню стратегічних і тактичних управлінських рішень, а також посилить здатність підприємства швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Цільова підсистема управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим компонентом організаційно-економічного механізму, що визначає стратегічний напрямок розвитку компанії в умовах конкурентного середовища. Її головна роль полягає у розробці, деталізації та структуризації стратегічних цілей, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентних переваг підприємства у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Щодо діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО», така система слугує засобом гармонізації стратегічних пріоритетів компанії із впливами зовнішнього середовища, результатами фінансово-економічного аналізу та ринковими конкурентними позиціями.

Цільова підсистема управління конкурентоспроможністю підприємства виконує низку фундаментальних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного стратегічного розвитку і зміцнення позицій у конкурентному середовищі:

- визначення основної місії підприємства та формулювання довгострокового стратегічного бачення його розвитку в умовах конкурентної динаміки;

- постановка чітких, орієнтованих на майбутнє, стратегічних цілей для сприяння стійкому конкурентному зростанню організації;

- деталізація визначених стратегічних цілей шляхом їх трансформації у конкретні тактичні та оперативні завдання, які забезпечують реалізацію обраної стратегії;

- забезпечення інтегрованості та узгодженості цілей серед усіх функціональних і структурних підрозділів підприємства для досягнення єдиної стратегічної концепції;

- фокусування процесу прийняття управлінських рішень на зміцненні конкурентних позицій і досягненні стабільних конкурентних переваг.

Для підприємства ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» визначення стратегічних цілей у контексті конкурентного розвитку передбачає зосередження на таких ключових напрямках:

- укріплення конкурентних позицій на національному ринку механічної обробки та реалізації запчастин, що забезпечить підвищення впізнаваності та затребуваності продукції;

- підвищення технологічної конкурентоспроможності підприємства через системну модернізацію виробничих процесів і впровадження інноваційних рішень;
- досягнення стабільного росту фінансових показників і збільшення рентабельності операційної діяльності, що сприятиме зміцненню економічної стійкості;
- розширення здатності підприємства ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, враховуючи специфіку функціонування в умовах воєнного стану;
- створення інтегрованої та ефективної системи управління конкурентоспроможністю, яка б органічно поєднувалася із загальною системою менеджменту організації.

Посилення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному ринку вимагає інтегрованого підходу, що включає управлінські, виробничі, маркетингові та фінансово-економічні підходи. В умовах жорсткої конкуренції та мінливості зовнішнього середовища першорядною задачею є створення стійких конкурентних переваг, які важко повторити або скопіювати конкурентам.

1. Технологічні підходи до зміцнення конкурентоспроможності.

Ключові технологічні заходи включають:

- оновлення обладнання для механічної обробки;
- впровадження сучасних методів точного та серійного виробництва;
- автоматизацію виробничих процесів;
- збільшення гнучкості виробничих технологій.

Застосування таких заходів сприяє підвищенню якості продукції, зниженню собівартості виробництва та скороченню часу виконання замовлень, що є визначальними чинниками конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

2. Економічні та фінансові засоби.

Економічні й фінансові методи орієнтовані на максимально ефективне використання ресурсів і забезпечення стійкості фінансів підприємства. Серед них слід виокремити:

- оптимізацію структури витрат на виробництво;
- розробку гнучкої цінової політики з урахуванням кон'юнктури ринку;
- розширення джерел доходів за рахунок диверсифікації;
- впровадження ефективних заходів із управління фінансовими ризиками.

Впровадження таких фінансово-економічних інструментів дозволяє забезпечити стабільний рівень прибутковості підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість на довгострокову перспективу.

3. Маркетингові методи.

Маркетингові методи займають одне із основних місць у забезпеченні конкурентних переваг підприємства на ринку. Вони включають такі напрями, як:

- збільшення обсягу клієнтської бази;
- розвиток довготривалих партнерських взаємин із клієнтами;
- підвищення якості та доступності сервісного обслуговування;
- інтенсивне застосування цифрових каналів комунікації та просування.

Реалізація цих заходів сприяє формуванню сталого рівня лояльності клієнтів, а також створенню позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі.

4. Організаційно-управлінські методи.

Методи організаційного управління спрямовані на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів і включають:

- модернізацію структури управління підприємством;

- впровадження механізмів контролю ефективності за допомогою систем ключових показників (KPI);
- базування діяльності на принципах стратегічного і оперативного планування для забезпечення стійкого конкурентного розвитку;
- систематичне підвищення професійної компетенції управлінського персоналу.

Актуалізація цих методів дозволяє покращити рівень керованості підприємством, а також підвищити результативність процесів ухвалення управлінських рішень.

5. Інноваційні методи.

Інноваційні методи спрямовані на створення довгострокових переваг конкурентного характеру для підприємства. Серед таких заходів виділяються:

- розробка та впровадження нових видів продукції і послуг;
- вихід на нові ринкові сегменти, освоєння перспективних ніш;
- застосування прогресивних матеріалів і передових технологій;
- активна взаємодія з науково-дослідними та технологічними організаціями для розробки інноваційних рішень.

Застосування таких підходів дозволяє підприємству не лише випереджати конкурентів, але й швидко адаптуватися до динамічних змін попиту на ринку.

4. Кадрові та соціально-психологічні методи.

Кадровий потенціал виступає ключовим джерелом створення конкурентних переваг завдяки:

- залученню, мотивації та утриманню висококваліфікованих працівників;
- постійній роботі над розвитком професійних компетенцій персоналу;

– впровадженню корпоративної культури, орієнтованої на якість виконання завдань і досягнення результатів.

Впровадження кадрових методів забезпечує зростання продуктивності праці та стимулює інноваційну діяльність підприємства.

Методи вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» для наочності представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ
«ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Група методів	Основна мета	Очікуваний результат
Технологічні	Підвищення якості та продуктивності	Зниження витрат, зростання конкурентоспроможності
Фінансово-економічні	Забезпечення прибутковості	Фінансова стійкість
Маркетингові	Розширення ринку збуту	Зростання лояльності клієнтів
Управлінські	Підвищення ефективності управління	Стабільний розвиток
Інноваційні	Формування унікальних переваг	Довгострокова конкурентна перевага
Кадрові	Розвиток персоналу	Підвищення продуктивності

Складено автором

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю необхідно здійснити оцінку їх економічного ефекту. Цей ефект виражається шляхом підвищення доходів, зростання показників прибутковості та покращення загальної ефективності функціонування підприємства.

Приріст чистого доходу розраховується за формулою (3.1).

$$\Delta D = D \times \frac{p}{100} \quad (3.1), \text{ де:}$$

ΔD - приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн;

D - базовий (фактичний) чистий дохід від реалізації продукції за попередній період, тис. грн;

r - прогнозований темп зростання чистого доходу внаслідок впровадження управлінських заходів, %.

Формула розрахунку економії операційних витрат (3.2):

$$\Delta B = B \frac{q}{100} \quad (3.2), \text{ де:}$$

ΔB - сума економії (зменшення) операційних витрат у результаті реалізації запропонованих заходів, тис. грн;

B - базовий обсяг операційних витрат підприємства у звітному періоді, тис. грн;

q - прогнозований відсоток скорочення операційних витрат унаслідок оптимізації управлінських, виробничих або організаційних процесів, %.

Розрахунок загального економічного ефекту (3.3):

$$E_{\text{заг.}} = \Delta D + \Delta B \quad (3.3)$$

Прогнозований чистий прибуток після впровадження заходів (3.4):

$$P_{\text{пр.}} = P + E_{\text{заг.}} \quad (3.4), \text{ де:}$$

$P_{\text{пр.}}$ - прогнозований чистий прибуток після впровадження заходів, тис. грн;

P - чистий прибуток до впровадження заходів;

$E_{\text{заг.}}$ - загальний економічний ефект.

Відносний економічний ефект, % (3.5):

$$E\% = \frac{P_{\text{пр.}} - P}{P} \times 100\% \quad (3.5)$$

Очікуване зростання після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю:

- зростання чистого доходу - на 8 %;
- зниження операційних витрат - на 5 %.

Данні розрахунку економічного ефекту від удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю представлені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Економічний ефект впровадження методів вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Чистий дохід, тис. грн	9044,7	9768,3
Операційні витрати, тис. грн	1148,1	1090,7
Чистий прибуток, тис. грн	177,5	958,5
Загальний економічний ефект		+781,0
Приріст чистого прибутку, %		+440,0
Рентабельність продажів, %	1,96	9,81
Рентабельність операційної діяльності, %	2,39	88,83

Складено автором самостійно

Графічно очікуване зростання економічних показників представлено на рис. 3.2.

Результати розрахунку економічного ефекту показують, що реалізація заходів щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» є економічно обґрунтованою. Очікуване зростання чистого доходу в поєднанні з оптимізацією операційних витрат сприяють значному збільшенню рівня чистого прибутку компанії. Це підтверджує результативність запропонованих управлінських рішень, а також їхній позитивний вплив на фінансові показники та конкурентні позиції підприємства.

ВИСНОВКИ

1. В ході дослідження встановлено, що конкуренція виконує функцію своєрідного механізму ринкової саморегуляції. Показник конкурентоспроможності відображає переваги одного підприємства перед іншими, які проявляються у володінні унікальними властивостями або можливостями, відсутніми у суперників. Виокремлюють чотири моделі конкуренції: досконала (чиста) конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та монополія. Як економічна категорія, конкуренція охоплює об'єкт, суб'єкт і предмет аналізу та поділяється на три базових рівня-мікрорівень, мезорівень, макро- мегарівні. Функція конкуренції полягає у забезпеченні регулювання ринкових процесів, стимулюванні інноваційної діяльності, а також сприянні підвищенню якості продукції та зниженню її вартості. Одночасно конкуренція виконує сануючу роль, дозволяючи витіснити з ринку суб'єктів, які діють неефективно.

2. Теоретичним дослідженням встановлено, що конкурентоспроможність підприємства у широкому сенсі характеризується його спроможністю розробляти, виготовляти та реалізовувати продукцію, яка за своїми властивостями перевищує пропозиції основних конкурентів. Аналіз конкурентних переваг базується на ряді ключових параметрів, серед яких особливе значення мають вартість продукції, її якість, рівень технологічного оснащення та інші визначальні чинники. Сутність конкурентоспроможності може варіюватися залежно від обраного підходу. У зв'язку з цим були окреслені основні підходи до визначення терміну «конкурентоспроможність»: порівняльний підхід, ресурсний підхід, ринковий або маркетинговий підхід, продуктової підхід, атрибутивний підхід, динамічний підхід, функціональний підхід, системний підхід.

3. Аналіз сутності, мети та завдань управління конкурентоспроможності підприємства показав, що управління конкурентоспроможністю підприємства становить вагомий напрямок сучасного менеджменту, основною метою якого є формування, розвиток і

реалізація конкурентних переваг, а також забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах інтенсивної економічної конкуренції. Серед ключових завдань управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити такі пріоритети: забезпечення стабільності й безперервності виробничих процесів; оптимізація організаційної структури та механізмів управління задля підвищення їхньої ефективності; раціональне використання матеріальних, фінансових, людських та інших видів ресурсів із максимізацією їх продуктивності.

4. Досліджено, що методи оцінки конкурентоспроможності підприємств та галузей можуть значно варіюватися залежно від поставлених цілей, специфічних завдань, доступності даних та особливостей певної економічної сфери. У сучасній науковій літературі виокремлюють дев'ять основних груп методів, які визначають підходи до оцінювання конкурентних позицій. Ця класифікація охоплює широкий спектр підходів і дозволяє гнучко обирати методи залежно від дослідницьких завдань чи практичних потреб.

5. На основі результатів аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО» за 2022–2024 роки встановлено позитивну динаміку основних фінансових показників підприємства, що свідчить про його задовільний рівень конкурентоспроможності. Утім, виявлено необхідність подальшого вдосконалення системи управління з метою більш ефективного використання наявних ресурсів, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку.

6. Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЕТАЛЬ ДНІПРО». Він включає створення цільової підсистеми управління, удосконалення організаційно-економічного механізму, впровадження цифрових інструментів управління, а також підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності. Запропоновані заходи носять цілісний характер та орієнтовані на

забезпечення стійких конкурентних переваг у середньо- та довготривалій перспективі.

Економічні розрахунки підтверджують доцільність запропонованих заходів: очікується зростання чистого доходу, оптимізація операційних витрат і значне збільшення чистого прибутку.

Отже, досягнуто основну мету дослідження та виконано поставлені завдання. Отримані результати мають важливе теоретичне та практичне значення й можуть бути використані підприємствами машинобудівної й виробничої галузей для створення та покращення систем управління конкурентоспроможністю.

СПИСОК БІБЛЮГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
2. Базилук В.Б., Базилук К.Ф. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/317/303> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Балдинюк В.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 05.11.2025).
4. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5610> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Божкова В.В., Горета Л.В. Використання матричного інструментарію у стратегічному маркетинговому плануванні діяльності вітчизняних промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 4. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_4_7 (дата звернення: 05.11.2025).
6. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 12.11.2025).
7. Брінь П.В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки.

Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36-43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf (дата звернення: 12.11.2025).

8. Бурунсуз К.С. Особливості використання матриці VCG при проведенні стратегічного аналізу підприємства. Інновації в суднобудуванні та океанотехніці: матеріали XIV Міжнародної науково - технічної конференції. Миколаїв: НУК. 2023. С. 487 - 489.

9. Виноградова О.В., Куценко О.В. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 2. С. 97-101.

10. Воздвиженський В.В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2. С. 58-65.

11. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 139-148.

12. Гамовець О. В. Іноваційний розвиток як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2019. № 886. С. 120–128.

13. Гудима Л.О. Конкуренція: генезис історичних підходів та сучасні форми конкурентних відносин між суб'єктами господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86. С. 21-26.

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2020. 340 с.

15. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4. С. 26–32.

16. Ємець О.І. Політекономія: словник термінів та понять для самостійної роботи студентів, які навчаються за освітньою програмою 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Івано-Франківськ. 2019. 44 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/2295> (дата звернення: 25.10.2025).

17. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23-27.

18. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.

19. Кобелєв В. М., Болтенко В. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 60. С. 60-64.

20. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Economic journal Odessa polytechnic university. 2024. № 2. С. 35–41.

21. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. № 6. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 30.10.2025).

22. Крайнюченко О.Ф. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2012. № 45. С. 150-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2012_45_28 (дата звернення: 12.11.2025).

23. Лагодієнко В.В., Завгородній А.В. Інноваційні аспекти формування конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 203–209.

24. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення 25.10.2025).

25. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів. 2016. 484 с.

26. Мельничук Л.С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія : Економіка 2016. Т. 275. № 263. С. 102-105.

27. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. № 9. С. 533–540. URL:http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/92.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

28. Мочерний С.В. Економічний словник - довідник. Київ. 1995. 368 с.

29. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2. URL: https://eurodev.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/Articles_2/Artickes_Ukrainian_2/20.pdf (дата звернення: 15.11.2025).

30. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка та суспільство*. 2016. № 6. С. 8-13. URL: <http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=26979> (дата звернення: 30.10.2025).

31. Петруня Ю.Є., Говоруха В.Б., Літовченко Б.В. та інші. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник/ за ред. д.е.н. Ю.Є. Петруні. 2-ге вид. Київ. 2011. 213 с.

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ. 2020. 424 с.

33. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2021 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 01.11.2025).

34. Забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку : монографія / О. І. Протосвіцька, О. М. Федорчук, В. М. Свиридовський, В. В. Дудченко. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 196 с.
35. Сапотніцька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52.
36. Смирнов Є.М. Визначення та класифікація основних видів конкурентоспроможності підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 2. С. 190-198.
37. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 10. С. 366-369.
38. Сокол П.М., Хітько О.О. Особливості проведення портфельного аналізу підприємства (на прикладі ТОВ «СІНЕРГІЯ ГРУП»). *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С.122-130.
39. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3. С. 56-64.
40. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 01.11.2025).
41. Українська Радянська Енциклопедія. Видання друге. Київ.1980. Т.5. 622 с.
42. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник ЖНАЕУ*. 2015. № 1. С. 130-137.
43. Федосова В. М., Мартиненко А. С. Макроекономічне середовище як чинник конкурентоспроможності. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 2. С. 33–40.

44. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи. 2017. №1. с.19-29.

45. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

46. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія Одеса. 2017. 514 с.

47. Depperu D., Cerrato D. Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali. 2005. № 32. P. 2007-2013. URL: https://dipartimenti.unicatt.it/dicdr-dipartimenti/dises-wp_azzurra_05_32.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

48. Tan S. Factors Affecting the Core Competitiveness of Enterprises. Proceedings of the 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2022). 29 December 2022. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/isemss-22/125982151> (дата звернення: 08.11.2025).

49. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh. Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges. Academy of Strategic Management Journal. 2021 Vol: 20 Issue: 4. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html> (дата звернення: 15.11.2025).