

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «КОНВІ-ПАК», м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Вовк Олександри
Леонідівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук, професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології Кафедра менеджменту
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент», «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту
Бай С.І.

«___» _____ 2021 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентів**

Вовк Олександрі Леонідівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ТОВ
«КОНВІ-ПАК», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2020 р. № 3983

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 01.11.2021

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета проекту (роботи) полягає в дослідженні особливостей управління
конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтуванні напрямків його
удосконалення

Об'єкт дослідження - процес управління конкурентоспроможністю

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційні засади
управління конкурентоспроможністю підприємства

4. Графічні матеріали

6 таблиць, 10 рисунків.

5. Зміст випускного кваліфікаційного роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Висновки по розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНВІ-ПАК» (М.КИЇВ)

2.1 Конкурентне середовище підприємства

2.2 Аналіз програми управління конкурентоспроможністю підприємства

2.3 Оцінка результативності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Висновки по розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОНВІ-ПАК» (М.КИЇВ)

3.1 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

3.2 Прогнозна оцінка заходів з удосконалення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Висновки по розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

Найменування заходів	Строк виконання	Виконавці
Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи, навчальним посібником «Економічні дослідження»	до 15.09.20 р.	Студенти
Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (денна форма навчання)	до 15.10.20 р.	Гаранти освітніх програм, наукові керівники, студенти
Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (заочна форма навчання)	до 15.11.20 р.	Гаранти освітніх програм, наукові керівники, студенти
Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.12.20 р.	Гаранти освітніх програм, наукові керівники, студенти
Рецензування планів випускних кваліфікаційних робіт	до 20.12.20 р.	Гаранти магістерських освітніх програм, наукові керівники
Представлення науковому керівнику рукопису статті за темою дослідження	до 01.03.21 р.	Наукові керівники, студенти
Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.05.21 р.	Наукові керівники, студенти
Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.06.21	Наукові керівники, студенти
Направлення студентів на об'єкти виробничої (переддипломної) практики (заочна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу	Наукові керівники, студенти
Захист звіту з практики (заочна форма навчання)	згідно графіка навч. процесу.	Студенти
Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Студенти
Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (заочна форма навчання)	до 01.11.21 р.	Студенти
Підготовка письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу (заочна форма навчання)	до 15.11.21 р.	Науковий керівник
Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	За графіком	Комісія з попереднього захисту ВКР
Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	За графіком	Завідувач кафедри
Допуск до зовнішнього рецензування	За графіком	Декан
Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	За графіком (до 01.12.20 р.)	Декан
Захист ВКР в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «02» січня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи(проекту)

Десва Н.Е

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Федулова І.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Вовк О. Л.

(прізвище, ініціали, підпис)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента _____ Вовк О. Л.
(прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » 2021 p.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю підприємства»
(за матеріалами ТОВ «КОНВІ-ПАК», м. Київ)**

Студентки 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Вовк Олександр
Леонідівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва Наталія
Едуардівна

Київ 2021

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему
«Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Структура роботи. Робота викладена на 50 сторінках, містить 6 таблиць, 10 рисунків; 15 додатків, список використаних джерел нараховує 50 джерел (у т.ч. інтернет-ресурси).

Робота виконана за матеріалами ТОВ «КОНВІ-ПАК», м.Київ.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтування напрямків його удосконалення. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити конкурентне середовище підприємства;
- провести аналіз програми управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести оцінку результативності заходів по управлінню конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- дати прогностичну оцінку заходів з удосконалення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одержані дані можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «КОНВІ-ПАК».

Рік виконання роботи 2020–2021 н.р.

Рік захисту роботи – 2021

АНОТАЦІЯ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства»

(за матеріалами ТОВ «КОНВІ-ПАК», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботі визначено сутність системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У роботі вирішено науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних та практичних рекомендацій з удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. Здійснено аналіз конкурентного середовища підприємства. Проведено аналіз програми управління конкурентоспроможністю підприємства. Здійснено оцінку результативності заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства. Розроблено заходи з управління конкурентоспроможністю підприємства. Здійснено прогностичну оцінку заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентне середовище, конкурентні переваги, оцінка конкурентоспроможності.

ANNOTATION

final qualifying paper performed on the theme:

"Management of competitiveness of the enterprise"

(based on the materials of LLC «CONVI-PAK», Kyiv)

The final qualifying work is devoted to research of features of management of competitiveness of the enterprise. The essence of the enterprise competitiveness management system is determined in the work. The paper solves the scientific and practical task of further development of theoretical foundations, methodological and practical recommendations for improving the process of managing the competitiveness of the enterprise.

The mechanism of enterprise competitiveness management is investigated. The analysis of the competitive environment of the enterprise is carried out. The analysis of the program of management of competitiveness of the enterprise is carried out. An assessment of the effectiveness of measures to manage the competitiveness of the enterprise. Measures to manage the competitiveness of the enterprise have been developed. A forecast assessment of measures to manage the competitiveness of the enterprise.

Key words: competitiveness, enterprise competitiveness management, competitiveness environment, competitive advantages, competitiveness assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	21
Висновки по розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВІ-ПАК» (М.КИЇВ).....	23
2.1 Конкурентне середовище підприємства	23
2.2 Аналіз програми управління конкурентоспроможністю підприємства	27
2.3 Оцінка результативності процесу управління конкурентоспроможністю	31
Висновки по розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВІ-ПАК» (М.КИЇВ).....	36
3.1 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	36
3.2 Прогнозна оцінка заходів з удосконалення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства	42
Висновки по розділу 3	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

В умовах розвитку бізнесу завжди є місце конкуренції, і підприємства, які не активно реагують на своїх конкурентів, не можуть протистояти викликам, які перед ними постають під час змін у навколишньому середовищі. Існує безліч чинників, які так чи інакше впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства і успішне підприємство вміє адаптуватись і робити так, аби ці чинники впливали позитивно на їхню діяльність.

Актуальність теми полягає в тому, що на сьогоднішній день управління конкурентоспроможністю українських підприємств перебуває на середньому рівні і потребує підвищення. Для того аби залишатись успішним, потрібно постійно аналізувати себе і конкурентів, формувати нові стратегії для підвищення конкурентоспроможності бізнесу та знаходити ефективні рішення. Методи підвищення конкурентоспроможності які були відомі раніше, можуть бути не достатніми для боротьби на ринку завтра. Навколишній світ розвивається дуже стрімко і підприємствам потрібно бути в курсі усього, аби активно реагувати на нові виклики та бути в змозі адаптуватись до змін, впроваджувати новітні рішення та стратегії, що допоможе підняти не тільки рівень конкурентоспроможності підприємства, але й покращити ефективність діяльності підприємства в цілому. Задля досягнення такого стану підприємства потрібно враховувати чимало факторів та стратегічно підходити до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом використання сучасних принципів та методів менеджменту, маркетингу та забезпечення стратегічного підходу до діяльності. А тому, виникає необхідність у дослідженні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та основних його складових.

Рівень дослідженості теми. Питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємства описано в працях світових класиків економічної науки, таких як Портер М., Шумпетер Й., Котлер Ф., Макконел К., Чендлер А., Найт Ф., Альбер М. та інших. Питанню управління

конкурентоспроможністю підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених: Борисюк І. О., Жовновач Р. І., Ріпа Т.В., Азоєв Г.Л., Якименко Н.В., Брижань К.О., Касич А.О., Михайленко О.В., Павлова В.А., Головка-Марченко І.С., Прохорова В.В., тощо. Серед вчених, роботи яких присвячені сучасним інструментам та методам забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є Божидай І., Діденко Є.О., Колесник Т.М., Воронюк Т.А. Проте забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасному середовищі та основних складових процесу потребує систематизації знань та більш поглибленого вивчення.

Мета випускної кваліфікаційної роботи це дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтування напрямків його удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- проаналізувати процес управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити конкурентне середовище підприємства;
- провести аналіз програми управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести оцінку результативності заходів по управлінню конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити заходи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства;
- дати прогностичну оцінку заходів з удосконалення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до формування конкурентоспроможності підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано статті, монографії, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК».

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню програми управління конкурентоспроможністю підприємством на основі сформованої системи рекомендованих заходів до впровадження на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою випускної кваліфікаційної роботи опубліковані в збірці наукових статей студентів: «Менеджмент. Імперативи та виклики» (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, 7 підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Якісні зміни в економіці, що супроводжуються підвищенням рівня нестабільності і невизначеності середовища функціонування підприємств, обумовлюють необхідність вивчення проблем управління конкурентоспроможністю підприємства та вдосконалення такої системи.

В умовах політичної та економічної кризи проблема ефективної конкуренції є надзвичайно актуальною. Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства потрібна для забезпечення стійкого становища підприємства на ринку і для формування стабільних конкурентних переваг.

Конкуренція – це перш за все, економічна боротьба виробників схожої продукції за споживачів задля отримання максимального прибутку в довгостроковій та короткостроковій перспективі [1].

Конкуренція є рушійною силою економіки і являється важливою складовою ринкової економіки. Хоча через конкуренцію відбувається витіснення дрібних підприємств, розорення та виникнення соціальної несправедливості, конкуренція водночас може й позитивно впливати, адже вона є стимулом до удосконалення діяльності підприємств. Завдяки конкуренції можна досягти баланс між суспільними інтересами та прагненнями виробників.

Конкуренція на окремих ринках може стосуватись однієї з чотирьох основних моделей: досконала конкуренція, олігополістична конкуренція, монополістична конкуренція та чиста монополія. Філія, яка є абсолютно конкурентоспроможною, складається з багатьох конкурентів, що пропонують однакові товари та послуги [2].

Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта [3].

Поняття «конкурентоспроможності підприємства» розглядається з трьох точок зору: 1) Визначення конкурентоспроможності організації, що характеризує внутрішню та зовнішню діяльність компанії, не згадуючи про товар. 2) Визначення, засновані лише на товарній складовій конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу. 3) Визначення, що поєднують товарну та виробничу діяльність суб'єкта [4].

Загалом, поняття «конкурентоспроможності підприємства», відповідно до тлумачень різних науковців, можна охарактеризувати як здатність, можливість, відмінність, стан та характеристику [5].

Зокрема, існує тлумачення конкурентоспроможності підприємства як здатності витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами, як здатності протистояти конкурентам, як здатності функціонувати в релевантному середовищі, як здатності реалізувати конкурентні переваги, тощо.

Конкурентоспроможність підприємства також виступає як можливість виготовляти або збувати більш привабливі для споживача товари, а також ефективно функціонувати в умовах ризику та невизначеності.

Стан кращого використання ключових компетенцій порівняно з конкурентами та вміння підтримувати цей стан якийсь час також характеризує поняття «конкурентоспроможності підприємства». Деталізація потенційних можливостей ефективного функціонування та відображення відмінностей в процесі розвитку – від виробника конкурента за ступенем задоволення й ефективністю виробничої діяльності являються ще однією ключовою дефініцією даного поняття.

В залежності від конкурентного середовища та оцінки результатів конкурентоспроможності, визначають актуальні для конкретного підприємства шляхи формування або підвищення конкурентоспроможності (Таб.1.1)

Таблиця 1.1

Основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства

Засобами підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути:	- всебічна діагностика бажань і потреб споживачів, аналіз конкурентів, позиціонування продукції; - обґрунтована рекламна політика для кожного життєвого циклу продукції; - розробка нової або суттєве вдосконалення продукції, що виробляється; - підвищення споживчих характеристик продукції; - визначення та забезпечення переваг виробу у порівнянні з його заміниками; - розробка та прийняття ефективних рішень на базі отриманих результатів аналізу продукції конкурентів; - модернізація інструментів та обладнання; - визначення можливих напрямків модифікацій продукту; - розробка системи всебічного зниження витрат; - розробка і використання діючих цінових засобів підвищення конкурентоспроможності продукції; - вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу; - вдосконалення або адаптація продукції для роботи в різних умовах; - диференціація продукції; посилення впливу на існуючих та потенційних споживачів, тощо.
--	---

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [7]

Загальноприйнятою вважають вузьку класифікацію чинників формування конкурентоспроможності підприємства, які поділяють на зовнішні та внутрішні. Так, до зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять: 1) Чинники прямого впливу – державне регулювання; ринкові механізми (постачальники, споживачі); конкурентне середовище. 2) Чинники опосередкованого впливу – економічні, технологічні, соціальні, політичні та міжнародні.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства включають в себе потенціал виробництва – організаційно-технічні чинники, фінансово-

економічні чинники та маркетинг; та інвестиційний потенціал – розмір внутрішніх джерел фінансування та можливість залучення ресурсів [6;7].

Важливим критерієм конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції, адже це характеризує попит та величину отриманого прибутку від реалізації. Від того чи буде користуватися попитом продукція або вироби, що виготовляє підприємство у процесі своєї діяльності, залежить конкурентоспроможність усього підприємства. Адже якщо споживачі задоволені та надають перевагу одному виробнику, це значно підвищує конкурентну здатність такого підприємства на ринку.

Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства можна поділити на такі групи: економічні фактори – собівартість, ціна продукції, обсяги реалізації, платоспроможність; технологічні фактори – надійність, застосовність, стандартність; естетичні фактори – дизайн, зручність, привабливість; організаційні фактори – гарантії, обслуговування, тощо. Коли підприємство матиме високий рівень конкурентоспроможності продукції, тоді воно може стати лідером на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства може періодично змінюватись, проте нею потрібно управляти. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, підприємства повинні постійно удосконалювати свою діяльність та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Від ефективності використання управлінських інструментів та системи управління конкурентоспроможності підприємства залежить здатність такого підприємства конкурувати на ринку та адаптуватись до змін.

Саме поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» багатоаспектне і можна знайти різні його тлумачення. Так, деякі науковці вважають, що управління конкурентоспроможністю є систематичним, плановим та цілеспрямованим процесом, який впливає на систему конкурентоспроможності підприємства задля поліпшення його стану або збереження стійкості.

Елементи цього процесу мають свою системність, вони взаємозалежні та утворюють єдиний механізм для досягнення цілей підприємства. Так, покращення маркетингової діяльності, залучення більшої кількості споживачів, постійний пошук каналів збуту, поліпшення виробів та продукції є комплексом заходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як складний процес побудови внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, спрямованих на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості, тощо. [8]

За результатами аналізу літературних джерел було виділено базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства такі як: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, принцип наукової обґрунтованості управління, ранжування об'єктів управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є певний процес ідентифікації, планування, формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, з метою покращення показників діяльності, конкурентного статусу на ринку та стійкого розвитку підприємства.

Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є результати конкурентних стратегій минулих періодів, характеристика бажаного стану конкурентоспроможності підприємства на ринку та потенціальні можливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є скоординована група осіб, які приймають участь у розробці та реалізації управлінських рішень стосовно формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9].

Для досягнення стабільних високих результатів діяльності підприємства, воно має мати певні конкурентні переваги, що вирізняють дане підприємство, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Конкурентна перевага підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності цього підприємства від подібних підприємств, співвідношуючи ступені задоволення потреб споживачів та результативність господарсько-фінансової діяльності [10].

Формування конкурентних переваг підприємства відбувається за допомогою адаптивного управління або адаптивного менеджменту. Застосування принципів адаптивного управління є вирішальним фактором для досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку і забезпечення конкурентних переваг. Принципи адаптивності, стратегії, динамізму, гнучкості, ефективності, взаємозв'язку, невизначеності, адекватності та керованості базуються на інтегрованому динамічному підході до формування конкурентних переваг підприємства на принципах адаптивного управління [11].

Суб'єкт підприємницької діяльності може досягти розвитку конкурентних переваг слідкуючи за новаціями, такими як нові запити споживачів, поява нового сегмента в галузі, новітні технології у виробництві, зміна урядового регулювання, тощо. Оперативне реагування на новації забезпечить підприємству підвищення кількості конкурентних переваг і виокремить таке підприємство на конкурентному ринку.

Зокрема, зміна технології може надати нові можливості для розробки нового товару, нових засобів маркетингу, виробництва, тощо. Коли змінюються погляди покупців або виникають нові запити, підприємство може відреагувати належним чином та привернути до себе більшу увагу споживачів.

В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватись на зміну факторів впливу. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

До внутрішніх факторів впливу (фактори макрорівня) належать: виробничий потенціал, техніко-технологічний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, організаційний потенціал, трудовий

потенціал, інноваційний потенціал; а також внутрішні фактори включають в себе фактори конкурентоспроможності продукції – якість продукції, якість сервісу продукції, споживання продукції та маркетингове просування продукції.

До зовнішніх факторів впливу (фактори макрорівня) відносять регіональні, галузеві фактори – перспективи розвитку галузі, рівень розвитку регіональної інфраструктури, інвестиційна привабливість галузі або регіону, тощо. А також загальносвітові, міжнародні та національні фактори, такі як: політичні фактори, природно-географічні фактори, науково-технічний потенціал, конкурентоспроможність економіки країни та імідж держави на міжнародній арені, тощо [12].

При виборі підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно врахувати, що окреме підприємства не єдине у своїй галузі або сегменті, тому під час проведення своєї діяльності воно так чи інакше веде конкурентну боротьбу. В загальному виділяють три класичних підходи до здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства – системний, процесний та ситуаційний (Рис 1.1)



Рис 1.1 Три класичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [9; 13, с.141.]

Доцільно акцентувати, що в межах розглянутих наукових підходів до управління конкурентоспроможністю, можна виділити і додаткові підходи до

управління конкурентоспроможністю підприємства, такі як: інноваційний підхід та клієнтоорієнтований підхід. Використання даних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства надасть змогу підвищити конкурентну позицію з урахуванням зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства.

Основою в управлінні конкурентоспроможністю підприємства стає системний підхід, адже він уособлює цілісність, зв'язок та ієрархію рівнів системи на підприємстві, дозволяє виділити мету та доцільність системи. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає чітке окреслення мети управління та підпорядкування усіх підсистем діяльності для досягнення цієї мети.

За думкою вчених, керівники підприємств мають розглядати їх діяльність та організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають в себе не тільки задачі, технології, а й людей. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства допускає думку про поєднання усіх ресурсів, процесів задля досягнення єдиної спільної мети. Ключовою ідеєю системного підходу є те, що організаційні цілі мають включати ефективність та результат, проте спеціальних методик до певних функцій не має.

Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ, який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності [14].

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства є найбільш прогресивним. Так, процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає структурування і диференціацію бізнес-процесів. Він трактує управління конкурентоспроможністю підприємства як серію взаємопов'язаних дій або етапів. Кожен з етапів або дій вже є відповідним процесом.

За результатами аналізу літературних джерел було виділено, що процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є зіставлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [15].

Управління конкурентоспроможністю підприємства за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності [13].

Серед переваг процесного підходу можна виокремити те, що розглядаючи увесь процес від початку до кінця, можна оптимально планувати ресурси та мінімізувати невиправдані витрати.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства лежить мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства [13].

Ситуаційний підхід використовується при застосуванні управлінських методик, технологій, прийомів, а також при впровадженні нестандартних управлінських рішень. Цей підхід ґрунтується на тому, що ситуація визначає пріоритетність методів управління і не існує єдиного кращого варіанту.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі ситуаційного підходу вимагає досвіду пристосування до конкретних обставин і такий підхід формує мислення менеджера. Ситуаційний підхід вимагає від менеджерів творчо підходити до справи, вміти швидко орієнтуватись та мати відповідний рівень знань.

Під час ситуаційного підходу необхідно правильно інтерпретувати поточну ситуацію, передбачити імовірний варіант розвитку обставин – позитивні та негативні наслідки, а також вміти обирати найбільш ефективний шлях до вирішення ситуації.

Проте знаючи теорію управління, не завжди можна використати її при управлінні конкурентоспроможністю підприємства за допомогою ситуаційного підходу. Серед переваг ситуаційного підходу можна назвати такі: імовірність використати більше одного способу досягненні цілі та вирішення ситуації, менеджери можуть пристосуватись до змін або змінити ситуацію відповідно до вимог організації, тощо.

Одним з основних елементів адаптації підприємства до мінливих умов середовища вважається механізм управління конкурентоспроможністю підприємства або його «механізм». Процес управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначати як сукупність організаційних інструментів, які впливають на генерування і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування підприємства.

Загалом процес управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю заходів, спрямованих на: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства; дослідження результатів та їх удосконалення. Переважно кожен процес управління конкурентоспроможністю підприємства має обов'язково включати в себе вказані заходи.

Вважається, що структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності,

реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

До найважливіших з них віднесено: вибір стратегічних напрямків досягнення синергії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва; вдосконалення внутрішньої фірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту [16].

Задля характеристики процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні етапи: аналіз підприємства та конкурентного середовища, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії, оцінка результатів та контроль (Рис 1.2)



Рис 1.2 Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: доповнено автором на основі опрацювання [9]

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують цільові блоки, які відображають конкретні заходи, реалізація яких сприятиме ефективному здійсненню управлінських рішень та

позитивному результату діяльності. Таким чином, забезпечивши виконання основних блоків системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна очікувати на позитивні результати від діяльності. Сукупність даних етапів допомагають реалізувати певні управлінські функції, якими є цілевстановлення, планування, організація, мотивування та контроль діяльності з формування конкурентних переваг.

Перший етап направлений на моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації на ринку, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей. На даному етапі також проводиться діагностика конкурентоспроможності підприємства та конкурентне позиціонування, аналіз стейкхолдерів, оцінка конкурентного потенціалу підприємства.

Так, аналіз конкурентного середовища передбачає визначення: провідних підприємств галузі\сегменту ринку; безпосередніх конкурентів; основних критеріїв, що відповідають за інтенсивність ведення конкурентної боротьби; географічне охоплення ринків збуту, тощо. [17]

Задля проведення вибірки підприємств можна використати кластерний аналіз, результатом якого буде визначена кількість груп однорідних підприємств. Базуючись на визначеному конкурентному положенні підприємства та рівні конкурентоспроможності доцільним є проведення SWOT-аналізу, що визначає фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Останнім етапом можна провести SPACE-аналіз, що визначає положення компанії, відповідно до чотирьох напрямів: фінансового становища, привабливості галузі, стабільності середовища та конкурентоспроможності підприємства.

Другий етап включає в себе опрацювання системи конкурентоорієнтованих цілей підприємства, визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг, розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки.

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності частіше за все залежить від вірно обраної стратегії управління підприємством. Так, стратегічне управління підприємством щодо підвищення конкурентоспроможності, дозволить оцінити ефективність використання можливостей підприємства та конкурентних переваг, обрати тактику щодо впровадження змін задля підвищення конкурентоспроможності підприємства, спрогнозувати та спланувати діяльність підприємства.

Формування стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємним етапом, що спрямований на розробку та реалізацію відповідних заходів як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, а всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язаними на досягнення поставленої мети, відповідати принципам формування конкурентної стратегії.

Найбільш поширеними принципами формування конкурентної стратегії є: врахування мети, адаптації до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції та використання конкурентної переваги.

В рамках виконання другого етапу доцільно використовувати розробку ресурсних стратегій та портфель, які можна застосовувати як до окремих сфер управління підприємством так і загалом, як складну стратегію ресурсів, яка синтезує різні компоненти. Така стратегія визначатиме структуру, джерела доходу та напрямки використання різних видів ресурсів підприємства в контексті досягнення його цілей. Портфель ресурсних стратегій охоплюватиме управління логістичними, фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами підприємства [18].

Третій етап присвячено реалізації конкурентних стратегій, а саме створення плану поточних завдань та дій; підтримка та розвиток ключових компетенцій та конкурентних переваг.

Для покращення механізму конкурентних переваг та їх максимального ефективного прояву підприємству потрібно зосередити увагу на тих підходах,

що дозволять реалізувати конкурентну стратегію підприємства з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцненні його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Четвертий етап направлений на оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, супроводжується відстеженням діяльності підприємства, визначенням відхилень та корегуючи дій. Зазвичай останні два етапи також поєднують в один – етап реалізації конкурентних стратегій, і він вже включає в себе оцінку та контроль.

Для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, підприємствам необхідно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим; завчасно застосовувати інноваційні та креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто формувати портфель стратегічних альтернатив та здійснювати стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства [19].

Отже, в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, впливу кризових явищ та трансформацій, швидкого науково-технічного розвитку, постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. Завдяки управлінню конкурентоспроможності підприємства можна підвищити рівень конкурентоздатності підприємства, досягти значних результатів діяльності та зайняти краще місце на ринку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен бути системним та комплексним, включати в себе фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, базуватись на одному з підходів до управління конкурентоспроможністю (системний, процесний та ситуаційний).

Саме завдяки проведенню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можна забезпечити високий рівень адаптивності та динамічну відповідність між конкурентним потенціалом та ринковою позицією підприємства.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [20]. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства проводиться з метою визначення конкурентних переваг підприємства [21].

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими продуцентами та перемагати в ній [22]. До обов'язкових принципів оцінювання конкурентоспроможності належать такі: цілеспрямованості, комплексності, системності, безперервності, об'єктивності. [23]. Розвиток теорії та практики управління конкурентоспроможністю дав можливість здійснювати вибір серед багатьох альтернативних методів оцінки конкурентоспроможності. Незалежно від методу оцінки загальна конкурентоспроможність об'єкту визначається на основі аналізу конкурентних переваг [24].

На сьогоднішній день для оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовується ряд методів, які можна класифікувати за такими ознаками: за способом оцінювання, за показниками і змінними, що використовуються під час аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, за рівнем ухвалення рішень, за формою представлення результатів [25;26]. Класифікація методів оцінювання підприємства наведені у Додатку Б. Розглянута систематизація методів за класифікаційними ознаками демонструє, що один і той самий метод, може входити до різноманітних груп.

Загалом, в основі ефективної конкурентоспроможності підприємства лежить оцінка основних групових показників: конкурентоспроможність продукції, ефективність просування та збуту, фінансовий стан підприємства та

ефективність виробничої діяльності, конкурентний потенціал підприємства, імідж підприємства, екологічність виробництва, тощо. Сучасний стан ринку дозволяє до вже згаданого списку групових показників додати ще ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності, стан підприємства на ринку цінних паперів, ділова активність.

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Головними методами є ті, які базуються на теорії ефективної конкуренції, життєвому циклу товару, частці ринку, конкурентній перевазі, оцінки конкурентоспроможності продукції, тощо [27]. Переваги та недоліки класичних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика наведено у Додатку Б. Таким чином, кожне підприємство прагне посилити свою конкурентну позицію і використати найбільш ефективний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Висновки по розділу 1

Управління конкурентоспроможністю підприємства це складний процес який включає в себе такі етапи: аналіз підприємства та конкурентного середовища, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії, оцінка результатів та контроль. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен бути системним та комплексним, базуватись на одному з підходів до управління конкурентоспроможністю (системний, процесний та ситуаційний). Для проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується ряд методів, які можна класифікувати за такими ознаками: за способом оцінювання, за показниками і змінними, що використовуються під час аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, за рівнем ухвалення рішень, тощо. Класичними методами вважаються методи, які ґрунтуються: на основі аналізу порівняльних переваг; на основі теорії ефективної конкуренції; на основі експертних оцінок; на основі теорії рівноваги підприємства в галузі, тощо

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВІ- ПАК» (М.КИЇВ)

2.1 Конкурентне середовище підприємства

На сьогоднішній момент для досягнення ефективних результатів своєї роботи підприємствам необхідно пристосовуватися до постійно змінюваних умов, які, в свою чергу, вимагають розробки інноваційних концепцій розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності [28].

Свою виробничу діяльність компанія ТОВ «КОНВІ-ПАК» розпочала в 2002 році. Основна місія ТОВ «КОНВІ-ПАК» це забезпечення споживачів якісним екологічним пакуванням. У виробничому процесі використовуються технології та устаткування, яке надає змогу виробляти великі об'єми паперових пакетів у короткі терміни і з високою якістю. Компанія активно приймає участь в міжнародних конкурсах та отримує нагороди за естетичні та якісні характеристики своєї продукції.

ТОВ «КОНВІ-ПАК» є виробником широкого асортименту продукції, серед якого: пакети-саше з плоским дном; обгорткові серветки; пакети-саше у формі куточків; пакети-саше з віконцем, тощо. Паперове пакування найчастіше використовується у бізнесі швидкого харчування або фаст-фудів, для зберігання продуктів харчування, для оформлення та декору квіткових композицій, упаковки подарунків та сувенірів, для зберігання сипучих продуктів (мука, крупи, суміші), тощо.

Зручне, надійне та привабливе пакування являється вагомим аргументом, який впливає на рішення споживача у придбанні будь-якого товару. Також, для тих, хто піклується про довкілля, не менш важливим фактором стає екологічність, через яку виникає відмова від пластикової продукції на користь еко-пакування. Тому, багато хто використовує крафт-пакування для ефективної реалізації товару. Виробництво пакетів відбувається тільки з крафт-паперу: білий крафт (жиростійкий, вологостійкий, звичайний) або бурий крафт.

Враховуючи ці міркування, ТОВ «КОНВІ-ПАК» пропонує іншим компаніям отримати додаткову можливість створити іміджеву рекламу, обираючи пакування з логотипами або власним друком. Серед постійних клієнтів ТОВ «КОНВІ-ПАК» є такі відомі компанії-партнери як: «Сільпо», «АТБ», «Рошен», «KFC», «Окко», «Епіцентр», «Ашан», «Домінос», «Фора», «Форнетті», «Новус», «WOG CAFÉ» та інші.

Паперові пакети можуть використовуватись для різних цілей, проте виробництво паперових пакетів допомагає у просуванні товарів, адже це стимулює впізнаваність, імідж компанії та довіру покупців.

В Україні паперове пакування ще не досить поширене явище, як в Європі. Однак різні дослідження та опитування підприємців, які займаються виробництвом паперового пакування, свідчать про позитивну динаміку ринку. Цей сегмент бізнесу є досить перспективним, особливо враховуючи популяризацію проблем екології. Простота входу в даний сегмент ринку, широкий споживчий ринок, відносно дешева сировина для виробництва, та інші показники, створюють сприятливі умови для появи виробничих підприємств даного напрямку.

В основному, при розгляді конкурентоспроможності підприємства та його продукції залежно від масштабів діяльності підприємства розглядається державний або локальний рівні [29]. Підприємства ЄВРОПАК, ТОВ «БОРСА» та ОНІКС-ПФ виготовляють аналогічну продукцію, розташовані в одному географічному регіоні і мають таку саму цільову аудиторію як ТОВ «КОНВІ-ПАК», тому являються прямими конкурентами.

Основна продукція компаній-виробників відображена у Додатку В. Так, продукція конкурентів мало чим відрізняється і в основному стосується одного виду товарів, адже усі компанії працюють з однією метою, проте деякі виробники бажаючи відрізнитись, пропонують окремі види товарів у своєму асортименті, зокрема: коробки, разові тарілки, еко-сумки, поштові конверти, паперові мішки, тощо. Відтак, ціни на просте пакування у конкурентів відрізняються (Додаток В).

Проаналізувавши ціни виробників на товари – беремо до уваги звичайний крафтовий пакет з прямокутним дном без логотипу на виніс, можна зробити висновок, що ТОВ «КОНВІ-ПАК» має найнижчу оптову ціну на дану категорію товарів (Додаток В).. Це створює певну конкурентну перевагу для підприємства. Для того щоб який-небудь фактор був не просто конкурентною, а вирішальною перевагою, необхідно, щоб він мав ключове значення при задоволенні потреби і одночасно базувався на унікальності бізнесу підприємства [30].

Сучасні підприємства не можуть існувати без комунікаційного простору, а отже, кожне підприємство має встановлювати зв'язок не тільки з потенційними клієнтами (посередниками), але з цільовою аудиторією. Аналіз ринкових комунікацій конкурентів проаналізовано у Додатку В.

Проаналізувавши дані щодо комунікацій ми бачимо, що підприємства-конкуренти ведуть активну комунікацію через соціальні мережі, тим самим розширюючи свою аудиторію та створюючи додаткову рекламу без великих вкладень. З огляду на це, ТОВ «КОНВІ-ПАК» потрібно проаналізувати ситуацію та методи конкурентів аби підвищити ефективність своєї ринкової комунікації.

Враховуючи те, що підприємства-виробники працюють із індивідуальними замовленнями клієнтів, вони також мають готову продукцію, яку потрібно збувати. Збутова політика є одним із джерел конкурентної переваги як товару, так і підприємства загалом [31]. Стратегії збуту продукції конкурентів відображено у Додатку В. Проаналізувавши дані щодо стратегії збуту продукції, можна зробити висновок, що більшість компаній конкурентів працюють за аналогічною схемою збуту виробника до оптовика, від роздрібного торговця до споживача.

Дані про конкурентне середовище систематизуємо за основними групами параметрів, результат оцінювання параметрів конкурентоспроможності відображено у Додатку Г.

Відповідно до проведеного аналізу параметрів конкурентоспроможності, побудований багатокутник конкурентоздатності ТОВ «КОНВІ-ПАК» та його конкурентів і відображено у Додатку Д. Багатокутник конкурентоздатності показує, що якість продукції, асортимент, комунікації, інноваційні рішення залишаються на нижчому рівні, аніж у конкурентів. Проте, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має високі показники щодо ціни, кількості крупних клієнтів та строків виконання замовлень. Ідентифікація перспектив використання конкурентних переваг залежно від впливу зовнішнього конкурентного середовища визначає успішність діяльності на певному ринку товарів і послуг [32]. У процесі аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності слід зважати на те, що адаптивність та конкурентні переваги – являють собою лише потенційну сторону конкурентоспроможності підприємств, яка, за певних умов, може бути не реалізованою [33].

Якщо до проведеного оцінювання параметрів додати фактор впливу зовнішнього ринкового середовища, то вийде відмінний SWOT-аналіз, який стане основою для вироблення оптимальної стратегії конкуренції (таб. 2.1)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Сильні сторони: Цінова політика Досвід роботи підприємства Збут крупним клієнтам Швидкість виконання замовлень	Можливості: Розширення асортименту товару у зв'язку із зростанням попиту Розвиток іміджу підприємства Просування в соціальних мережах
Слабкі сторони: Плинність кадрів Слабкий імідж та реклама Відсутній систематичний контроль якості продукції Застаріле виробництво	Загрози: Інноваційна діяльність конкурентів Проблеми з пошуком нових клієнтів

Джерело: розроблено автором.

SWOT-аналіз ТОВ «КОНВІ-ПАК» показує, що актуальними проблемами на сьогоднішній день на підприємстві є плинність кадрів, слабкий імідж та реклама, відсутній систематичний контроль якості продукції та застаріле виробництво. Конкурентний потенціал підприємства має бути спрямований на таких елементах: інноваційний потенціал, ресурсний потенціал, інтелектуальний потенціал, маркетинговий потенціал, тощо [34]. Тому, програма управління конкурентоспроможністю підприємства має бути направлена в першу чергу на вирішення слабких сторін і загроз підприємства.

2.2 Аналіз програми управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства повинна базуватись на певних пріоритетах: формування нового стратегічного мислення; сприйняття підприємства, як організації, що навчається; трансформація управління ресурсами в управління знаннями; сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу, тощо. Як результат, стабільна конкурентна перевага підприємств полягає у здатності здійснювати стратегічні корективи та стратегічну стійкість до змін у конкурентному середовищі швидше, ніж їх конкуренти [35].

Окрему увагу потрібно звернути на рівень креативності підприємства, адже успішне функціонування, підвищення конкурентоспроможності та подальший розвиток компанії в сучасних умовах пов'язані з підвищенням її креативного потенціалу [36].

Проаналізувавши конкурентне середовище та репутацію ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна відмітити, що у процесі управління конкурентоспроможністю підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» переважає стратегія цінового лідерства (основними ознаками якої є зниження витрат на інновації, стандартизованість продукції, тощо). Така стратегія має наступні ризики: запізнення з реакцією на зміни, ризик втратити перевагу у разі технічного прориву за межами підприємства і т.д

Для точного аналізу програми управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно буде охарактеризувати основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Е, Додаток Ж).

Проаналізуємо динаміку змін темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр. (Рис 2.1, Рис 2.2). Як можна побачити на графіку, найбільший приріст (відповідно до відносного відхилення) необоротних активів підприємства був у період 2018-2019 рр., власний капітал у обидва періоди залишався приблизно на одному рівні.

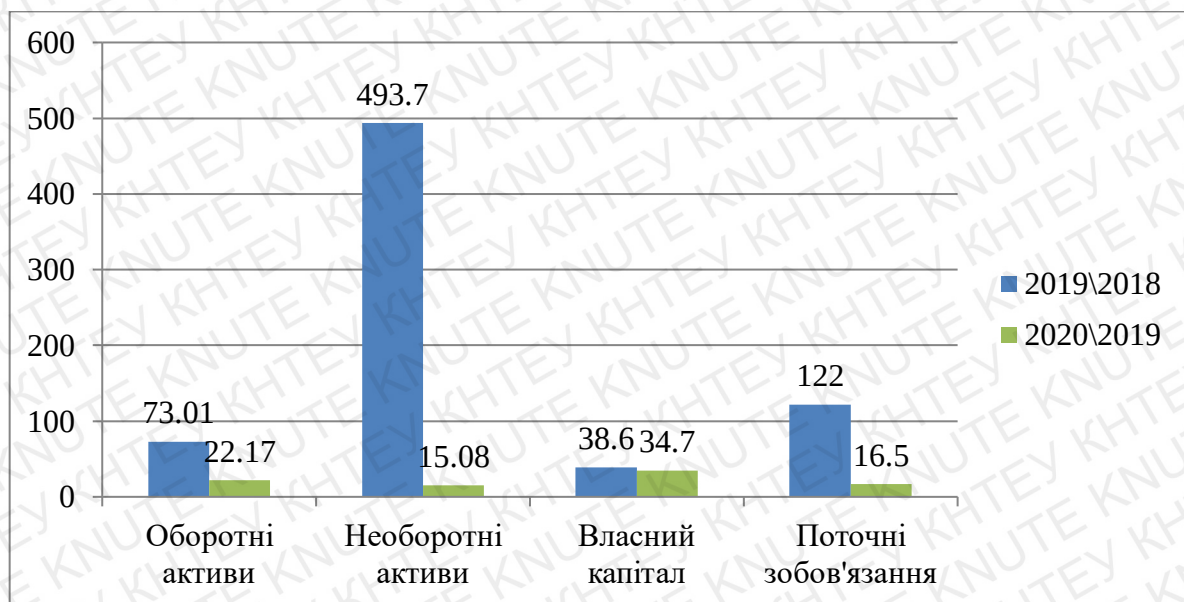


Рис. 2.1 Динаміка змін темпів приросту показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

Проаналізуємо динаміку змін показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр. (Рис 2.3). Як можна побачити на графіку, найбільший дохід від реалізації був у період 2018-2019 рр., найбільші витрати припадали на період 2019 року.

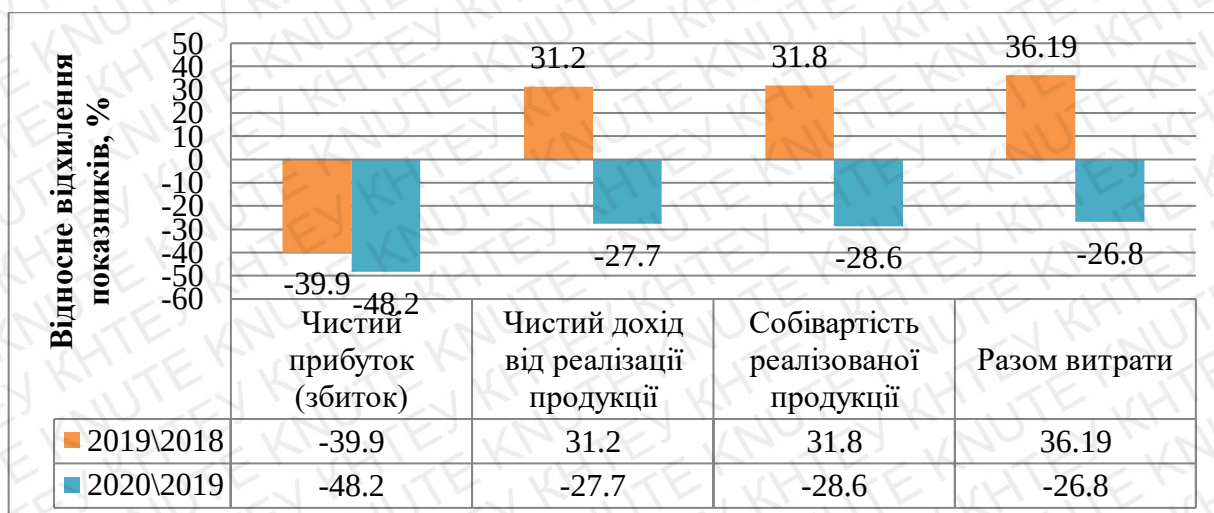


Рис.2.2 Динаміка зміни показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

Проаналізуємо динаміку активів ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр. (Рис 2.3). З графіка можна побачити, що починаючи з 2019 року підприємство почало нарощувати активи, також можна відмітити, що оборотні активи зростають більше, ніж необоротні.



Рис.2.3 Динаміка зміни активів ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Джерело: побудовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

У 2019 році оборотні активи порівняно з 2018 роком зросли на 59.5%, а в 2020 році порівняно з 2019 роком – на 22,17%. Це є позитивною тенденцією,

оскільки підприємство збільшує обсяги продукції, але водночас збільшує дебіторську заборгованість. Великий вплив на оборотність капіталу, вкладеного в оборотні активи, а отже, на фінансовий стан підприємства, справляє збільшення або зменшення дебіторської заборгованості.

Проте, аналізуючи показники фінансової звітності, можна побачити, що порівняно з 2019 роком, у 2020 році підприємство зменшило дебіторської заборгованість.

Що стосується поточних зобов'язань, то у 2019 році вони зросли аж до 15432,0 тис. грн., це на 122% більше ніж у 2018 році. Збільшення поточних зобов'язань пов'язано із зростанням групи факторів, що входять до цього гумованого показника, зокрема, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

Отже, проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК», бачимо, що підприємство поступово розвивається та збільшує асортимент своїх послуг нарощуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Проте, показники за 2019 рік були вищі, порівнюючи з 2020 роком. Негативним показником є збільшення поточних зобов'язань, тому підприємство має нарощувати власний капітал та покращувати стратегію розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ТОВ «КОНВІ-ПАК» має оптимальну організацію виробництва та постачання, технологію, систему розподілу, тощо. Враховуючи події сьогодення та появу нових можливостей для розвитку підприємства, ТОВ «КОНВІ-ПАК» активно намагається управляти змінами. При цьому, програма управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» реалізує усталений перелік управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності

2.3 Оцінка результативності процесу управління конкурентоспроможністю

Зважаючи на динаміку змін у зовнішньому середовищі адаптація підприємства повинна відбуватись в процесі постійного та всебічного аналізу конкурентного середовища, власного конкурентного потенціалу, а також оцінки ефективності його використання під впливом змін. Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [37].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на конкурентному ринку або його сегменті побудовано на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей підприємства [38].

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Метод за теорією ефективної конкуренції було розглянуто у п. 1.3. В основі такого методу покладено оцінку чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності [28].

Розрахуємо коефіцієнти та показники конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК»: критерії ефективності господарської діяльності підприємства, критерії фінансового стану підприємства, критерії ефективності збуту товарів, критерій конкурентоспроможності товару (Додаток 3).

За результатами розрахунків у ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна говорити про оптимальний показник поточної ліквідності, проте значення показника може бути більшим. Враховуючи результати розрахунків, ТОВ «КОНВІ-ПАК» у 2018-2019 рр. мала оптимальний показник швидкої ліквідності, проте у 2020 р. цей показник знизився до 0,37 – а значить, підприємству потрібно працювати в напрямку збільшення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних активів. Показник 2020 року свідчить про те, що у компанії були проблеми з платоспроможністю. За результатами розрахунку можна відмітити, що ТОВ

«КОНВІ-ПАК» зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів незабаром настане.

Відповідно до проведених розрахунків ТОВ «КОНВІ-ПАК» у 2018р. були здатні профінансувати 35% активів, у 2019р. – 26%, а у 2020р. – 27%. Відтак, нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків.

За результатами розрахунку ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна зробити висновок, що показник рівня витрат на підприємстві стабільний і не збільшується, а отже, обсяги виробництва не зростали.

Важливими факторами, які забезпечують зростання прибутку та рентабельності підприємства, є зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення фондівіддачі та рівня технічного прогресу, а саме: механізації та автоматизації трудомістких технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та ін. [39].

За результатами розрахунку ТОВ «КОНВІ-ПАК» в останні роки має зниження показника рентабельності, а отже ефективність господарської діяльності зменшується (Таб.2.2).

Таблиця 2.2

Показники рентабельності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Показник, %	2018	2019	2020
Рентабельність діяльності	6,35	2,90	2,07
Рентабельність продукції	7,31	3,32	2,41
Рентабельність продажів	6,35	2,90	2,07

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

Коефіцієнт рентабельності продукції ТОВ «КОНВІ-ПАК» має тенденцію знижуватися, тому це свідчить про те, що підприємство почало здавати свої ринкові позиції та знижувати прибутки [29]. Так, коефіцієнт рентабельності продажів ТОВ «КОНВІ-ПАК» свідчить про падіння попиту на продукцію підприємства, як наслідок – зменшення рентабельності продажів (Рис 2.4).

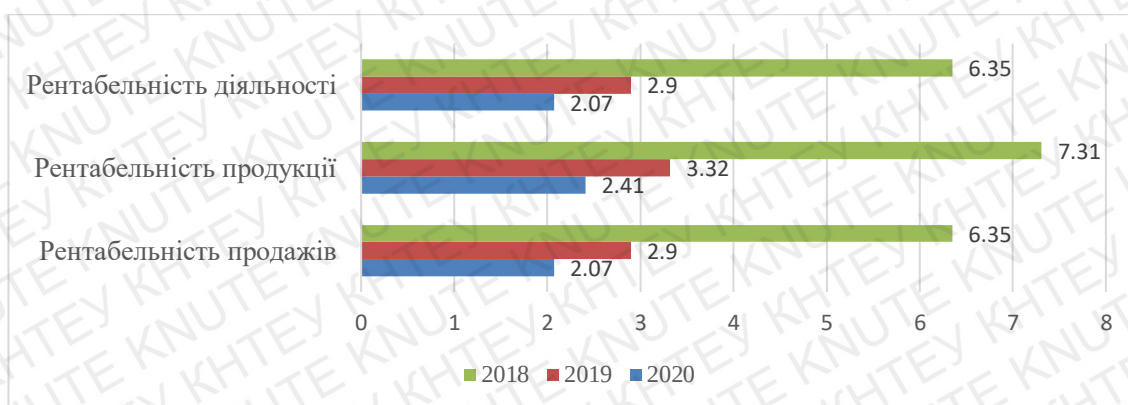


Рис 2.4 Аналіз рентабельності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

Відповідно до аналізу рентабельності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр. можемо побачити, що у 2019 році рентабельність продажів на підприємстві різко зменшилась порівнюючи з 2018 роком, як і загальна рентабельність діяльності, причиною зниження коефіцієнта рентабельності продажів могло бути падіння загального обсягу продажів.

Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безперечно залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби [40]. Аналіз затовареності готовою продукцією свідчить про незначне зниження попиту на продукцію ТОВ «КОНВІ-ПАК» у 2020р., а отже, зростання показника затовареності готовою продукцією (Рис.2.5).



Рис 2.5 Аналіз затовареності готовою продукцією ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

Показники збуту за 2018-2020рр. можна побачити на Додатку И. Відтак, аналіз збуту підприємства показує що, 2018 рік був найвдалішим роком для підприємства відповідно до показників збутової діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 роки. Особливою проблемою є підвищення ефективності діяльності підприємства по організації збуту продукції. Перш за все, необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, скорочення всіх видів запасів, домагатися максимально швидкого просування готових виробів від виробника до споживача [41]. Щодо економічної ефективності усіх застосованих засобів стимулювання збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна зробити висновок про низьку ефективність реклами, враховуючи проведені розрахунки показників рентабельності продажів та діяльності підприємства.

За результатами розрахунку можна відмітити, що ТОВ «КОНВІ-ПАК» має зниження оборотності, а це приводить до зростання потреби в фінансових ресурсах. Показники фондівдачі мають різку тенденцію до зниження, що говорить про все менш якісне та інтенсивне завантаження виробничих потужностей ТОВ «КОНВІ-ПАК». Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаженість обладнання. Також можливим рішенням є продаж частини невикористовуваних основних засобів.

Відповідно до проведеного оцінювання за теорією ефективної конкуренції, отримуємо такі показники конкурентоспроможності і можемо глибоко проаналізувати внутрішній стан підприємства (Додаток К) і розрахувати рівень конкурентоспроможності підприємства за 2018-2020 рр. (Додаток Л).

Відповідно до проведених розрахунків, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має середній рівень конкурентоспроможності. Порівняно з 2018-2019 роками, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» була вищою. Починаючи з 2019-2020 рр. діяльність ТОВ «КОНВІ-ПАК» почала давати менші результати і конкурентоспроможність підприємства почала зменшуватись.

Відтак, дивлячись на результати діяльності підприємства раніше згаданого періоду, можна зробити висновок, що підприємство мало кращу ділову активність. На зменшення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» могло вплинути: не ефективна програма збуту товарів; мала рекламна діяльність; зменшення завантаженості виробничих потужностей у зв'язку із втратою «великих» клієнтів; зниження продуктивності праці та відсутність мотивації персоналу, тощо.

Висновки по розділу 2

Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ «КОНВІ-ПАК» перевершує своїх конкурентів ЄВРОПАК, ТОВ «БОРСА» та ОНІКС-ПФ у розрізі цінової політики, досвіду роботи підприємства, збуту крупним клієнтам та швидкості виконання замовлень. При цьому, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має деякі слабкі сторони, такі як: плинність кадрів, відсутність контролю якості продукції, слабкий імідж та реклама, застаріле виробництво.

Програма управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОНВІ-ПАК» базується на використанні стратегії цінового лідерства. Програма управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» реалізує усталений перелік управлінських функцій – цілевстановлення, планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» було використано метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, а саме, оцінка за чотирма критеріями: ефективність господарської діяльності, фінансовий стан, ефективність збуту та конкурентоспроможність товару. Виходячи з проведених розрахунків, встановлено, що ТОВ «КОНВІ-ПАК» має середній рівень конкурентоспроможності. Показники конкурентоспроможності підприємства потребують підвищення.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОНВІ- ПАК» (М.КИЇВ)

3.1 Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності факторів, вплив яких може підвищувати та зменшувати її загальний рівень [42]. Факторами впливу на конкурентоспроможність підприємства для ТОВ «КОНВІ-ПАК» є системи факторів організаційно-управлінської групи, фінансово-економічної групи та ринкової (галузевої) групи. Наразі комплекс цих факторів у ТОВ «КОНВІ-ПАК» показує зниження конкурентоспроможності підприємства, тому необхідно звернути увагу на такі складові: організація праці, ефективність використання засобів виробництва, прибутковість виробництва, ефективність системи стимулювання збуту, ефективність організації у галузі, стан інноваційної діяльності, тощо.

Передумовами для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» безумовно є загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних позицій на ринку; зменшення попиту на продукт, який виробляється підприємством (виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства). Зазвичай, основними шляхами для підвищення конкурентоспроможності визначають: створення якісно нового товару та підвищення його якісних характеристик; удосконалення обладнання та машин на виробництві; посилення впливу на споживачів; детальний аналіз і вивчення потреб споживачів, поведінки конкурентів; бенчмаркінг. Останній являє собою ефективний метод для підвищення конкурентоспроможності оскільки базується на наслідуванні, систематичному та безперервному пошуці та вивченні досвіду конкурентів. Основний принцип цієї технології полягає у визначенні точки порівняння, яку можна також назвати еталоном, з яким порівнюється все інше [43].

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства має відбуватись у певній послідовності, так як це передбачає розробку програмних документів, в яких виокремлюються напрями та конкретні заходи для реалізації програми (Рис 3.1).

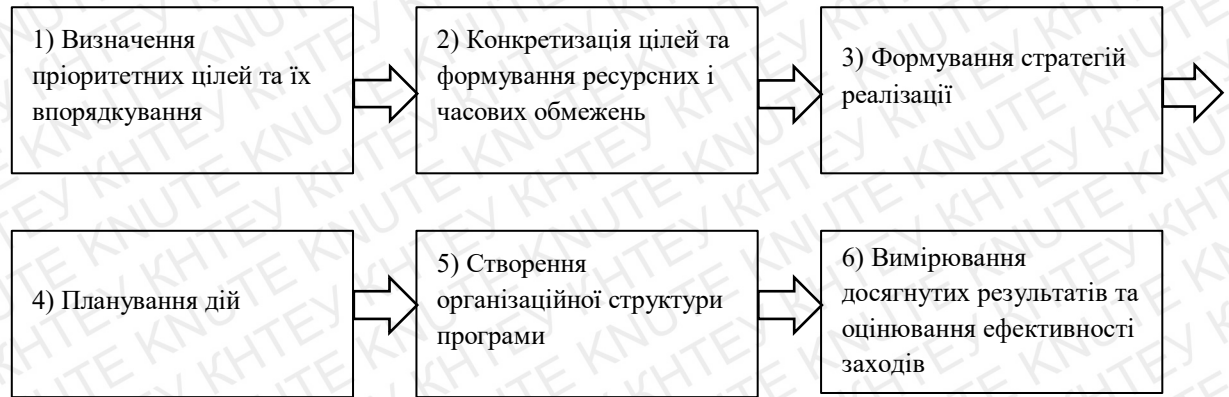


Рис 3.1 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [9]

На початковому етапі розробки програми необхідно закласти концептуальну основу процесу та реалізації програми. Для підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» пріоритетними цілями є розвиток у процесі виробництва, у сфері управління персоналом та у сфері комунікації з клієнтами.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має не тільки розвивати нові переваги, але й підтримувати в балансі конкурентні переваги, які вже визначені – співвідношення ціни та якості продукції, великий досвід роботи підприємства та національний рівень виробництва (національний виробник), досить широкий асортимент продукції, відкритість до співпраці з партнерами, потужний виробничий цех.

Згідно проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна зробити висновок, що процес підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» має бути спрямований на такі аспекти діяльності: збільшення обсягів виробництва\збуту; розвиток іміджу та реклама підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних

складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [44]. В процесі розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» велику увагу потрібно звернути на забезпечення співпраці з існуючими клієнтами, збільшення обсягів виробництва та збуту, а також залучення нових клієнтів.

Без побудови збутової політики на принципах маркетингу підприємство не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку. Для того, аби покращити збутову діяльність на підприємстві ТОВ «КОНВІ-ПАК» необхідно також провести оптимізацію збутових витрат (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо покращення обсягів виробництва та збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Шляхи покращення обсягів виробництва та збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК»	Демонстрації виготовленого товару під час участі у конференціях або виставках
	Семплінг (під час пошуку потенційних клієнтів)
	Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів

Джерело: розроблено автором.

Для ТОВ «КОНВІ-ПАК» стратегічними заходами, спрямованими на стимулювання збуту, можуть бути: демонстрації товару, семплінг – пропозиція зразків товару, участь у конференціях та виставках. Іншими варіантом збуту може бути семплінг для нових клієнтів, формування позитивного іміджу підприємства. Також задля підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно стимулювати свою рекламну діяльність.

Розвиток бренду та рекламна діяльність тісно пов'язані поняття і відіграють важливу роль у налагодженні зв'язків із партнерами та новими клієнтами [36]. Задля ефективної комунікації між підприємством та компанією замовником або партнером, ТОВ «КОНВІ-ПАК» повинне вміти правильно себе презентувати та вести активну діяльність у сфері зовнішніх комунікацій (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо розвитку та просування ТОВ «КОНВІ-ПАК» в процесі рекламної діяльності

Шляхи розвитку бренду та просування ТОВ «КОНВІ-ПАК»	Участь у виставках та конференціях
	Створення портфолію замовлень та презентаційного сайту підприємства
	Активна діяльність у соціальних мережах
	Інтернет-маркетинг

Джерело: розроблено автором.

Бренди сучасності є не тільки важливими компонентами комерційної діяльності, а й чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства та своєрідним символом його комерційної активності [45]. Задля власного росту та розвитку конкурентоспроможності, ТОВ «КОНВІ-ПАК» потребує репрезентації власного бренду та відповідної реклами, що допоможе залучити нових клієнтів-замовників до співпраці.

Ефективним шляхом задля просування може стати використання лідогенерації, стратегія якої полягає не стільки в залученні великої кількості клієнтів, скільки в привертанні уваги якісних клієнтів – тих, хто готовий купувати продукт або замовляти послугу.

На даний час ТОВ «КОНВІ-ПАК» має проблему із плинністю кадрів, недостатнім укомплектуванням кадрового резерву на виробництві та колективним невдоволенням рівня праці.

Для підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «КОНВІ-ПАК» доцільним буде впровадити такі чинники зростання продуктивності праці (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо чинників зростання продуктивності праці на підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК»

№	Чинники зростання продуктивності праці	Опис
1	Матеріально-технічні	Модернізація устаткування, впровадження прогресивних технологічних процесів
2	Організаційні	Удосконалення управління та організації виробництва і праці, формування оптимального складу персоналу
3	Соціальні	Створення відповідного внутрішньо-організаційного клімату в колективі, заохочення працівників, поліпшення системи навчання персоналу
4	Економічні	Удосконалення системи оплати праці, диверсифікація виробництва

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [46].

До матеріально-технічних чинників відносяться всі можливі прогресивні зміни технологій на виробництві, головними напрямками науково-технічного прогресу на виробництві є збільшення потужності машин і устаткування, механізація виробництва з переходом на автоматизацію. На сьогоднішній день машини на виробництві ТОВ «КОНВІ-ПАК» автоматизовані, але потребують постійного обслуговування та допомоги з боку працівників, обладнання на підприємстві потребує модернізації.

Реалізація інноваційної діяльності підприємства є важливим чинником конкурентоспроможності, що забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості суб'єкта господарської діяльності до зовнішнього середовища, розширює його можливості щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови довгострокової стабільності

тощо[47]. Так і корпоративна культура, орієнтована на інновації, зміцнюючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність суб'єкта господарювання, і підвищує його конкурентоспроможність [48].

До організаційних чинників відносяться прогресивні зміни в управлінні та організації виробництва і праці, зокрема, організація праці – раціональне розділення, поліпшення санітарно-гігієнічних умов, вивчення та системне розповсюдження передових методів праці, зміцнення трудової та виробничої дисципліни .

Забезпечення підприємства робочою силою, її якість та раціональність використання певним чином визначають технічний рівень виробництва, створюють умови для високої конкурентоспроможності та стабільності [49]. Матеріальна та\або моральна зацікавленість в результатах праці, високий рівень кваліфікації працівників, якість професійної підготовки, сприятливі умови та клімат в організації становлять рушійну силу соціальних чинників зростання продуктивності праці на підприємстві.

На рівень і динаміку продуктивності праці також впливають умови, в яких відбувається виробництво. Умови роботи на виробництві або підсилюють дію того чи іншого чинника, або послаблюють його. Тому, важливо підтримувати і рівень продуктивної сили праці, яка залежить від професійної підготовки працівників, умов праці та стану здоров'я працівників.

Серед чинників, які можуть сприяти підвищенню продуктивності праці на виробничому підприємстві, доцільно звернути увагу на модернізацію устаткування, впровадження прогресивних технологічних процесів, диверсифікацію виробництва та удосконалення управління та організації виробництва і праці.

В процесі розробки програми управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОНВІ-ПАК» може дотримуватись певних рекомендацій щодо залучення крупних клієнтів, збутової політики, поліпшення комунікації та розвитку бренду, вдосконалення продуктивності праці (Додаток М).

Виконання заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» в рамках розробки програми управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству спрогнозувати отримання таких результатів: збільшення прибутку, збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості виробництва, зменшення плинності кадрів, збільшення обізнаності про виробника, тощо. Такі результати безумно вплинуть на рівень конкурентоспроможності підприємства і дозволять покращити діяльність підприємства в цілому.

3.2 Прогнозна оцінка заходів з удосконалення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оцінка ефективності є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої програми управління конкурентоспроможністю, розроблених проектів чи заходів для її удосконалення та допомагає обрати найбільш раціональний варіант розвитку програми. Аби визначити доцільність впровадження запропонованих заходів та отримання прибутку, можна провести розрахунок ефективності запропонованих заходів або економічного ефекту. Економічна ефективність є основним якісним фактором економічного зростання організації, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності [50].

Економічна ефективність = прибуток (результат)/витрати

Конкретними показниками економічної ефективності також є продуктивність праці, фондівіддача, економічна ефективність капітальних вкладень.

$$Ef(2019) = 2\,094,9 / 69\,676,2 = 0,030$$

$$Ef(2020) = 1\,084,0 / 50\,973,7 = 0,021$$

Спрогнозуємо очікуваний прибуток підприємства в межах 1520,7~1870,8 (тис.грн з одним десятковим знаком) за звітний період, а витрати на організацію запропонованих заходів та інші витрати разом оцінимо у межах 55 987,3~62 893,1 (тис.грн з одним десятковим знаком).

$$Еф_{\text{заходів}} = 1520,7/55\,987,3 = 0,027$$

$$Еф_{\text{заходів}} = 1870,8/62\,893,1 = 0,029$$

Маємо два варіанти розвитку: якщо підприємство збільшить витрати до 55 987,3 тис. та отримає прогнозований прибуток у 1520,7 тис., та якщо підприємство збільшить витрати до 62 893,1 тис. та отримає прогнозований прибуток у 1870,8 тис. Показники економічної ефективності у двох варіантах будуть наближені до показника 2019 року, що допоможе стабілізувати ситуацію. Не зважаючи на те, що звітний період 2021 ще не закінчений, як варіант, другий варіант розвитку можна вважати сприятливим для переходу, оскільки він наближений до показників 2019 року, його можна використати як мінімальний для старту під час впровадження змін (Рис 3.2)

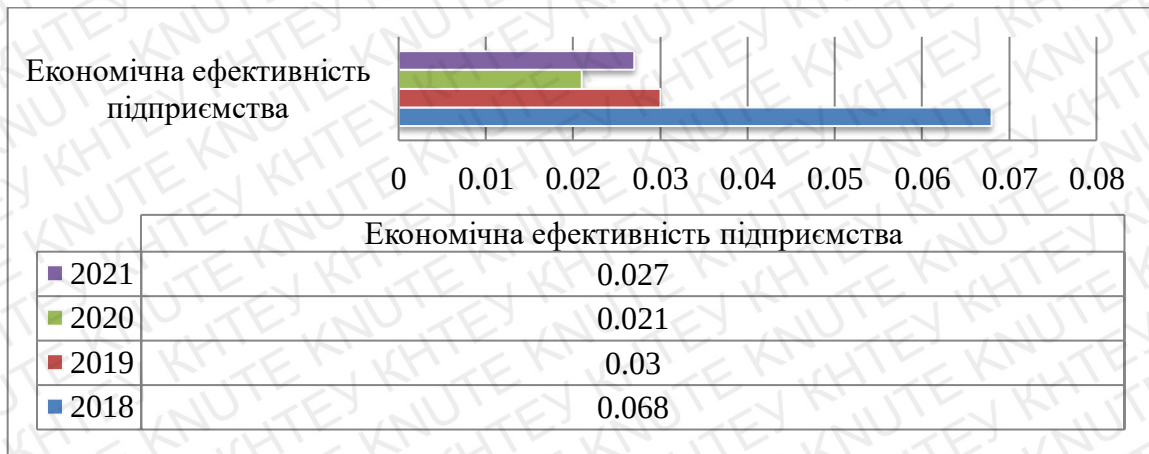


Рис 3.2 Показники та прогноз економічної ефективності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2021 рр.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, впроваджуючи усі рекомендовані заходи, підприємство може збільшити свій чистий прибуток майже на 500 тис.грн завдяки першому варіанту або майже на 800 тис.грн завдяки другому варіанту – порівнюючи з 2020 роком. Порівнюючи показники економічної ефективності можна побачити, що у 2018 році, ТОВ «КОНВІ-ПАК» мало найбільшу економічну

ефективність, проте з 2019 року, цей показник різко зменшився. З огляду на це, для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому, доцільно забезпечити зростання цього показника.

Розрахуємо також показник рентабельності реалізованої продукції, який дозволить приблизно спрогнозувати, на скільки зросте чистий прибуток компанії при підвищенні рівня збуту.

*Рентабельність продажів по чистому прибутку = чистий прибуток (збиток)/чистий дохід від реалізації продукції*100%*

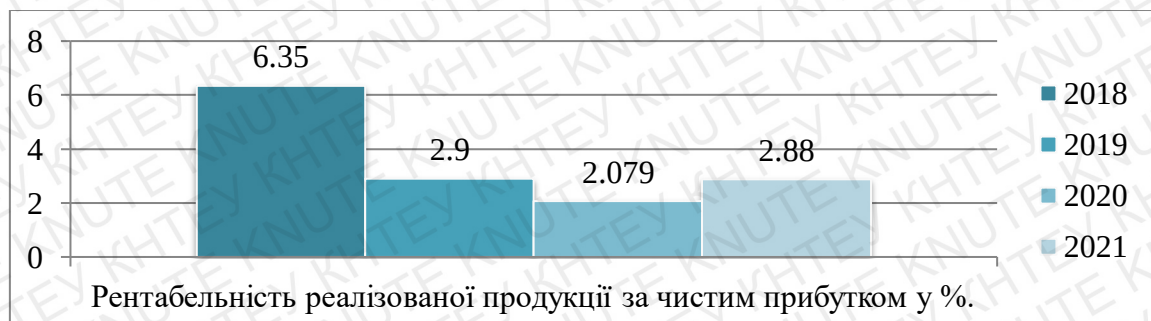
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (2018р.)=
 $3491,1/54946,0*100\%=6,35\%$

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (2019р.)=
 $2094,9/72130,6*100\%=2,90\%$

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (2020р.)=
 $1084,0/52137,7*100\%=2,079\%$

Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (2021р.)
 $1870,8/64763,9*100\%=2,88\%$

Показники рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком показують аналогічну ситуацію та демонструють економічну ефективність підприємства (Рис. 3.3)



**Рис 3.3 Показники та прогноз рентабельності реалізованої продукції
 ТОВ «КОНВІ-ПАК» за чистим прибутком**

Джерело: розроблено автором.

Прогнозований показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком у 2021 році наближений до показників 2019 року. Нормативне значення показника має бути більше 1, проте відповідно до розрахунків, ми бачимо тенденцію до різкого зниження цього показника з 2019 року.

Забезпечуючи реалізацію рекомендованих заходів до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можна підвищити загальний показник рентабельності та економічної ефективності підприємства аби в майбутньому знову вийти на високий рівень.

Спрогнозуємо значення основних показників діяльності за допомогою інтегральної оцінки діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Н). В цілому впроваджені на підприємстві зміни приведуть до змін у фінансово-економічній підсистемі. Так, за прогнозами можна побачити, що за всіма показниками очікується планомірна динаміка росту (в середньому на 80-85% за усіма показниками), тобто програма управління конкурентоспроможністю після вживання рекомендованих заходів вдало функціонуватиме та дозволить підприємству отримати прибуток, підвищиться рентабельність та економічна ефективність підприємства.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «КОНВІ-ПАК» в усіх можливих сферах та напрямках необхідно проаналізувати, як запропоновані заходи вплинуть на оцінку економічних наслідків. (Додаток П).

Таким чином ми зможемо зрозуміти, наскільки ефективно обрані шляхи вплинули на показники конкурентоспроможності організації та чи є їх запровадження доцільним. Після аналізу отриманих даних доцільним буде розрахувати очікуваний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Для проведення підрахунків та складання прогнозів оберемо 2020 (базовий) та 2021-2022 (прогнозний) роки (Додаток Р), відтак, очікується збільшення показників рентабельності продукції, продажів та діяльності підприємства, оскільки після впровадження рекомендованих заходів

із підвищення конкурентоспроможності очікується зростання попиту і як наслідок, збільшення продажів; в той час показник затовареності готовою продукцією буде мати тенденцію до зниження.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки впроваджені заходи вплинуть на потенційну конкурентоспроможність ТОВ «КОНВІ-ПАК», необхідно розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) для базового та прогнозного років за аналогією із алгоритмом, відображеним у розділі 2.3.

Таким чином, загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за прогнозований період 2020-2021 рр. становитиме:

$$\text{ККП} = 0,15 * 9,93 + 0,29 * 9,05 + 0,23 * 10,37 + 0,33 * 7,5 = 1,4895 + 2,6245 + 2,3851 + 2,475 = 8,97.$$

Отже, за прогнозований період 2020-2021 рр. підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» може підвищити рівень своєї конкурентоспроможності з 8,79 до показника 8,97. Прогнозований розрахунок було проведено за бальними показниками і було враховано зміни в критеріях ефективності господарської діяльності та критеріях ефективності збуту товарів, оскільки на поліпшення цих показників було направлено заходи.

Висновки по розділу 3

Отже, встановлено, що показники конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» потребують підвищення. Загалом було визначено, що у процесі підвищення конкурентоспроможності діяльність ТОВ «КОНВІ-ПАК» має бути спрямована на такі напрями: збільшення обсягів виробництва\збуту; розвиток іміджу та реклама підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві. У ході прогнозування було запропоновано рекомендовані заходи для впровадження, а саме: рекомендовані заходи щодо залучення нових клієнтів, щодо вдосконалення збутової політики, щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві, щодо розвитку бренду та поліпшення

комунікації. Запропоновані заходи дозволять підприємству спрогнозувати отримання таких результатів: збільшення прибутку, збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості виробництва, зменшення плинності кадрів, збільшення обізнаності про виробника, тощо.

Проведена оцінка ефективності впровадження рекомендованих заходів показала, що рівень рентабельності ТОВ «КОНВІ-ПАК» збільшиться, зокрема – рентабельність продажів, продукції, діяльності в цілому. Загальний рівень витрат хоча і збільшиться, проте пропорційно зменшиться коефіцієнт затовареності готовою продукцією, а отже, обсяги виробництва і завантаженість зростуть. Також, впроваджуючи усі рекомендовані заходи, підприємство може збільшити свій чистий прибуток відповідно до двох описаних варіантів: майже на 500 тис.грн завдяки першому варіанту або майже на 800 тис.грн завдяки другому варіанту – порівнюючи з 2020 роком.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний процес спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості, тощо. Зазвичай процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе такі заходи: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії; дослідження результатів та їх удосконалення.

2. На сьогоднішній день для оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовується ряд методів, які можна класифікувати за такими ознаками: за способом оцінювання, за показниками і змінними, що використовуються під час аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, за рівнем ухвалення рішень, за формою представлення результатів. Класичними методами оцінки конкурентоспроможності вважаються – методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг; методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції; методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок; методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства в галузі, тощо.

3. Підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» це національний виробник паперового пакування (паперових пакетів) в Україні. Прямими конкурентами є підприємства ЄВРОПАК, ТОВ «БОРСА» та ОНІКС-ПФ. SWOT-аналіз ТОВ «КОНВІ-ПАК» показує, що актуальними проблемами на сьогоднішній день на підприємстві є плинність кадрів, слабкий імідж та реклама, відсутній систематичний контроль якості продукції та застаріле виробництво. Порівняльна характеристика підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» та його конкурентів показує, що якість продукції, асортимент, комунікації, інноваційні рішення залишаються на нижчому рівні, аніж у конкурентів.

4. Проаналізувавши конкурентне середовище та репутацію ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна відмітити, що у процесі управління конкурентоспроможністю підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» переважає стратегія цінового лідерства. Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК», бачимо, що підприємство поступово розвивається та збільшує асортимент своїх послуг нарощуючи прибуток та власний капітал, що є позитивним для компанії. Проте, показники за 2019 рік були вищі, порівнюючи з 2020 роком.

5. Методом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства було обрано метод заснований на теорії ефективної конкуренції. В основі такого методу покладено оцінку чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності. Після проведення оцінки починаючи з 2019-2020 рр. діяльність ТОВ «КОНВІ-ПАК» почала давати менші результати і конкурентоспроможність підприємства почала зменшуватись. На зменшення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» могло вплинути: не ефективна програма збуту товарів; мала рекламна діяльність; зменшення завантаженості виробничих потужностей у зв'язку із втратою «великих» клієнтів; зниження продуктивності праці та відсутність мотивації персоналу, тощо.

6. Процес підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» має бути спрямований на такі аспекти діяльності: збільшення обсягів виробництва\збуту; розвиток іміджу та реклама підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві. Розроблені заходи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства передбачають залучення крупних клієнтів (шляхом проведення презентацій, зустрічей, участь у виставках, тощо), вдосконалення збутової політики (шляхом семплінгу та демонстрацій, співпраці з малими клієнтами для збуту готової продукції, тощо), підвищення продуктивності праці (шляхом доукомплектування штату, поліпшенням умов праці на виробництві та мотивацією персоналу) та розвитку

бренду (шляхом комунікації в соціальних мережах, створенню інформативного сайту-візитки та просування в мережі інтернет).

7. Прогнозна оцінка заходів передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому, та збільшення прибутку зокрема. Впроваджуючи рекомендовані заходи, ТОВ «КОНВІ-ПАК» може отримати прибуток від 500 до 800 тис. грн., покращити відносини з клієнтами, налагодити збут, розширити свою діяльність та бути впізнаним підприємством у своїй сфері діяльності. За прогнозований період 2020-2021 рр. підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» може підвищити рівень своєї конкурентоспроможності і це лише виконуючі рекомендовані заходи, до розрахунку не було враховано інші позитивні зміни у критеріях конкурентоспроможності товару і т.д.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбаль Н.І, Романишин С.Б., Ціхоцький П.І. Становлення та сучасні особливості конкурентної політики в Україні. *БізнесІнформ* №2, 2019. С. 72–77.
2. Zelga Kamila. The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News* 72, 2017. P.301-306.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки, Випуск 21*, 2018.С. 251-254.
4. Elena Fuior, Tatiana Zavatkі, Ion Maxim. COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE: THE ESSENCE AND METHODS OF EVALUATION. *An. Inst. Cerc. Ec. „Gh. Zane”, t. 28, Iași*, 2019.P.1-18.
5. Шталь Т.В., Беліков М.П. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. *БізнесІнформ* №11, 2019. С. 425–433.
6. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава, Випуск 2 (19)*, 2018. С. 153-163.
7. Чумак Л. Ф., Грушовец Ю.Б., Курило О.В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*, №12. 2018.С. 208-212.
8. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2019. С. 408–414.
9. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка. №5*, 2017. С. 23-29.
10. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління, Випуск 6(17)*, 2018.С.223-230.

11. Farshatova O., Zharov S., Vereskun M., Kolosok V. Formation of competitive advantages of the enterprise based on adaptive management. *Marketing and Management of Innovations*, Issue 1, 2019. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/21_MMI_%D0%90189-01-2019_Farhshatova.pdf
12. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 6(11), 2018. С.174-180.
13. Воронюк Т.А., Лучик О. І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №3. С.139–148.
14. Толстова А.В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №59, 2017. С. 177-185.
15. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, Випуск №3 (19), 2019. С. 45-52.
16. Безус П.І., Терепенко В.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*, №5, 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20
17. Божидай І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка, Економіка*, Випуск 4 (205), 2019. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=9095>
18. Stoyan Radev Koev., Svitlana Pavliuk, Marta Derhaliuk, Oksana Portna. Resource strategy for enterprise management as a tool to ensure its competitiveness . *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue 4, 2020. URL: <https://www.abacademies.org/articles/resource-strategy-for-enterprise-management-as-a-tool-to-ensure-its-competitiveness-9360.html>
19. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Національна економіка. Інтелект 21*. №3, 2017. С. 57-63.

- 20.Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. Випуск №8, 2017. С. 405-410.
- 21.Андрусів У.Я. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств у національній економіці. *БІЗНЕСІНФОРМ* №3, 2019. С. 241-246.
- 22.Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №5, 2017.
- 23.Шуміло О.С., Рудас Д.С., Сукульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *БІЗНЕСІНФОРМ* №6, 2020. С.291-297.
- 24.Кривешко О.В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №2, 2020.
- 25.Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*, 2017. С. 111-118.
- 26.Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*, №14, 2019. С.33-38.
- 27.Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, №4 (95), 2019. С.14-21.
- 28.Железняк К.Л., Отрок М.В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №11, 2020.
- 29.Кривешко О.В. Оцінка взаємозалежності основних видів конкурентоспроможності. *БІЗНЕСІНФОРМ*, №2. 2020.
- 30.Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №9, 2019.
- 31.Безугла Л.С., Пороходніченко К.Р. Формування маркетингової збутової політики підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, Випуск 24, 2018. С. 111-116.

- 32.Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 15, частина 1, 2017. С.42-45.
- 33.Чирва О.Г., Бовкун О.А. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Науковий журнал «Економічні горизонти»* №3(6), 2018. С.43-54.
- 34.Варга.В.П. Конкурентний потенціал як основа стабільності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №3, 2020.
- 35.Головчук Ю.О., Середницька Л.П. Бенчмаркінг у стратегічному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ* №5, 2020.
- 36.Ямненко Г. Креативність як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Traektoriâ Nauki = Path of Science* №7, 2021. С.1012-1018
- 37.Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №4, 2020.
- 38.Благодарумна О.В., Кошелева Ю.В., Лазаренко О.О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №11, 2018.
- 39.Тешева Л.В., Титаренко В.В. Основні засади формування механізму управління рентабельністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 2018. С. 31-35.
- 40.Бугас В.В., Невмержицька С.М. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг. *Modern Economics*, №11, 2018. С.34-37.
- 41.Тульчинська С.О., Скоробогатий О.І. Основні чинники впливу на прибутковість підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №11, 2018.
- 42.Зось-Кіор М.В. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава* №3, 2020. С.23-27.

43. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава* №3, 2020. С.66-70.
http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/14.pdf
44. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №11, 2019.
45. Гриценюк В.В., Руснак А.В., Надточій І.І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №12, 2019.
46. Геращенко І.О., Сорокіна С.В., Пиркіна А.А. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*, випуск №46, 2017. С.59-62.
47. Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №6, 2018.
48. Тюхтенко Н.А., Макаренко С.М., Олексенко Я.А. Формування корпоративної культури як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*, випуск №44, 2020. С. 98-105.
49. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* №11, 2020.
50. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*, № 6, 2019.

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Збірник наукових статей студентів
заочної форми навчання, які здобувають
освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»

Частина 1

Київ 2021

**РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ,
ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ**

БОЙКО А. Управління інноваційним розвитком підприємства.....	176
БОЛОТОВ Я. Напрями підвищення ефективності служби сервісу	180
ВОВК О. Управління конкурентоспроможністю підприємства	185
ДЕРЕВИНСЬКА М. Формування стратегічної конкурентної позиції підприємства	194
ЗАВАДСЬКИЙ Д. Сучасні реалії управління ризиками підприємства	201
КОНЮШЕНКО О. Теоретичні та методичні аспекти збалансованого управління на підприємстві	207
КУЛІНЕНКО А. Управління організаційним розвитком підприємства.....	212
ЛИСЕНКО А. Управління підприємством на засадах формування ключових показників ефективності	216
НАУМЕНКО А. Сутність антикризового управління підприємством.....	222
ПАВЛЕНКО І. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності підприємства.....	226
РОЗУМНЮК І. Управління організаційними змінами на підприємстві	233
РУДА О. Управління конкурентоспроможністю підприємства	239
СЕРГЄЄВА В. Роль комунікацій у розробці маркетингової політики організації.....	244
СТЕФІНІВ Н. Управління стратегічним розвитком підприємства.....	250
СТАН В. Сутність ризик-менеджменту і його основні функції	255
СОЛОМІН В. Методичні підходи до оцінки управління результативністю операційної діяльності на підприємстві	259

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

БОВК О., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті визначено поняття «конкурентоспроможності підприємства», узагальнено мету, об'єкт та суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства; розглянуто фактори впливу та основні підходи до управління конкурентоспроможністю; узагальнено основні складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

The article defines the concept of competitiveness of the enterprise, generalizes the purpose, object and subject of managing the competitiveness of the enterprise; the factors of influence and the main approaches of managing the competitiveness of the enterprise are considered; the main components of the process of managing the competitiveness of the enterprise are summarized.

Актуальність дослідження полягає в тому, що сьогодні, перед власниками підприємств, у боротьбі за конкурентне становище на ринку з'являються нові виклики і вони вимагають оперативного реагування. Не кожен бізнес має високий рівень управління конкурентоспроможністю підприємства. Застосування підприємствами тих чи інших моделей конкурентної поведінки відбувається без ретельного аналізу конкурентного середовища, не поглиблюючись в пошук та розвиток власних конкурентних переваг. Конкурентоздатне підприємство, яке спроможне вчасно та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі з метою досягнення власних цілей та формування конкурентних переваг, завжди буде мати успіх. Задля досягнення такого стану підприємства потрібно враховувати чимало факторів та стратегічно підходити до вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом використання сучасних принципів та методів менеджменту, маркетингу та забезпечення стратегічного підходу до діяльності. А тому, виникає необхідність у дослідженні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та основних його складових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємства описано в працях світових класиків економічної науки, таких як Портер М., Шумпетер Й., Котлер Ф., Макконел К., Чендлер А., Найт Ф., Альбер М. та інших. Питанню управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених: Борисюк І. О., Жовновач Р. І., Ріпа Т.В., Азоев Г.Л., Якименко Н.В., Брижань К.О., Касич А.О., Михайленко О.В., Павлова В.А., Головка-Марченко І.С., Прохорова В.В., тощо. Серед вчених, роботи яких присвячені сучасним інструментам та методам забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є Божидай І., Діденко Є.О., Колесник Т.М., Воронюк Т.А. Проте забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасному середовищі та основних складових процесу потребує систематизації знань та більш поглибленого вивчення.

Метою статті є визначення теоретичних засад щодо факторів, основних підходів та етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Викладення основних результатів дослідження.

Якісні зміни в економіці, що супроводжуються підвищенням рівня нестабільності і невизначеності середовища функціонування підприємств, обумовлюють необхідність вивчення проблем управління конкурентоспроможністю підприємства та вдосконалення такої системи.

В умовах політичної та економічної кризи проблема ефективної конкуренції є надзвичайно актуальною. Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства потрібна для забезпечення стійкого становища підприємства на ринку і для формування стабільних конкурентних переваг.

Конкуренція – це перш за все, економічна боротьба виробників схожої продукції за споживачів задля отримання максимального прибутку в довгостроковій та короткостроковій перспективі [1].

Конкуренція є рушійною силою економіки і являється важливою складовою ринкової економіки. Хоча через конкуренцію відбувається вигіснення дрібних підприємств, розорення та виникнення соціальної несправедливості, конкуренція водночас може й позитивно впливати, адже вона є стимулом до удосконалення діяльності підприємств. Завдяки конкуренції можна досягти баланс між суспільними інтересами та прагненнями виробників.

Конкуренція на окремих ринках може стосуватись однієї з чотирьох основних моделей: досконала конкуренція, олігополістична конкуренція, монополістична конкуренція та чиста монополія. Філія, яка є абсолютно конкурентоспроможною, складається з багатьох конкурентів, що пропонують однакові товари та послуги [2].

Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта [3].

Поняття «конкурентоспроможності підприємства» розглядається з трьох точок зору:

1) Визначення конкурентоспроможності організації, що характеризує внутрішню та зовнішню діяльність компанії, не згадуючи про товар.

2) Визначення, засновані лише на товарній складовій конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар або послугу.

3) Визначення, що поєднують товарну та виробничу діяльність суб'єкта [4].

Загалом, поняття «конкурентоспроможності підприємства», відповідно до тлумачень різних науковців, можна охарактеризувати як здатність, можливість, відмінність, стан та характеристику [5].

Зокрема, існує тлумачення конкурентоспроможності підприємства як здатності витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами, як здатності протистояти конкурентам, як здатності функціонувати в релевантному середовищі, як здатності реалізувати конкурентні переваги, тощо.

Конкурентоспроможність підприємства також виступає як можливість виготовляти або збувати більш привабливі для споживача товари, а також ефективно функціонувати в умовах ризику та невизначеності.

Стан кращого використання ключових компетенцій порівняно з конкурентами та вміння підтримувати цей стан якийсь час також характеризує поняття «конкурентоспроможності підприємства». Деталізація потенційних можливостей ефективного функціонування та відображення відмінностей в процесі розвитку – від виробника конкурента за ступенем задоволення й ефективністю виробничої діяльності являються ще однією ключовою дефініцією даного поняття.

В залежності від конкурентного середовища та оцінки результатів конкурентоспроможності, визначають актуальні для конкретного підприємства шляхи формування або підвищення конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Основні засоби підвищення конкурентоспроможності підприємства

Засобами підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути:	– всебічна діагностика бажань і потреб споживачів, аналіз конкурентів, позиціонування продукції; – обґрунтована рекламна політика для кожного життєвого циклу продукції; – розробка нової або суттєве вдосконалення продукції, що виробляється; – підвищення споживчих характеристик продукції; – визначення та забезпечення переваг виробу у порівнянні з його заміниками; – розробка та прийняття ефективних рішень на базі отриманих результатів аналізу продукції конкурентів; – модернізація інструментів та обладнання; – визначення можливих напрямків модифікацій продукту; – розробка системи всебічного зниження витрат; – розробка і використання діючих цінових засобів підвищення конкурентоспроможності продукції; – вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу; – вдосконалення або адаптація продукції для роботи в різних умовах; – диференціація продукції; посилення впливу на існуючих та потенційних споживачів, тощо.
--	---

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [7]

Загальноприйнято вважають вузьку класифікацію чинників формування конкурентоспроможності підприємства, які поділяють на зовнішні та внутрішні. Так, до зовнішніх чинників конкурентоспроможності підприємства відносять:

- 1) Чинники прямого впливу – державне регулювання; ринкові механізми (постачальники, споживачі); конкурентне середовище.
- 2) Чинники опосередкованого впливу – економічні, технологічні, соціальні, політичні та міжнародні.

Внутрішні чинники конкурентоспроможності підприємства включають в себе потенціал виробництва – організаційно-технічні чинники, фінансово-економічні чинники та маркетинг; та інвестиційний потенціал – розмір внутрішніх джерел фінансування та можливість залучення ресурсів [6].

Важливим критерієм конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції, адже це характеризує попит та величину отриманого прибутку від реалізації. Від того чи буде користуватися попиту продукція або виробі, що виготовляє підприємство у процесі своєї діяльності, залежить конкурентоспроможність усього підприємства. Адже якщо споживачі задоволені та надають перевагу одному виробнику, це значно підвищує конкурентну здатність такого підприємства на ринку.

Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства можна поділити на такі групи: економічні фактори – собівартість, ціна продукції, обсяги реалізації, платоспроможність; технологічні фактори – надійність, застосовність, стандартність; естетичні фактори – дизайн, зручність, привабливість; організаційні фактори – гарантії, обслуговування, тощо. Коли підприємство матиме високий рівень конкурентоспроможності продукції, тоді воно може стати лідером на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства може періодично змінюватись, проте нею потрібно управляти. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, підприємства повинні постійно удосконалювати свою діяльність та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Від ефективності використання управлінських інструментів та системи управління конкурентоспроможності підприємства залежить здатність такого підприємства конкурувати на ринку та адаптуватись до змін.

Саме поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» багатоаспектне і можна знайти різні його тлумачення. Так, деякі науковці вважають, що управління конкурентоспроможністю є систематичним, планомірним та цілеспрямованим процесом, який впливає на систему конкурентоспроможності підприємства задля поліпшення його стану або збереження стійкості.

Елементи цього процесу мають свою системність, вони взаємозалежні та утворюють єдиний механізм для досягнення цілей підприємства. Так, покращення маркетингової діяльності, залучення більшої кількості споживачів, постійний пошук каналів збуту, поліпшення виробів та продукції є комплексом заходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як складний процес побудови внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, спрямованих на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості, тощо. [8]

За результатами аналізу літературних джерел було виділено базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства такі як: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, принцип наукової обґрунтованості управління, ранжування об'єктів управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є певний процес ідентифікації, планування, формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, з метою покращення показників діяльності, конкурентного статусу на ринку та стійкого розвитку підприємства.

Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є результати конкурентних стратегій минулих періодів, характеристика бажаного стану конкурентоспроможності підприємства на ринку та потенціальні можливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є скоординована група осіб, які приймають участь у розробці та реалізації управлінських рішень стосовно формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9].

Для досягнення стабільних високих результатів діяльності підприємства, воно має мати певні конкурентні переваги, що вирізняють дане підприємство, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Конкурентна перевага підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності цього підприємства від подібних підприємств, співвідношуючи ступені задоволення потреб споживачів та результативність господарсько-фінансової діяльності [10].

Формування конкурентних переваг підприємства відбувається за допомогою адаптивного управління або адаптивного менеджменту. Застосування принципів адаптивного управління є вирішальним фактором для досягнення стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку і забезпечення конкурентних переваг. Принципи адаптивності, стратегії, динамізму, гнучкості, ефективності, взаємозв'язку, невизначеності, адекватності та керуваності базуються на інтегрованому динамічному підході до формування конкурентних переваг підприємства на принципах адаптивного управління [11].

Суб'єкт підприємницької діяльності може досягти розвитку конкурентних переваг слідкуючи за новаціями, такими як нові запити споживачів, поява нового сегмента в галузі, новітні технології у виробництві, зміна урядового регулювання, тощо. Оперативне реагування на новації забезпечить підприємству підвищення кількості конкурентних переваг і виокремить таке підприємство на конкурентному ринку.

Зокрема, зміна технології може надати нові можливості для розробки нового товару, нових засобів маркетингу, виробництва, тощо. Коли змінюються погляди покупців або виникають нові запити, підприємство може відреагувати належним чином та повернути до себе більшу увагу споживачів.

В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватись на зміну факторів впливу. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

До внутрішніх факторів впливу (фактори макрорівня) належать: виробничий потенціал, техніко-технологічний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, організаційний потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал; а також внутрішні фактори включають в себе фактори конкурентоспроможності продукції – якість продукції, якість сервісу продукції, споживання продукції та маркетингове просування продукції.

До зовнішніх факторів впливу (фактори макрорівня) відносять регіональні, галузеві фактори – перспективи розвитку галузі, рівень розвитку регіональної інфраструктури, інвестиційна привабливість галузі або регіону, тощо. А також загальносвітові, міжнародні та національні фактори, такі як: політичні фактори, природно-географічні фактори, науково-технічний потенціал, конкурентоспроможність економіки країни та імідж держави на міжнародній арені, тощо [12].

При виборі підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно врахувати, що окреме підприємство не єдине у своїй галузі або сегменті, тому під час проведення своєї діяльності воно так чи інакше веде конкурентну боротьбу.

В загальному виділяють три класичних підходи до здійснення управління конкурентоспроможністю підприємства – системний, процесний та ситуаційний (Рис 1.)

Доцільно акцентувати, що в межах розглянутих наукових підходів до управління конкурентоспроможністю, можна виділити і додаткові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, такі як: інноваційний підхід та клієнтоорієнтований підхід. Використання даних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства надасть змогу підвищити конкурентну позицію з урахуванням зовнішнього середовища та конкурентного потенціалу підприємства.

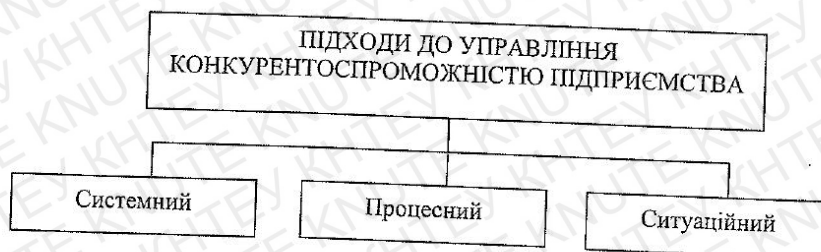


Рис. 1. Три класичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [9; 13, с.141.]

Основою в управлінні конкурентоспроможністю підприємства стає системний підхід, адже він уособлює цілісність, зв'язок та ієрархію рівнів системи на підприємстві, дозволяє виділити мету та доцільність системи. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу передбачає чітке окреслення мети управління та підпорядкування усіх підсистем діяльності для досягнення цієї мети.

За думкою вчених, керівники підприємств мають розглядати їх діяльність та організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, що включають в себе не тільки задачі, технології, а й людей. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства допускає думку про поєднання усіх ресурсів, процесів задля досягнення єдиної спільної мети. Ключовою ідеєю системного підходу є те, що організаційні цілі мають включати ефективність та результат, проте спеціальних методик до певних функцій не має.

Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ, який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності [14].

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства є найбільш прогресивним. Так, процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає структурування і диференціацію бізнес-процесів. Він трактує управління конкурентоспроможністю підприємства як серію взаємопов'язаних дій або етапів. Кожен з етапів або дій вже є відповідним процесом.

За результатами аналізу літературних джерел було виділено, що процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства – це процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, якими є зіставлення, планування, організація, мотивація та контроль діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [15].

Управління конкурентоспроможністю підприємства за зазначеним підходом передбачає виконання класичних управлінських функцій, які реалізуються через постановку цілей, здійснення планування діяльності з позицій підвищення рівня конкурентоспроможності, організацію виконання запланованих заходів, мотивацію персоналу, а також контроль зазначених процесів з метою забезпечення довгострокової життєздатності підприємства через використання конкурентних переваг діяльності [13].

Серед переваг процесного підходу можна виокремити те, що розглядаючи увесь процес від початку до кінця, можна оптимально планувати ресурси та мінімізувати невиправдані витрати.

В основі ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства лежить мультиваріантність способів досягнення поставлених цілей, що викликано змінністю обставин та умов функціонування підприємства [13].

Ситуаційний підхід використовується при застосуванні управлінських методик, технологій, прийомів, а також при впровадженні нестандартних управлінських рішень. Цей підхід ґрунтується на тому, що ситуація визначає пріоритетність методів управління і не існує єдиного кращого варіанту.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі ситуаційного підходу вимагає досвіду пристосування до конкретних обставин і такий підхід формує мислення менеджера. Ситуаційний підхід вимагає від менеджерів творчо підходити до справи, вміти швидко орієнтуватись та мати відповідний рівень знань.

Під час ситуаційного підходу необхідно правильно інтерпретувати поточну ситуацію, передбачити імовірний варіант розвитку обставин – позитивні та негативні наслідки, а також вміти обирати найбільш ефективний шлях до вирішення ситуації.

Проте знаючи теорію управління, не завжди можна використати її при управлінні конкурентоспроможністю підприємства за допомогою ситуаційного підходу. Серед переваг ситуаційного підходу можна назвати такі: імовірність використати більше одного способу досягненні цілі та вирішення ситуації, менеджери можуть пристосуватись до змін або змінити ситуацію відповідно до вимог організації, тощо.

Одним з основних елементів адаптації підприємства до мінливих умов середовища вважається механізм управління конкурентоспроможністю підприємства або його «механізм». Процес управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно визначати як сукупність організаційних інструментів, які впливають на генерування і примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування підприємства.

Загалом процес управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю заходів, спрямованих на: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства; дослідження результатів та їх удосконалення. Переважно кожен процес управління конкурентоспроможністю підприємства має обов'язково включати в себе вказані заходи.

Вважається, що структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у цій сфері діяльності.

До найважливіших з них віднесено:

- вибір стратегічних напрямків досягнення синергії корпоративного менеджменту;
- комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції;
- реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією;
- системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації виробництва;
- вдосконалення внутрішньої фірмової системи обліку та аналізу, фінансового менеджменту [16].

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства формують цільові блоки, які відображають конкретні заходи, реалізація яких сприятиме ефективному здійсненню управлінських рішень та позитивному результату діяльності.

Таким чином, забезпечивши виконання основних блоків системи управління конкурентоспроможністю підприємства можна очікувати на позитивні результати від діяльності.

Задля характеристики процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можна виділити наступні етапи: аналіз підприємства та конкурентного середовища, розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії, оцінка результатів та контроль (рис. 2).

Сукупність даних етапів допомагають реалізувати певні управлінські функції, якими є цілевстановлення, планування, організація, мотивування та контроль діяльності з формування конкурентних переваг.

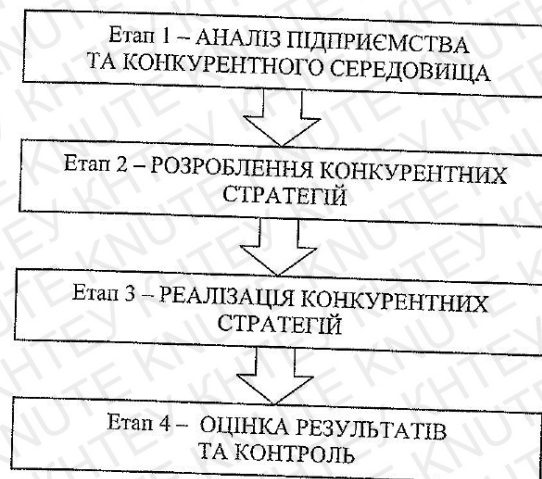


Рис. 2. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: доповнено автором на основі опрацювання [9].

Перший етап направлений на моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації на ринку, аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей. На даному етапі також проводиться діагностика конкурентоспроможності підприємства та конкурентне позиціонування, аналіз стейкхолдерів, оцінка конкурентного потенціалу підприємства.

Так, аналіз конкурентного середовища передбачає визначення: провідних підприємств галузі/сегменту ринку; безпосередніх конкурентів; основних критеріїв, що відповідають за інтенсивність ведення конкурентної боротьби; географічне охоплення ринків збуту, тощо. [17]

Задля проведення вибірки підприємств можна використати кластерний аналіз, результатом якого буде визначена кількість груп однорідних підприємств. Базуючись на визначеному конкурентному положенні підприємства та рівні конкурентоспроможності доцільним є проведення SWOT-аналізу, що визначає фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Останнім етапом можна провести SPACE-аналіз, що визначає положення компанії, відповідно до чотирьох напрямів: фінансового становища, привабливості галузі, стабільності середовища та конкурентоспроможності підприємства.

Другий етап включає в себе опрацювання системи конкурентоорієнтованих цілей підприємства, визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг, розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки.

Успіх у будь-якій підприємницькій діяльності частіше за все залежить від вірно обраної стратегії управління підприємством. Так, стратегічне управління підприємством щодо підвищення конкурентоспроможності, дозволить оцінити ефективність використання можливостей підприємства та конкурентних переваг, обрати тактику щодо впровадження змін задля підвищення конкурентоспроможності підприємства, спрогнозувати та спланувати діяльність підприємства.

Формування стратегії в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємним етапом, що спрямований на розробку та реалізацію відповідних заходів як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, а всі елементи механізму повинні бути взаємопов'язаними на досягнення поставленої мети, відповідати принципам формування конкурентної стратегії.

Найбільш поширеними принципами формування конкурентної стратегії є: врахування мети, адаптації до змін навколишнього середовища, врахування сфер конкуренції та використання конкурентної переваги.

В рамках виконання другого етапу доцільно використовувати розробку ресурсних стратегій та портфель, які можна застосовувати як до окремих сфер управління підприємством так і загалом, як складну стратегію ресурсів, яка синтезує різні компоненти. Така стратегія визначатиме структуру, джерела доходу та напрямки використання різних видів ресурсів підприємства в контексті досягнення його цілей. Портфель ресурсних стратегій охоплюватиме управління логістичними, фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами підприємства [18].

Третій етап присвячено реалізації конкурентних стратегій, а саме створення плану поточних завдань та дій; підтримка та розвиток ключових компетенцій та конкурентних переваг.

Для покращення механізму конкурентних переваг та їх максимального ефективного прояву підприємству потрібно зосередити увагу на тих підходах, що дозволять реалізувати конкурентну стратегію підприємства з найменшими витратами, використовуючи систему конкурентних стратегій підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцненні його довгострокової конкурентної позиції на ринку [15].

Четвертий етап направлений на оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства, супроводжується відстеженням діяльності підприємства, визначенням відхилень та корегуючи дій. Зазвичай останні два етапи також поєднують в один – етап реалізації конкурентних стратегій, і він вже включає в себе оцінку та контроль.

Для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, підприємствам необхідно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим; завчасно застосовувати інноваційні та креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто формувати портфель стратегічних альтернатив та здійснювати стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства [19].

Висновки з даного дослідження. Проведене нами теоретичне дослідження дозволило зробити наступні висновки:

1. В роботі визначено поняття «конкурентоспроможності підприємства» як можливості виготовляти або збувати більш привабливі для споживача товари, а також ефективно функціонувати в умовах ризику та невизначеності. В залежності від конкурентного середовища засобами підвищення конкурентоспроможності можуть бути: всебічна діагностика бажань і потреб споживачів, аналіз конкурентів, позиціонування продукції; обґрунтована рекламна політика для кожного життєвого циклу продукції; розробка нової або суттєве вдосконалення продукції, що виробляється; розробка та прийняття ефективних рішень на базі отриманих результатів аналізу продукції конкурентів; модернізація інструментів та обладнання, тощо.

2. В умовах постійних змін у зовнішньому середовищі, впливу кризових явищ та трансформацій, швидкого науково-технічного розвитку, постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. Завдяки управлінню конкурентоспроможності підприємства можна підвищити рівень конкурентоздатності підприємства, досягти значних результатів діяльності та зайняти краще місце на ринку. Ключовою метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов для успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, які забезпечать зростання в майбутньому. Об'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є результати досягнутої конкурентоспроможності минулих періодів, характеристика бажаної здатності підприємства до отримання конкурентних переваг та резервні можливості підприємства щодо підвищення потенціалу конкурентоздатності. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є скоординована група осіб, які приймають участь у розробці та реалізації управлінських рішень стосовно формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

3. Виділяють зовнішні (перспективи розвитку галузі, рівень розвитку регіональної інфраструктури, інвестиційна привабливість галузі або регіону, політичні фактори, природно-географічні фактори, науково-технічний потенціал, конкурентоспроможність економіки країни та імідж держави на міжнародній арені) та внутрішні (виробничий потенціал, техніко-технологічний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, організаційний потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал; а також якість продукції, якість сервісу продукції, споживання продукції та маркетингове просування продукції) фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства повинен бути системним та комплексним, включати в себе фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, базуватись на одному з підходів до управління конкурентоспроможністю (системний, процесний та ситуаційний).

5. Загалом процес управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю заходів, спрямованих на: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства; дослідження результатів та їх удосконалення. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з чотирьох основних етапів: 1- аналіз підприємства та конкурентного середовища; 2 – розроблення конкурентних стратегій; 3 – реалізація конкурентних стратегій; 4 – оцінка результатів та контроль.

Саме завдяки проведенню процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можна забезпечити високий рівень адаптивності та динамічну відповідність між конкурентним потенціалом та ринковою позицією підприємства.

Список використаних джерел

1. Горбаль Н.І., Романишин С.Б., Ціхоцький П.І. Становлення та сучасні особливості конкурентної політики в Україні. *БізнесІнформ* № 2, 2019. С. 72–77.
2. Zelga Kamila. The importance of competition and enterprise competitiveness. *World Scientific News* 72, 2017. P. 301–306.
3. Воронько-Невідничка Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки, Випуск 21*, 2018. С. 251–254.
4. Elena Fuior, Tatiana Zavlatki, Ion Maxim. COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE: THE ESSENCE AND METHODS OF EVALUATION. *An. Inst. Cerc. Ec. «Gh. Zane», t. 28, Iași*, 2019. P. 1–18.
5. Шталь Т.В., Беліков М.П. Вплив маркетингу на формування конкурентоспроможності фірми. *БізнесІнформ* № 11, 2019. С. 425–433.
6. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава, Випуск 2 (19)*, 2018. С. 153–163.

7. Чумак Л. Ф., Грушовець Ю.Б., Курило О.В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Modern Economics*, №12. 2018. С. 208–212.
8. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*, 2019. С. 408–414.
9. Діденко Є.О., Журавський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 5, 2017. С. 23–29.
10. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, Випуск 6(17), 2018. С. 223–230.
11. Farshatova O., Zharov S., Vereskun M., Kolosok V. Formation of competitive advantages of the enterprise based on adaptive management. *Marketing and Management of Innovations*, Issue 1, 2019. URL: https://mmi.fem.su.edu.ua/sites/default/files/21_MMI%D0%90189-01-2019_Farshatova.pdf
12. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 6(11), 2018. С. 174–180.
13. Воронюк Т.А., Лучик О. І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С.139–148.
14. Толстова А.В., Котельнікова А.В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 59, 2017. С. 177–185.
15. Бабаченко Л., Ковшун Х., Портна Ю. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, Випуск № 3 (19), 2019. С. 45–52.
16. Безус П.І., Терефенко В.І. Управління конкурентоспроможністю організації в умовах євроінтеграції. *Ефективна економіка*, №5, 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_5_20
17. Божидай І. Теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка, Економіка*, Випуск 4 (205), 2019. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=9095>
18. Stoyan Radev Koev., Svitlana Pavliuk, Marta Derhaliuk, Oksana Portna. Resource strategy for enterprise management as a tool to ensure its competitiveness. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 9, Issue 4, 2020. URL: <https://www.abacademies.org/articles/resource-strategy-for-enterprise-management-as-a-tool-to-ensure-its-competitiveness-9360.html>
19. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Національна економіка. Інтелект* 21. № 3, 2017. С. 57–63.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ДЕСВОЇ Н.Е.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

ДЕРЕВИНСЬКА М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті проаналізовано сутність поняття «стратегічна конкурентна позиція» підприємства, визначено фактори які впливають на її формування. Встановлено основні завдання, які має забезпечувати правильно організований процес позиціонування підприємства на ринку. Охарактеризовано етапи процесу формування стратегічної конкурентної позиції підприємства, що складається із трьох блоків, кожен з яких передбачає виконання ряду управлінських завдань.

Додаток Б
Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Таблиця Б.1

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Метод різниць, метод балів, диференційований метод, інтегральний метод
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
За показниками та змінними, що використовуються під час аналізу	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Бенчмаркінг, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, метод LOTS
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи прогнозування фінансового стану
	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, модель Портера, метод Мак Кінсі
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Метод балів, інтегральні методи, індексні
За рівнем ухвалення рішень	Стратегічні	Метод Мак Кінсі, модель БКГ, метод PIMS
	Тактичні	Теорія ефективної конкуренції, самооцінка, конкурентоспроможність продукції, аналіз конкурентних переваг
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця Ансоффа, матриця Мак Кінсі, матриця БКГ
	Індексні (аналітичні)	Метод конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції, теорія ефективної конкуренції,
	Графічні	Радіальна діаграма, метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [25; 26]

Таблиця Б.2

Характеристика класичних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки	Характеристика
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінювання	Неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, статичність отриманих оцінок	Найбільш поширений і простий у розрахунках.
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Складність узагальнення результатів оцінки, великий обсяг розрахунків, неможливо оцінити динаміку факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності	Основним інструментом є співставлення показників стану підприємства з показниками конкурентів.
Методи, які ґрунтуються на якості продукції	Значна увага до споживачів, аналіз якості виготовленої продукції	Відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства, не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності	Продукція порівнюється з параметрами товару-еталону. Метод здійснюється відповідно до теорії – конкурентоспроможність підприємства тим вище, чим вище конкурентоспроможність продукції.
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінювання в умовах обмеженості даних	Не може забезпечити високу точність аналізу, підійде для одиночного виробництва або невеликого бізнесу	Широко використовується для аналізу можливостей конкурентів
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства в галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховується вплив внутрішніх факторів, складність узагальнення результатів оцінки, майже не характеризує здатність до адаптації	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у виробників факторів виробництва, які можуть бути використані більш ефективно, ніж у конкурентів, а під рівновагою розуміють такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Аналіз факторів лише внутрішнього середовища, складність оцінки, трудомісткий алгоритм	Аналізується внутрішнє середовище підприємств з метою виявлення переваг та потенціалу для їх розроблення і з'являється можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу
Методи, засновані на теорії мультиплікаторів	Врахування якісних показників підприємств, можливість оцінити велику кількість показників	Результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу, громіздкий метод	Характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів та стимулів, що їх викликали, тут оцінюються конкурентні переваги підприємства одного кластера перед іншим щодо якості продукції чи надання послуг

Джерело: побудовано автором на основі опрацювання [27]

Додаток В
Аналіз конкурентного середовища ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Таблиця В.1

Аналіз продукції конкурентів

Підприємство	Продукція	Основні характеристики
ТОВ «КОНВІ-ПАК»	Пакети-саше, пакети з віконцем, пакети з прямокутним дном, пакети з ручками, подарункові пакети, тощо. Окреме виготовлення конвертів по замовленню та жиростійких листів.	Виготовлення пакетів з крафту, можливість застосування до 4 кольорів друку, асортимент більше підходить для продуктів харчування.
ЄВРОПАК	Пакети-саше, пакети з віконцем, пакети з ручками, тощо. Окреме виготовлення обгорткового паперу, крафтових коробок для продуктів фаст-фуду, тарілки разові.	Виготовлення пакетів із крафту, можливість замовити безкоштовні примірники продукції підприємства, більш розширений та функціональний асортимент (коробки, крафтовий папір, жиростійкий папір).
ТОВ «БОРСА»	Крафтові пакети з ручками, паперові ламіновані пакети, пакети для ресторанів, крафт-пакети з прямокутним дном, тощо. Окреме виготовлення еко-сумок, поштових конвертів.	Асортимент пакетів з крафту більше підходить для сувенірів та подарунків, проте існує можливість індивідуального нанесення логотипів на продукцію, в асортименті є еко-сумки, що підтримує ідею про еко-свідомість споживачів.
ОНІКС-ПФ	Крафтові пакети з ручками та без, паперові мішки, еко-коробки, пакети з прямокутним дном.	Виготовлення не тільки крафт пакетів, але й орендованих пакетів, коробок та еко-пакування.

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.2

Аналіз цін конкурентів

Підприємство	Товар	Оптова ціна\шт.
ТОВ “КОНВІ-ПАК”	Крафтовий пакет з прямокутним дном без логотипу на виніс	0,90 грн
ЄВРОПАК	Крафтовий пакет з прямокутним дном без логотипу на виніс	1,80 грн
ТОВ “БОРСА”	Крафтовий пакет з прямокутним дном без логотипу на виніс	1,32 грн
ОНІКС-ПФ	Крафтовий пакет з прямокутним дном без логотипу на виніс	1,50 грн

Джерело: розроблено автором.

Таблиця В.3

Аналіз ринкових комунікацій конкурентів

Підприємство	Ринкова комунікація	Характеристика
ТОВ “КОНВІ-ПАК”	Підприємство бере участі у виставках, комінікує з постійними клієнтами, потребує залучення нових клієнтів.	Має сайт та вкладку окремого інтернет-магазину (проте перебуває в режимі тестування), можливість замовити дзвінок. Просування через мережу інтернет замало.
ЄВРОПАК	Активна комунікація у соціальних мережах (інстаграм, фейсбук), можливість отримання зворотнього зв’язку через вайбер або телеграм, стиль інтернет-магазину.	Сайт виглядає як інтернет-магазин з гарним наповненням, можливість замовити примірники продукції. Соціальні мережі «живі».
ТОВ “БОРСА”	Ведення блогу на сайті, комунікація у соціальних мережах.	Більше індивідуальний підхід до клієнта, аніж оптовий.
ОНІКС-ПФ	Активна комунікація у соціальних мережах (інстаграм, фейсбук), можливість замовити дзвінок.	Недостатня комунікація із клієнтом через сайт-візитку (не повна інформація про продукцію та умови).

Джерело: розроблено автором.

Аналіз стратегії збуту продукції конкурентів

Підприємство	Схеми збуту	Основні канали
ТОВ “КОНВІ-ПАК”	Виробник-оптовик-роздрібний торговець-споживач	Непрямий\прямий канал в залежності від продукції та обсягів
ЄВРОПАК	Виробник-оптовик-роздрібний торговець-споживач	Непрямий\прямий канал в залежності від типу продукції та обсягів
ТОВ “БОРСА”	Виробник-споживач	Прямий канал в більшості
ОНІКС-ПФ	Виробник-оптовик-роздрібний торговець-споживач	Непрямий\прямий канал в залежності від продукції та обсягів

Джерело: розроблено автором.

Додаток Г

Аналіз параметрів конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» та його конкурентів (за бальною шкалою від 1 до 10)

Параметри	ТОВ «КОНВІ-ПАК»	ЄВРОПА К	ТОВ «БОРСА»	ОНІКС-ПФ
Досвід роботи	9	8	8	10
Кількість крупних клієнтів	9	8	6	9
Асортимент продукції	7	10	6	9
Ціна	9	6	8	7
Інноваційні рішення	7	9	8	10
Клієнтоорієнтованість	7	10	7	9
Комунікації	7	10	8	9
Унікальність	8	10	9	10
Якість продукції	7	10	9	10
Строки виконання замовлень	10	10	10	10

Джерело: розроблено автором.

Додаток Д

Аналіз конкурентоздатності ТОВ «КОНВІ-ПАК» порівняно з конкурентами

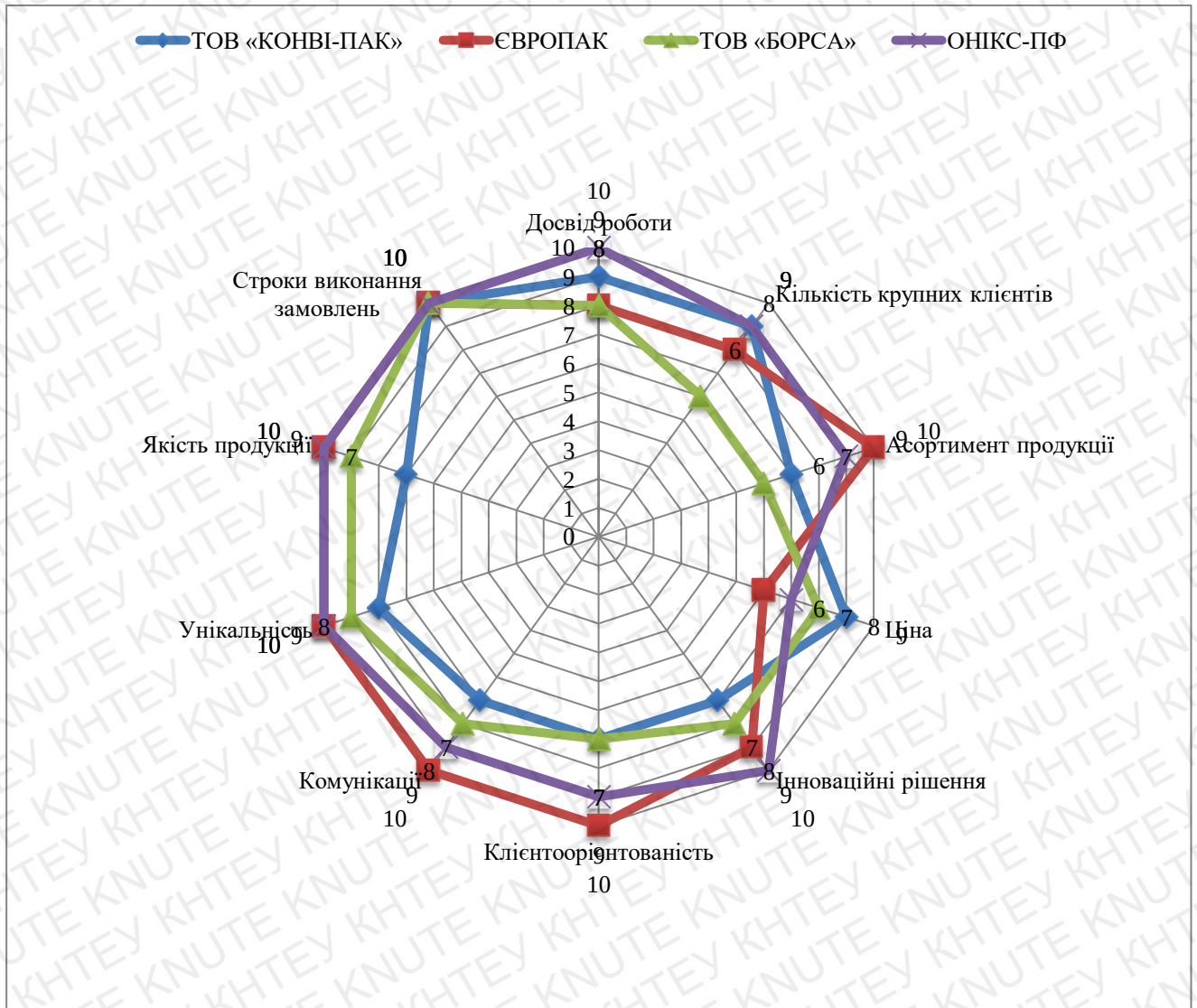


Рис.Д.1 Багатокутник конкурентоздатності ТОВ «КОНВІ-ПАК» та його конкурентів

Джерело: розроблено автором.

Додаток Е

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2019\2018	2020\2019	2019\2018	2020\2019
Оборотні активи	9865,8	17069,1	20854,0	7203,3	3784,9	73,01	22,17
Необоротні активи	833,0	4945,9	4297,5	4112,9	-648,4	493,7	15,08
Власний капітал	3748,4	5197,0	7001,0	1448, 6	1804	38,6	34,7
Поточні зобов'язання	6950,4	15432,0	17984,0	8481,6	2552	122	16,5
Чистий прибуток (збиток)	3 491,1	2094,9	1084,0	-1396,2	-1010,9	-39,9	-48,2
Чистий дохід від реалізації продукції	54946,0	72130,6	52132,7	17184,6	-19997,9	31,2	-27,7
Собівартість реалізованої товарної продукції	47741,2	62964,8	44936,7	15223,6	-18028,1	31,8	-28,6
Разом витрати	51 158,1	69676,2	50973,7	18518,1	-18702,5	36,19	-26,8

Джерело: узагальнено на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Додаток Ж

Витяг з фінансової звітності підприємства за 2018-2020 рр.

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНВІ-ПАК"

Територія 8039100000

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Середня кількість працівників, осіб 92

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Антона Цедіка, буд. 12, Шевченківський р-н, м.Київ, 03057

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2019	01	01
38996979		
8039100000		
240		
46.49		

2337686

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	112,6	810,9
Основні засоби	1010	45,2	22,1
первісна вартість	1011	876,7	898,1
знос	1012	(831,5)	(876,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	157,8	833,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 297,0	2 286,2
у тому числі готова продукція	1103	1 288,9	967,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 516,5	5 969,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	254,6	0,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	62,0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	466,7	1 063,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	213,8	496,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	53,0	49,9
Усього за розділом II	1195	8 801,6	9 865,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 959,4	10 698,8



Продовження дод. Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 984,0)	1 507,1
Неоплачений капітал	1425	(1 758,7)	(1 758,7)
Усього за розділом I	1495	257,3	3 748,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 823,1	5 626,0
розрахунками з бюджетом	1620	65,7	497,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	236,7
розрахунками зі страхування	1625	69,5	47,2
розрахунками з оплати праці	1630	263,7	170,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	480,1	609,8
Усього за розділом III	1695	8 702,1	6 950,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 959,4	10 698,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 946,0	37 584,6
Інші операційні доходи	2120	34,0	18,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	54 980,0	37 602,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 741,2)	(34 748,9)
Інші операційні витрати	2180	(3 416,9)	(3 000,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(51 158,1)	(37 749,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 821,9	(146,6)
Податок на прибуток	2300	(330,8)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	3 491,1	(146,6)

Керівник

Головний бухгалтер



Балагура Людмила Григорівна

(ініціали, прізвище)

Хоптова Тетяна Василівна

(ініціали, прізвище)

Продовження дод. Ж

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНВІ-ПАК"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2020	01	01
38996979		
8039100000		
240		
46.49		

Територія Шевченківського р-ну м.Києва

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

Середня кількість працівників, осіб 98

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Антона Цедіка, буд. 12, Шевченківський р-н, м.Київ, 03057

2337686

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	810,9	2 819,9
Основні засоби :	1010	22,1	2 126,0
первісна вартість	1011	898,1	3 527,5
знос	1012	(876,0)	(1 401,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	833,0	4 945,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 286,2	6 183,9
у тому числі готова продукція	1103	967,4	1 227,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 969,4	8 698,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	4,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 063,5	651,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	496,3	1 230,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	49,9	299,8
Усього за розділом II	1195	9 865,8	17 069,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10 698,8	22 015,0

Продовження дод. Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 507,1	3 675,7
Неоплачений капітал	1425	(1 758,7)	(1 758,7)
Усього за розділом I	1495	3 748,4	5 917,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	666,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 626,0	13 894,6
розрахунками з бюджетом	1620	497,0	286,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	236,7	125,5
розрахунками зі страхування	1625	47,2	63,6
розрахунками з оплати праці	1630	170,4	236,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	609,8	950,8
Усього за розділом III	1695	6 950,4	15 432,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10 698,8	22 015,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72 130,6	54 946,0
Інші операційні доходи	2120	100,3	34,0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	72 230,9	54 980,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(62 964,8)	(47 741,2)
Інші операційні витрати	2180	(6 623,3)	(3 416,9)
Інші витрати	2270	(88,1)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(69 676,2)	(51 158,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 554,7	3 821,9
Податок на прибуток	2300	(459,8)	(330,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 094,9	3 491,1



Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

ЕП Балагура
Людмила
Григорівна
Хоптова
Тетяна
Василівна

Балагура Людмила Григорівна

(ініціали, прізвище)

Хоптова Тетяна Василівна

(ініціали, прізвище)

Продовження дод. Ж

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОНВІ-ПАК"

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Територія Шевченківського р-ну м.Києва

Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Вид економічної діяльності Виробництво інших виробів з паперу та картону

Середня кількість працівників, осіб 97

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Антона Цедіка, буд. 12, Шевченківський р-н, м.Київ, 03057

Коди		
2021	01	01
38996979		
8039100000		
240		
17.29		

2337686

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
1	2	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 819,9	106,2	
Основні засоби :	1010	2 126,0	4 191,3	
первісна вартість	1011	3 527,5	6 472,9	
знос	1012	(1 401,5)	(2 281,6)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	4 945,9	4 297,5	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	6 183,9	14 179,5	
у тому числі готова продукція	1103	1 227,0	2 260,4	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8 698,9	4 847,1	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,1	29,3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	651,5	615,9	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 230,9	1 105,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	299,8	77,1	
Усього за розділом II	1195	17 069,1	20 854,0	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	22 015,0	25 151,5	

Продовження дод. Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 675,7	4 759,7
Неоплачений капітал	1425	(1 758,7)	(1 758,7)
Усього за розділом I	1495	5 917,0	7 001,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	13 894,6	17 018,9
розрахунками з бюджетом	1620	286,2	208,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	125,5	44,2
розрахунками зі страхування	1625	63,6	73,6
розрахунками з оплати праці	1630	236,8	274,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	950,8	408,4
Усього за розділом III	1695	15 432,0	17 984,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 015,0	25 151,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 132,7	72 130,6	
Інші операційні доходи	2120	162,6	100,3	
Інші доходи	2240	0,3	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	52 295,6	72 230,9	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44 936,7)	(62 964,8)	
Інші операційні витрати	2180	(5 968,1)	(6 623,3)	
Інші витрати	2270	(68,9)	(88,1)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(50 973,7)	(69 676,2)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 321,9	2 554,7	
Податок на прибуток	2300	(237,9)	(459,8)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 084,0	2 094,9	

Керівник

Головний бухгалтер

Балагура Людмила Григорівна
(ініціали, прізвище)Хоптова Тетяна Василівна
(ініціали, прізвище)

Додаток 3

Розрахунки показників конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Коефіцієнт покриття або коефіцієнт поточної ліквідності

$(K \text{ покр.}) = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$

$K \text{ покр (2018)} = 9865,8 / 6950,4 = 1,419$

$K \text{ покр (2019)} = 17069,1 / 15432,0 = 1,106$

$K \text{ покр (2020)} = 20854,0 / 17984,0 = 1,159$

Коефіцієнт швидкої ліквідності

$K \text{ ш.л} = (\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси}) / \text{Поточні зобов'язання}$

$K \text{ ш.л (2018)} = (9865,8 - 2286,2) / 6950,4 = 1,090$

$K \text{ ш.л (2019)} = (17069,1 - 6183,9) / 15432,0 = 0,705$

$K \text{ ш.л (2020)} = (20854,0 - 14179,5) / 17984,0 = 0,37$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$K \text{ а.л} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання}$

$K \text{ а.л (2018)} = 496,3 / 6950,4 = 0,071$

$K \text{ а.л (2019)} = 1\,230,9 / 15432,0 = 0,079$

$K \text{ а.л (2020)} = 1\,105,1 / 17984,0 = 0,061$

Коефіцієнт автономії

$K \text{ авт} = \text{Власний капітал} / \text{Сума пасивів (Баланс)}$

$K \text{ авт (2018)} = 3748,4 / 10698,8 = 0,35$

$K \text{ авт (2019)} = 5917,0 / 22015,0 = 0,26$

$K \text{ авт (2020)} = 7001,0 / 25151,5 = 0,27$

Коефіцієнт обертання оборотних коштів

$K \text{ оберт} = \text{Чистий дохід від реалізації} / \text{Оборотні активи}$

$K \text{ оберт (2018)} = 54946,0 / 9865,8 = 5,569$

$K \text{ оберт (2019)} = 72130,6 / 17069,1 = 4,225$

$K \text{ оберт (2020)} = 52132,7 / 20854,0 = 2,499$

Коефіцієнт загального рівня витрат

$PB = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід від реалізації}}$

$$PB(2018) = \frac{47741,2}{54946,0} = 0,86$$

$$PB(2019) = \frac{62964,8}{72130,6} = 0,87$$

$$PB(2020) = \frac{44936,7}{52132,7} = 0,86$$

Коефіцієнт фондівдачі

$$Фв\text{ід}(2018) = \frac{54946,0}{(2286,2^2 + 3297,0^2)} = 19,6$$

$$Фв\text{ід}(2019) = \frac{72130,6}{(6183,9^2 + 2286,2^2)} = 17$$

$$Фв\text{ід}(2020) = \frac{52132,7}{(14179,5^2 + 6183,9^2)} = 5,12$$

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією

$$K_{\text{зат}}(2018) = \frac{967,4}{54946,0} = 0,017$$

$$K_{\text{зат}}(2019) = \frac{1227,0}{72130,6} = 0,017$$

$$K_{\text{зат}}(2020) = \frac{2260,4}{52132,7} = 0,043$$

Додаток II

Дані по збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК» (січень 2018-травень 2021)

По місяцях	Кількість	Вартість продажу (ГРН)
	Базових од.	з ПДВ
Січень 2018 р.	17 016 526,000	4 669 410,06
Лютий 2018 р.	15 000 720,000	4 514 296,37
Березень 2018 р.	14 593 109,000	4 419 066,35
Квітень 2018 р.	15 645 999,000	5 805 833,68
Травень 2018 р.	18 586 200,000	6 045 592,74
Червень 2018 р.	18 571 462,000	6 097 450,13
Липень 2018 р.	18 428 246,504	5 722 715,68
Серпень 2018 р.	19 004 462,000	6 432 384,49
Вересень 2018 р.	21 913 675,000	7 287 755,48
Жовтень 2018 р.	23 420 280,000	7 285 074,85
Листопад 2018 р.	22 492 270,615	8 833 419,93
Грудень 2018 р.	21 293 002,017	8 410 961,79
Січень 2019 р.	18 046 266,000	7 180 183,18
Лютий 2019 р.	19 671 814,000	7 933 575,25
Березень 2019 р.	21 282 399,000	9 527 565,20
Квітень 2019 р.	22 515 511,000	9 316 779,45
Травень 2019 р.	19 218 697,000	8 070 025,21
Червень 2019 р.	13 418 613,000	5 937 505,31
Липень 2019 р.	22 167 524,000	8 755 191,04
Серпень 2019 р.	19 160 110,000	8 015 588,51
Вересень 2019 р.	17 202 458,000	7 306 246,20
Жовтень 2019 р.	20 126 488,000	7 547 124,81
Листопад 2019 р.	17 916 234,000	7 932 592,09
Грудень 2019 р.	24 361 840,000	10 727 536,76
Січень 2020 р.	13 207 110,000	5 817 387,44
Лютий 2020 р.	13 372 240,000	6 170 962,28
Березень 2020 р.	14 971 424,000	7 061 734,70
Квітень 2020 р.	10 334 221,000	5 174 592,60
Травень 2020 р.	7 106 166,000	4 270 984,91
Червень 2020 р.	13 744 519,000	5 855 087,55
Липень 2020 р.	15 170 530,515	6 169 583,85
Серпень 2020 р.	13 288 831,600	5 429 506,40
Вересень 2020 р.	16 453 061,000	6 775 130,15
Жовтень 2020 р.	13 505 822,000	5 849 389,20
Листопад 2020 р.	13 909 207,947	6 072 701,92
Грудень 2020 р.	16 167 684,000	7 393 545,50
Січень 2021 р.	9 984 902,000	4 434 587,77
Лютий 2021 р.	11 786 570,000	5 099 701,98
Березень 2021 р.	10 154 104,000	4 854 391,05
Квітень 2021 р.	14 475 138,000	6 332 427,95
Травень 2021 р.	13 146 781,000	5 805 967,69
Підсумок	681 832 218,198	272 341 557,50

Додаток К

Критерії та показники конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» у 2018-2020 рр.

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Значення розрахованих показників			Значення у балах	
	2018	2019	2020	2019\2018	2020\2019
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства					
Рівень витрат	0,86	0,87	0,86	10	10
Фондовіддача	19,6	17	5,2	10	7
Рентабельність товару	7,31	3,32	2,41	10	9
Продуктивність праці	-	-	-	11	9
Критерії фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт автономії	0,35	0,26	0,27	12	10
Коефіцієнт покриття	1,419	1,106	1,159	10	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,071	0,079	0,061	12	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	5,569	4,225	2,499	11	9
Критерії ефективності збуту товарів					
Рентабельність продажів продукції	6,35	2,90	2,07	11	9
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,017	0,017	0,043	10	13
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	-	-	-	12	10
Коефіцієнт ефективності реклами	-	-	-	10	8
Критерій конкурентоспроможності товару					
Якість товару	-	-	-	12	12
Ціна товару	-	-	-	10	10

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» та проведених розрахунків

Додаток Л

Розрахунок рівня конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 рр.

Критерії конкурентоспроможності підприємства (ККП):

$$ЕД=0,31РВ+0,19\Phi+0,4РТ+0,1ПП,$$

де ЕД – ефект діяльності, РВ - рівень витрат, Φ – фондovіддача, РТ - рентабельність товару, ПП- продуктивність праці.

$$\Phi C=0,29КА+0,2КП+0,3КЛ+0,15КО,$$

де ΦC – фінансовий стан організації; КА - коефіцієнт автономії організації; КП - коефіцієнт покриття; КЛ - коефіцієнт абсолютної ліквідності; КО – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$ЕЗ=0,37РП+0,29КЗ+0,21КВ+0,13КР,$$

де ЕЗ- ефект. Збуту; РП - рентабельність продажу продукції; КЗ- коефіцієнт затовареності; КВ- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей; КР - коефіцієнт ефективності реклами.

КТ- критерій КСП товарів.

На основі розрахованих даних визначимо коефіцієнти за два періоди:

2018\2019:

$$ЕД=0,31*10+0,19*10+0,4*10+0,1*11=10,1$$

$$\Phi C=0,29*12+0,2*10+0,3*12+0,15*11=10,73$$

$$ЕЗ=0,37*11+0,29*10+0,21*12+0,13*10=10,79$$

$$КТ=0,5*12+0,5*10=7,5$$

2019\2020:

$$ЕД=0,31*10+0,19*7+0,4*9+0,1*9=8,93$$

$$\Phi C=0,29*10+0,2*9+0,3*10+0,15*9=9,05$$

$$ЕЗ=0,37*9+0,29*13+0,21*10+0,13*8=10,24$$

$$КТ=0,5*12+0,5*10=7,5$$

Враховуючи експертні оцінки, ККП розраховується за формулою:

$ККП = 0,15ЕД + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$, де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового положення підприємства; ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Таким чином, наразі можемо порахувати загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди.

2018\2019:

$$ККП = 0,15 * 10,1 + 0,29 * 10,73 + 0,23 * 10,79 + 0,33 * 7,5 = 9,56$$

2019\2020:

$$ККП = 0,15 * 8,93 + 0,29 * 9,05 + 0,23 * 10,24 + 0,33 * 7,5 = 8,79$$

Додаток М

Рекомендації щодо виконання заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Рекомендації щодо залучення крупних клієнтів	Ініціативність підприємства при пошуку клієнтів (розсилка рекламних повідомлень-пропозицій щодо співпраці, організація зустрічей із менеджерами крупних компаній, презентація товару)	Укладення угод про співпрацю з крупними клієнтами, збільшення прибутку підприємства, використання потужностей виробництва на повну
2	Рекомендації щодо вдосконалення збутової політики	Розроблення спеціальних пропозицій на виробництво для постійних клієнтів, семплінг та демонстрація, збут зразків без логотипів маленьким компаніям для мінімізації залишків	Зменшення обсягів залишків на складі, мінімізація використання потужностей виробництва впусу, розширення списку клієнтів
3	Рекомендації щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві	Доукомплектування штату працівників на виробництві, поліпшення умов праці та створення системи мотивації персоналу	Зменшення плинності кадрів, збільшення обсягів виробництва та швидкості виконання замовлень, поліпшення якості виробництва
4	Рекомендації щодо розвитку бренду та поліпшення комунікації	Просування в інтернет та соціальних мережах, транслювання цінностей компанії, формування інформативного сайту-візитки	Збільшення обізнаності про потужного українського виробника, залучення зацікавлених сторін та нових клієнтів, збільшення кількості угод про співпрацю

Джерело: розроблено автором.

Додаток Н

Прогнозовані показники діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» на період 2021-2022 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Прогнозний період, роки		Темп зростання, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2021 р./ 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54946,0	72130,6	52132,7	64763,9	56196,1	86,77
Інші операційні доходи	34,0	100,3	162,6	123,4	98,6	80
Інші доходи	-	-	0,3	-	-	-
Разом доходи	54980,0	72230,9	52295,6	64887,3	56294,7	86,75
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47741,2	62964,8	44936,7	56589,5	59968,2	105,9
Інші операційні витрати	3416,9	6623,3	5968,1	6231,8	5674,3	91,05
Інші витрати	-	88,1	68,9	71,8	62,1	86,4
Разом витрати	51158,1	69676,2	50973,7	62893,1	54231,8	86,22
Фінансовий результат до оподаткування	3821,9	2554,7	1321,9	1994,2	2062,9	103
Податок на прибуток	330,8	459,8	237,9	123,4	415,6	336
Чистий прибуток	3491,1	2094,9	1084,0	1870,8	2478,5	132
Окремі показники						
Рентабельність доходу від реалізації	6,35%	2,9%	2,079%	2,88%	4,41%	153
Продуктивність праці персоналу	73,8	65,2	48,9	56,3	67,8	120

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Додаток II

Оцінка економічних наслідків ТОВ «ЖОНВІ-ПАК» після впровадження заходів із підвищення конкурентоспроможності

Показник	2020 рік	Прогноз на 2021-2022 рр.	Збільшення, зменшення на (%)
Загальний рівень витрат	0,86	0,87-1,06	101
Рентабельність продажів	2,07	2,8	135
Рентабельність продукції	2,41	3,2	132
Рентабельність діяльності	2,07	2,8	135
Фондовіддача	5,12	7,2	140
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,043	0,012	27,9
Продуктивність праці	48,9	56,3	115

Джерело: розроблено автором.

Додаток Р

Прогнозовані показники конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» у 2019-2021 рр. (за бальною шкалою від 1 до 10)

Показники конкурентоспроможності	Прогнозовані бали показників	
	2020\2019	2021\2020
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства		
Рівень витрат	10	11
Фондовіддача	7	8
Рентабельність товару	9	10
Продуктивність праці	9	10
Критерії фінансового стану підприємства		
Коефіцієнт автономії	10	10
Коефіцієнт покриття	9	9
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	10	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	9	9
Критерії ефективності збуту товарів		
Рентабельність продажів продукції	9	10
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	13	11
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	10	11
Коефіцієнт ефективності реклами	8	9
Критерій конкурентоспроможності товару		
Якість товару	12	12
Ціна товару	10	10

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» та проведених розрахунків

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
студентки освітнього ступеню «магістр» заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Управління бізнесом»

Київського національного торговельно-економічного університету

Вовк Олександри Леонідівни

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи Вовк О.Л. обумовлена непередбачуваністю впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством та на його діяльність в цілому.

Студенткою обґрунтована актуальність, мета, завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційні джерела дослідження у вступі, визначена наукова новизна результатів проведеного дослідження. В теоретичній частині роботи автором досить поглиблено, з використанням різноманітних інформаційних джерел розкрито сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, обґрунтовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування конкурентоспроможності підприємства та визначено методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження було обрано процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОНВІ-ПАК», що функціонує у сфері виробництва паперових пакувань в Україні. В аналітичній частині роботи студентка надала характеристику діяльності підприємства, проаналізувала конкурентне середовище підприємства та оцінила результативність процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Доцільно відзначити, що результати дослідження мають практичне значення для підприємства, а саме, рекомендації щодо виконання заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства, такі як: залучення крупних клієнтів, вдосконалення збутової політики, підвищення продуктивності праці на підприємстві, розвиток бренду та поліпшення комунікації. Практичну цінність становлять також пропозиції автора щодо розвитку стратегічних напрямків в рамках підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема збільшення обсягів виробництва та збуту, в т.ч. шляхом розвитку власного бренду.

Результати роботи автор ілюструє чисельними таблицями та рисунками. Текст викладено логічно, є посилання на всі інформаційні сучасні джерела з обраної теми дослідження, виклад і структура роботи послідовні та логічні, стиль мови викладу науковий.

В цілому за змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Вовк Олександри Леонідівни відповідає вимогам і допускається до захисту у екзаменаційній комісії, а її автор заслуговує присудження кваліфікації магістра з менеджменту.

Рецензент

Директор
(посада та місце роботи)



Григорас М.Д.
(ініціали та прізвище)

ДОВІДКА

21 вересня 2021

м. Київ

№ 52

Видана студентці ФЕМП 2-3м групи заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» Вовк Олександрі Леонідівні в тому, що вона дійсно виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства» за реальними даними фінансової та оперативної звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК».

Пропозиції студентки щодо вдосконалення збутової політики, розвитку бренду та підвищення рівня продуктивності праці, які наведено у ВКР, мають практичну значущість і можуть бути використані у подальшій діяльності підприємства.

Директор
ТОВ «КОНВІ-ПАК»



Л.Г. Балагура

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускню кваліфікаційну роботу
на тему «**Управління конкурентоспроможністю підприємства**»,
виконану студенткою освітнього ступеню «магістр» заочної форми навчання
спеціальності «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»
Київського національного торговельно-економічного університету
Вовк Олександрю Леонідівною

У нинішніх висококонкурентних умовах ринку управління конкурентоспроможністю підприємства набуває виключного значення з огляду на постійні зміни та стрімкий розвиток зовнішнього середовища. З огляду на це, обрана О.Л.Вовк тема випускної кваліфікаційної роботи є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «КОНВІ-ПАК», що займається виробництвом паперового пакування в Україні. З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано матеріали оперативної та фінансової звітності. Результати аналізу документів було відтворено студенткою у ряді табличних та графічних форм в тексті роботи, а також ґрунтовно проаналізовано процес управління конкурентоспроможністю підприємства в системі управління бізнесом.

У рекомендаційній частині роботи Вовк О.Л. надала реальні пропозиції щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОНВІ-ПАК», зокрема, проаналізувала конкурентне середовище підприємства та програму управління конкурентоспроможністю підприємства, провела оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, запропонувала заходи щодо удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю, які передбачають розвиток бренду, підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів виробництва та збуту.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Проведений аналіз конкурентного середовища та актуальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства будуть враховані керівництвом у його подальшій практичній діяльності. Практичну цінність для підприємства становлять також пропозиції автора щодо вдосконалення збутової політики та поглиблення комунікацій з клієнтами.

Отже, досліджувана тема випускної кваліфікаційної роботи повністю розкрита, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота ВОВК О.Л. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Директор
ТОВ «КОНВІ-ПАК»



Л.Г. Балагура

100.00% - Антиплагиат онлайн: X

← → ↺

https://text.ru/antiplagiat/unauthorized

☆

Начальная страница | Входящие - lisandrav... | Панель курсив | Prom... | Netflix | Solutions. Advanced, ... | Ведение в веб-дизайн... | Web Design projects | ... | Office 365 КНТЕУ BOBK | МУДЛ КНТЕУ BOBK

ПРОВЕРКА ТЕКСТА НА УНИКАЛЬНОСТЬ > РЕЗУЛЬТАТЫ ↓

FAQ | API провер...

Новый текст

Проверка уникальности

Уникальность: 100.00%

Получить ссылку на проверку

Зафиксировать уникальность

Получить кнопку уникальности

Подробнее

Проверка орфографии

В тексте найдено 8 ошибок:

• користуватися попитом

• повтор пробела

• , тощо

Подробнее

SEO-анализ текста

Всего символов: 3764

Без пробелов: 3362

Количество слов: 401

Заспамленность: 56%

Вола: 3%

Замена символов: 198

Подробнее

Время проверки уникальности: 19.10.2021 20:34 (UTC +03:00)

Вы можете повысить уникальность текста на нашей бирже рерайтинга.

Повысить уникальность

Версии текста:

4 минуты назад (UTC +03:00)

Уникальность 100%

Орфография 8

Всего символов 3764

Заспамленность 56%

Без пробелов 3362

Вола 3%

Количество слов 401

Замена символов 198

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

Важливим критерієм конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції, яка не характеризує лише та величину сприбутку прибутку від реалізації. Від того чи буде користуватися попитом продукція або вироб, що виготовляє підприємство у процесі своєї діяльності, залежить конкурентоспроможність усього підприємства. Адже якщо споживачі задоволені та надають перевагу одному виробнику, це значно підвищує конкурентну здатність такого підприємства на ринку.

Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності продукції підприємства можна поділити на такі групи: економічні фактори – собівартість, ціна продукції, обсяги реалізації, платоспроможність; технологічні фактори – надійність, застосовність, стандартність; естетичні фактори – дизайн, зручність, привабливість; організаційні фактори – гарантії, обслуговування, тощо. Коли підприємство матиме високий рівень конкурентоспроможності продукції, тоді воно може стати лідером на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність підприємства може періодично змінюватись, проте нею потрібно управляти. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності, підприємства повинні постійно удосконалювати свою діяльність та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Від ефективності використання управлінських інструментів та системи управління конкурентоспроможністю підприємства залежить здатність такого підприємства конкурувати на ринку та адаптуватись до змін.

Саме поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» багатогранне і можна знайти різні його тлумачення. Так, деякі науковці вважають, що управління конкурентоспроможністю є систематичним, планованим та цілеспрямованим процесом, який впливає на систему конкурентоспроможності підприємства задля поліпшення його стану або збереження стійкості.

Елементи цього процесу мають свою системність, вони взаємозалежні та утворюють єдиний механізм для досягнення цілей підприємства. Так, покращення маркетингової діяльності, залучення більшої кількості споживачів, постійний пошук каналів збуту, поліпшення виробів та продукції є комплексом заходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується розглядати як складний процес побудови внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, спрямованих на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціювання власної продукції, забезпечення фінансової стійкості, тощо. [8]

За результатами аналізу літературних джерел було виділено базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства такі як: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, принцип наукової обґрунтованості управління, ранжування об'єктів управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є певний процес ідентифікації, планування, формування та розвитку конкурентних переваг підприємства, з метою покращення показників діяльності, конкурентного статусу на ринку та стійкого розвитку підприємства.

Доступность проверк

4°C Clear

Антиплагиат онлайн - провер: X

← → ↺

https://content-watch.ru/text/

☆

Начальная страница | Входящие - lisandrav... | Панель курсив | Prom... | Netflix | Solutions. Advanced, ... | Ведение в веб-дизайн... | Web Design projects | ... | Office 365 КНТЕУ BOBK | МУДЛ КНТЕУ BOBK

Джерело: сформовано на основі опрацювання фінансової звітності ТОВ «КОНВІ-ПАК» (Додаток Ж)

Показники збуту за 2018-2020рр. можна побачити на Додатку І. Відтак, аналіз збуту підприємства показує що, 2018 рік був найвдалішим роком для підприємства відповідно до показників збутової діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК» за 2018-2020 роки. Особливою проблемою підвищення ефективності діяльності підприємства по організації збуту продукції. Перш за все, необхідно більше уваги приділяти підвищенню швидкості руху оборотних коштів, скорочення всіх видів запасів, домагатися максимально швидкого просування готових виробів від виробника до споживача [41]. Щодо економічної ефективності усіх застосованих засобів стимулювання збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна зробити висновки про низьку ефективність реклами, враховуючи проведені розрахунки показників рентабельності продажів та діяльності підприємства.

За результатами розрахунку можна відмітити, що ТОВ «КОНВІ-ПАК» має зниження оборотності, а це приводить до зростання потреби в фінансових ресурсах. Показники фондодідачі мають різку тенденцію до зниження, що говорить про все менш якісне та інтенсивне завантаження виробничих потужностей ТОВ «КОНВІ-ПАК». Для підвищення значення показника необхідно забезпечити 100% завантаження обладнання. Також можливим рішенням продаж частини невикористовуваних основних засобів.

Відповідно до проведеного оцінювання за теорією ефективної конкуренції, отримуємо такі показники конкурентоспроможності і можемо глибоко проаналізувати внутрішній стан підприємства (Додаток К) і розрахувати рівень конкурентоспроможності підприємства за 2018-2020 рр. (Додаток Л).

Відповідно до проведених розрахунків, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має середній рівень конкурентоспроможності. Порівняно з 2018-2019 роками, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» була вищою. Починаючи з 2019-2020 рр. діяльність ТОВ «КОНВІ-ПАК» почала давати менші результати і конкурентоспроможність підприємства почала зменшуватись.

Відтак, дивлячись на результати діяльності підприємства раніше згаданого періоду, можна зробити висновок, що підприємство мало кращу ділову активність. На зменшення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» могло вплинути: не ефективна програма збуту товарів; мала рекламна діяльність; зменшення завантаженості виробничих потужностей у зв'язку із втратою «великих» клієнтів; зниження продуктивності праці та відсутність мотивації персоналу, тощо.

Унікальність текста: 100.0%

Править этот текст

Новая проверка

Реклама позволяет нам сделать проверку бесплатной. Вы можете поддержать проект и отключить рекламу, купив подписку.

4°C Clear

конкурентоспособность предприятия для ТОВ «КОНВІ-ПАК» системи факторів організаційно-управлінської групи, фінансово-економічної групи та ринкової (галузевої) групи. Наразі комплекс цих факторів у ТОВ «КОНВІ-ПАК» показує зниження конкурентоспроможності підприємства, тому необхідно звернути увагу на такі складові: організація праці, ефективність використання засобів виробництва, прибутковість виробництва, ефективність системи стимулювання збуту, ефективність організації у галузі, стан інноваційної діяльності, тощо. Передумовами для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» безумовно загострення конкуренції, що супроводжується втратою вже надбаних позицій на ринку: зменшення попиту на продукт, який виробляється підприємством (виникає загроза скорочення ринкової частки підприємства).

Зазвичай, основними шляхами для підвищення конкурентоспроможності визначають: створення якісно нового товару та підвищення його якісних характеристик; удосконалення обладнання та машин на виробництві; посилення впливу на споживачів: детальний аналіз і вивчення потреб споживачів, поведінки конкурентів; бенчмаркінг. Останній являє собою ефективний метод для підвищення конкурентоспроможності оскільки базується на наслідуванні, систематичному та безперервному пошуці та вивченні досвіду конкурентів. Основний принцип цієї технології полягає у визначенні точки порівняння, яку можна також назвати еталоном, з яким порівнюється все інше [43].

Розробка програми підвищення конкурентоспроможності підприємства має відбуватися у певній послідовності, так як це передбачає розробку програмних документів, в яких виокремлюються напрями та конкретні заходи для реалізації програми (Рис 3.1). Рис 3.1 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання

На початковому етапі розробки програми необхідно закласти концептуальну основу процесу та реалізації програми. Для підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» пріоритетними цілями розвиток у процесі виробництва, у сфері управління персоналом та у сфері комунікації з клієнтами.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має не тільки розвивати нові переваги, але й підтримувати в балансі конкурентні переваги, які вже визначені співвідношення ціни та якості продукції, великий досвід роботи підприємства та національний рівень виробництва (національний виробник), досить широкий асортимент продукції, відкритість до співпраці з партнерами, потужний виробничий цех.

Згідно проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна зробити висновок, що процес підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» має бути спрямований на такі аспекти діяльності: збільшення обсягів виробництва/збуту; розвиток іміджу та реклама підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [44].

В процесі розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» велику увагу потрібно звернути на забезпечення співпраці з існуючими клієнтами, збільшення обсягів виробництва та збуту, а також залучення нових клієнтів.

Без побудови збутової політики на принципах маркетингу підприємство не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку. Для того, аби покращити збутову діяльність на підприємстві ТОВ «КОНВІ-ПАК» необхідно також провести оптимізацію збутових витрат (Таблиця 3.1).

Унікальність текста: 100.0%

Править этот текст

Новая проверка

100.00% - Антиплагиат онлайн. X +
text.ru/antiplagiat/unauthorized

ПРОВЕРКА ТЕКСТА НА УНИКАЛЬНОСТЬ > РЕЗУЛЬТАТЫ

FAQ API проверки

Время проверки уникальности: 20.10.2021 8:38 (UTC+03:00)

Проверка уникальности

Уникальность: 100.00%

[Получить ссылку на проверку](#)
[Зафиксировать уникальность](#)
[Получить кнопку уникальности](#)

Подробнее

Проверка орфографии

В тексте найдены 23 ошибки:

- КОНВІ-ПАК
- проведенного
- повтор пробела

Подробнее

SEO-анализ текста

Всего символов: 4348	Заполненность: 57%
Без пробелов: 3827	Вода: 4%
Количество слов: 525	Замена символов: 214

Подробнее

Вы можете повысить уникальность текста на нашей бирже рерайтинга.

[Повысить уникальность](#)

Версии текста:

18 минут назад (UTC+03:00)

Уникальность	100%	Орфография	23
Всего символов	4348	Заполненность	57%
Без пробелов	3827	Вода	4%
Количество слов	525	Замена символов	214

Доступность проверки

Доступ к тексту закрыт. Если вы хотите открыть публичный доступ к тексту, вам необходимо [завершить проверку](#)

Ссылка на проверку

Сохраните в своем аккаунте данный текст.

[Получить ссылку](#)

Текст сохранен

☐ Проверка по Яндекс.Дзен [Проверить уникальность](#)

Уникальность: 100%

На початковому етапі розробки програми необхідно закласти концептуальну основу процесу та реалізації програми. Для підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» пріоритетними цілями є розвиток у процесі виробництва, у сфері управління персоналом та у сфері комунікації з клієнтами. З метою підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, ТОВ «КОНВІ-ПАК» має не тільки розвивати нові переваги, але й підтримувати в балансі конкурентні переваги, які вже визначені – співвідношення ціни та якості продукції, великий досвід роботи підприємства та національний рівень виробництва (національний виробник), досить широкий асортимент продукції, відкритість до співпраці з партнерами, потужний виробничий цех.

Згідно проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна зробити висновок, що процес підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» має бути спрямований на такі аспекти діяльності: збільшення обсягів виробництва/збуту; розвиток іміджу та реклама підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [44].

В процесі розробки програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КОНВІ-ПАК» велику увагу потрібно звернути на забезпечення співпраці з існуючими клієнтами, збільшення обсягів виробництва та збуту, а також залучення нових клієнтів.

Без побудови збутової політики на принципах маркетингу підприємство не здатне в сучасних умовах господарювання ефективно розвиватись та бути конкурентоспроможним на ринку. Для того, аби покращити збутову діяльність на підприємстві ТОВ «КОНВІ-ПАК» необхідно також провести оптимізацію збутових витрат (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо покращення обсягів виробництва та збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК»

Шляхи покращення обсягів виробництва та збуту ТОВ «КОНВІ-ПАК» Демонстрації виготовленого товару під час участі у конференціях або виставках
Семінари (під час пошуку потенційних клієнтів)
Спеціальні пропозиції для постійних клієнтів
Джерело: розроблено автором.

100.00% - Антиплагиат онлайн

text.ru/antiplagiat/unauthorized

ПРОВЕРКА ТЕКСТА НА УНИКАЛЬНОСТЬ

РЕЗУЛЬТАТЫ

FAQ API проверки

Новый текст

Проверка уникальности

Уникальность: 100.00%

Получить ссылку на проверку

Забыли пароль? Уникальность

Получить копию уникальности

Подробнее

Проверка орфографии

В тексте найдено 14 ошибок:

• На сегодняшний день

• КОНВЕР-ПАК

• ..

Подробнее

SEO-анализ текста

Всего символов: 4057

Без пробелов: 3607

Количество слов: 454

Застопоренность: 55%

Вода: 3%

Замена символов: 230

Подробнее

Время проверки уникальности текста: 20.10.2021 9:39 (UTC +03:00)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

До материально-технических чинников относятся все материальные прогрессивные технологии на производств, главными направлениями научно-технического прогресса на производств является повышение производительности машин и установок, механизация производств с переходом на автоматизацию. На сегодняшний день машин на производств ТОВ «КОНВЕР-ПАК» автоматизован, але потребую постійного обслуговування та допомоги з боку працівників, обладнання на підприємстві потребує модернізації. Реалізація інноваційної діяльності підприємства є важливим чинником конкурентоспроможності, що забезпечує ефективність використання виробничих ресурсів, підвищує ступінь адаптованості суб'єкта господарської діяльності до зовнішнього середовища, розширює його можливості щодо виходу на нові ринки продукції, створює умови довгострокової стабільності тощо [47]. Так і корпоративна культура, орієнтована на інновації, зніжаючи трудовий потенціал працівників, формує інтелектуальну власність суб'єкта господарювання, і підвищує його конкурентоспроможність [48]. До організаційних чинників відносяться прогресивні зміни в управлінні та організації виробництва і праці, зокрема, організація праці – раціональне розподілення, поліпшення санітарно-гігієнічних умов, вивчення та системне розповсюдження передових методів праці, зміцнення трудової та виробничої дисципліни. Забезпечення підприємства робочою силою, її якість та раціональність використання певним чином визначають технічний рівень виробництва, створюють умови для високої конкурентоспроможності та стабільності [49]. Матеріальна та/або моральна застарілість в результаті праці, високий рівень кваліфікації працівників, якість професійної підготовки, сприятливі умови та клімат в організації становлять рушійну силу соціальних чинників зростання продуктивності праці на підприємстві. На рівень і динаміку продуктивності праці також впливають умови, в яких відбувається виробництво. Умови роботи на виробництві або підприємстві до того чи іншого чинника, або послаблюють його. Тому, важливо підтримувати і рівень продуктивності праці, яка залежить від професійної підготовки працівників, умов праці та стану здоров'я працівників. Серед чинників, які можуть сприяти підвищенню продуктивності праці на виробничому підприємстві, доцільно звернути увагу на модернізацію установок, впровадження прогресивних технологічних процесів, диверсифікацію виробництва та удосконалення управління та організації виробництва і праці. В процесі розробки програми управління конкурентоспроможності ТОВ «КОНВЕР-ПАК» може дотримуватися певних рекомендацій щодо залучення клієнтів, збутових політик, поліпшення комунікації та розвитку бренду, вдосконалення продуктивності праці (Додаток М). Виконання заходів спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВЕР-ПАК» в рамках розробки програми управління конкурентоспроможністю дозволить підприємству отримувати такі результати: збільшення прибутку, збільшення обсягів виробництва, поліпшення якості виробництва, зменшення плинності кадрів, збільшення обсягів продажів про виробника тощо. Такі результати безумовно вплинуть на рівень конкурентоспроможності підприємства і дозволить покращити діяльність підприємства в цілому.

Текст сохранен

Проверка по Яндекс.Дзен

Проверить уникальность

Уникальность: 100%

Вы можете повысить уникальность текста на нашей бирже рерайтинга.

Повысить уникальность

Версии текста:

30 минут назад (UTC +03:00)

Уникальность: 100% Орфография: 14

Всего символов: 4057 Застопоренность: 55%

Без пробелов: 3607 Вода: 3%

Количество слов: 454 Замена символов: 230

1 час назад (UTC +03:00)

Уникальность: 100% Орфография: 23

Всего символов: 4348 Застопоренность: 57%

Без пробелов: 3827 Вода: 4%

Количество слов: 525 Замена символов: 214

Доступность проверки

Доступ к тексту закрыт. Если вы хотите открыть публичный доступ к тексту, вам необходимо [завершить проверку](#)

Ссылка на проверку

Сохраните в своей аккаунте данный текст.

Получить ссылку

Напиши

96.52% - Антиплагиат онлайн

text.ru/antiplagiat/unauthorized

ПРОВЕРКА ТЕКСТА НА УНИКАЛЬНОСТЬ

РЕЗУЛЬТАТЫ

FAQ API проверки

Новый текст

Проверка уникальности

уникальность: 96.52%

Подробнее

Проверка орфографии

В тексте найдено 47 ошибок:

• коэффициенты

• КОНВЕР-ПАК

• повтора пробела

Подробнее

SEO-анализ текста

Всего символов: 6006

Без пробелов: 5269

Количество слов: 746

Застопоренность: 61%

Вода: 3%

Замена символов: 290

Подробнее

Время проверки уникальности: 20.10.2021 10:01 (UTC +03:00)

Подсвечено: Неуникальные фрагменты

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на конкурентному ринку або його сегменті побудовано на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей підприємства [38]. Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Метод за теорією ефективної конкуренції було розглянуто у п. 1.3. В основі такого методу покладено оцінку чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності [28]. Розраховуємо коефіцієнти та показники конкурентоспроможності ТОВ «КОНВЕР-ПАК»: критерій ефективності господарської діяльності підприємства, критерій фінансового стану підприємства, критерій ефективності збуту товарів, критерій конкурентоспроможності товару (Додаток 3). За результатами розрахунків у ТОВ «КОНВЕР-ПАК» можна говорити про оптимальний показник поточної ліквідності, проте значення показника може бути більшим. Враховуючи результати розрахунків, ТОВ «КОНВЕР-ПАК» у 2018-2019 рр. мала оптимальний показник швидкої ліквідності, проте у 2020 р. цей показник знизився до 0,37 – а значить, підприємству потрібно працювати в напрямку збільшення суми високоліквідних активів і зменшення суми поточних активів. Показник 2020 року свідчить про те, що у компанії були проблеми з платоспроможністю. За результатами розрахунку можна відмітити, що ТОВ «КОНВЕР-ПАК» зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо терміни платежів незабаром настануть. Відповідно до проведених розрахунків ТОВ «КОНВЕР-ПАК» у 2018р. були здатні профінансувати 35% активів, у 2019р. – 26%, а у 2020р. – 27%. Відтак, нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4 - 0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. За результатами розрахунку ТОВ «КОНВЕР-ПАК» можна зробити висновок, що показник рівня витрат на підприємстві стабільний і не збільшується, а отже, обсяги виробництва не зростають. Важливими факторами, які забезпечують зростання прибутку та рентабельності підприємства, є зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення фондовіддачі та рівня технічного прогресу, а саме: механізація та автоматизація трудових технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та її [39]. За результатами розрахунку ТОВ «КОНВЕР-ПАК» в останні роки має зниження показника рентабельності, а отже ефективність господарської діяльності зменшується (Таб.2.2). Таблиця 2.2 Показники рентабельності ТОВ «КОНВЕР-ПАК» за 2018-2020 рр.

Текст сохранен

Проверка по Яндекс.Дзен

Проверить уникальность

Уникальность: 96.52%

Донести, на которых найдены совпадения

Подсвечено все

text.ru/antiplagiat/unauthorized

3%

Напиши

Длина текста: 4595 (без пробелов: 4067)

управління конкурентоспроможності підприємства це складний процес спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості, тощо. Зазвичай процес управління конкурентоспроможністю підприємства включав в себе такі заходи: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії; досягнення результатів та їх удосконалення.

2. На сьогоднішній день для оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовують ряд методів, які можна класифікувати за такими ознаками: за способом обчислення, за показниками і змінами, що використовуються під час аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, за рівнем узагальнення рішень, за формою представлення результатів. Класичними методами оцінювання конкурентоспроможності вважаються методи порівняння підприємств за певними показниками. Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції, методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок, методи, які ґрунтуються на основі теорії ринків підприємства в галузі, тощо.

3. Підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» це національний виробник паперового пакування (паперових паків) в Україні. Правами керівниками підприємства європейцями, ТОВ «БОРСА» та ОНІКС-ФТ, SWOT-аналіз ТОВ «КОНВІ-ПАК» показує, що актуальними проблемами на сьогоднішній день на підприємстві є плінність кадрів, слабкий імідж та реклама, відсутній систематичний контроль якості продукції та застаріле виробництво. Порівняння характеристика підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» та його конкурентів показує, що якість продукції, асортимент, комунікації, інноваційні рішення залящуються на нижньому рівні, аналіз у конкурентів.

4. Проаналізувавши конкурентне середовище та репутацію ТОВ «КОНВІ-ПАК» можна відмітити, що у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» переважає стратегія цінного одержства. Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «КОНВІ-ПАК», бачимо, що підприємство поступово розвивається та збільшує асортимент своїх товарів, нарощує прибуток та власний капітал, що позитивний для компанії. Проте, показники за 2019 рік були вищі, порівняно з 2020 роком.

5. Методом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства було обрано метод заснований на теорії ефективної конкуренції. В основі такого методу покладено оцінку чотирьох груп показників або критеріїв конкурентоспроможності. Після проведення оцінювання за 2019-2020 рр., діяльність ТОВ «КОНВІ-ПАК» почала давати менші результати і конкурентоспроможність підприємства почала зменшуватись. На зменшення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» могло вплинути: не ефективна програма збуту товарів; мала рекламна діяльність; зменшення zaangażованість виробничих потужностей у зв'язку із втратою «великих» клієнтів; зниження продуктивності праці та відсутність мотивації персоналу, тощо.

6. Процес підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «КОНВІ-ПАК» має бути спрямований на такі aspects діяльності: **збільшення** обсягів виробництва/збуту; розвиток іміджу та реклама підприємства; підвищення продуктивності праці на підприємстві. Розроблені заходи по підвищенню конкурентоспроможності підприємства передбачають залучення крупних клієнтів (шляхом проведення презентацій, зустрічей, участь у виставках, тощо), вдосконалення збутової політики (шляхом семіналу та демонстрації, залучення агентів збуту для розповсюдження продукції), підвищення продуктивності праці (шляхом дооплакування штату, оптимізацією умов праці на виробництві та мотивації персоналу та розвитку бренду (шляхом комунікації в соціальних мережах, створенню інформаційного сайту, візитки та просування в мережі інтернет).

7. Прогнозна оцінка заходів передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому, та збільшення прибутку зокрема. Впровадження рекомендованих заходів, ТОВ «КОНВІ-ПАК» може отримати прибуток від 500 до 800 тис. грн., покращити відносини з клієнтами, налагодити збут, розширити свою діяльність та бути впізнаним підприємством у своїй сфері діяльності. Для прогнозування період 2020-2021 рр. підприємство ТОВ «КОНВІ-ПАК» може підвищити рівень своєї конкурентоспроможності і це лише виконуючи рекомендовані заходи, до розрахунку не було враховано інші позитивні зміни у критеріях конкурентоспроможності товару і т.д.

Уникальность текста: 94.6%

[показать все совпадения](#)

Адрес страницы

<https://posibniki.com.ua/post-sistemno-procesniy-pidhid-do-upravlinnya...>

Сколько совпало

5.4%

Совпадения

[показать](#)