

**Міністерство освіти і науки України**

Національний університет  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально-науковий інститут фінансів економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

**на тему:**

**«Розроблення маркетингових заходів щодо підвищення  
конкурентоспроможності підприємства  
(на матеріалах ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ»»)**

Виконав: здобувач першого рівня вищої  
освіти, групи 401-ЕР

Спеціальності 075 «Маркетинг»

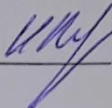
Гончаров К.В.

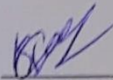
Керівник: к.е.н., доц. Хадарцев О.В.

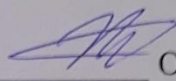
Рецензент: Чайкіна А.О.

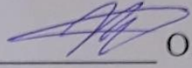
Консультанти:

з кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

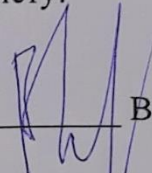
22.06.2021 р.  І.В. Міняйленко

Здобувач 22.06.2021 р.  К.В. Гончаров

Керівник роботи 22.06.2021 р.  О.В. Хадарцев

Нормоконтроль 22.06.2021 р.  О.В. Хадарцев

Допустити до захисту:

Завідувач кафедри 22.06.2021 р.  В.Я. Чевганова

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та маркетингу

ступінь вищої освіти «бакалавр»

Напрямок підготовки \_\_\_\_\_

(шифр і назва)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки, підприємництва  
та маркетингу

В.Я. Чевганова

«3» \_\_\_\_\_ 03 2021 року

### ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Гончаров Костянтин Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розроблення маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (на матеріалах ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ»»)

керівник роботи Хадарцев О.В., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» 03. 2021 року № 158-фз

2. Строк подання здобувачем роботи 14.06.2021р

3. Вихідні дані до роботи Законодавство України, навчальна, наукова, довідкова та методична література, фахові періодичні видання, інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова, оперативна та статистична звітність підприємства

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Інтернет-маркетинг закладу підприємства Розділ 2. Аналіз маркетингової та ринкової діяльності ТОВ «ВП „Діагональ“» Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ „ВП „Діагональ“». Висновки. Точками. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу:

Ілюстративний матеріал у кількості 15 аркушів представлений у  
Додатку Г

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2	Міняйленко І.В., к.е.н., доцент	<i>Цоф 26.04.21</i>	<i>Цоф 22.06.21</i>

7. Дата видачі завдання 26.04.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретична частина	26.04 - 09.05	30%
2	Аналітична частина	12.05 - 23.05	60%
3	Проектна частина	24.05 - 06.06	88%
4	Виготовлення ілюстративного матеріалу, перевірка на плагіат	04.06 - 13.06	95%
5	Рецензування та підготовка до захисту	14.06 - 22.06	100%
6	Захист випускної роботи бакалавра	22.06 - 26.06	+

Здобувач

*Гончаров*  
(підпис)Гончаров К.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

*Хадарцев*  
(підпис)Хадарцев О.В.  
(прізвище та ініціали)

Примітки:

10. Форму призначено для видачі завдання студенту на виконання дипломного проекту (роботи) і контролю за ходом роботи з боку кафедри (циклової комісії) і декана факультету (завідувача відділення).

11. Розробляється керівником дипломного проекту (роботи). Видається кафедрою (цикловою комісією).

12. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## РЕФЕРАТ

Гончаров К.В. Розроблення маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (на матеріалах ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ»). Машинопис. Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття першого рівня вищої освіти зі спеціальності 075 «Маркетинг». – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2021 р.

Робота містить 139 сторінок, 18 таблиць, 17 рисунків, 77 найменувань використаних джерел, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «ВП «Діагональ».

Мета роботи – дослідити конкурентоспроможність підприємства та її взаємозв'язок з маркетингом, виконати аналіз конкурентоспроможності підприємства і запропонувати маркетингові заходи щодо її підвищення.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства, розглянуто сутність даної категорії та її характеристику, вивчено основні методи оцінювання конкурентоспроможності та зміст маркетингових заходів щодо її підвищення. Здійснено аналіз діяльності ТОВ «ВП «Діагональ», економічних та ринкових засад його функціонування. Дано характеристику маркетингу на підприємстві, визначено проблеми та перспективи його функціонування на ринку. За результатами теоретичних і аналітичних досліджень проведено аналіз конкурентоспроможності об'єкта дослідження, здійснено формування маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності та обґрунтування доцільності реалізації таких заходів.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «ВП «Діагональ» та сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності і посиленню ринкових позицій даного підприємства.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, інструменти аналізу, маркетинг, ринкова позиція.

## ABSTRACT

Honcharov K.V. Development of marketing measures to increase the competitiveness of the enterprise (on the materials of LLC “Manufacturing Enterprise “Diagonal”). Typescript. Qualifying work of a bachelor for obtaining the first level of higher education in the specialty 075 “Marketing”. – Poltava: National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, 2021.

The work contains 139 pages, 18 tables, 17 figures, 77 names of used sources, 4 appendices.

The object of the study is the economic activity of LLC “ME “Diagonal”.

The purpose of the work is to study the competitiveness of the enterprise and its relationship with marketing, to analyze the competitiveness of the enterprise and to propose marketing measures to improve it.

The work investigates the theoretical and methodological principles of enterprise competitiveness, considers the essence of this category and its characteristics, studied the main methods of assessing competitiveness and the content of marketing activities to improve it.

The activity of LLC “ME “Diagonal”, economic and market principles of its functioning is analyzed. The characteristic of marketing at the enterprise is given, problems and prospects of its functioning in the market are defined.

Based on the results of theoretical and analytical research, an analysis of the competitiveness of the object of study, the formation of marketing measures to increase competitiveness and justify the feasibility of such measures.

The obtained results can be used in the practical activities of the enterprise LLC “ME “Diagonal” and will help increase its competitiveness and strengthen the market position of the enterprise.

Key words: competition, competitive advantages, competitiveness, analysis tools, marketing, market position.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства .....	10
1.1. Сутність категорії конкурентоспроможність, її характеристика .....	10
1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства .....	19
1.3. Зміст маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	30
Розділ 2. Аналіз господарської та ринкової діяльності підприємства ТОВ «ВП «Діагональ» .....	39
2.1. Організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства .....	39
2.2. Характеристика провадження маркетингу на підприємстві .....	56
2.3. Проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку .....	62
Розділ 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВП «Діагональ» .....	72
3.1. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку. ....	72
3.2. Формування маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства .....	77
3.3. Механізм впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності .....	83
Висновки та пропозиції .....	87
Глосарій .....	90
Список використаних джерел .....	95
Додатки .....	102
Додаток А. Звітність підприємства за 2018 рік .....	103
Додаток Б. Звітність підприємства за 2019 рік .....	110
Додаток В. Звітність підприємства за 2020 рік .....	117
Додаток Г. Ілюстративний матеріал до кваліфікаційної роботи .....	124

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються наявністю значної кількості економічних суб'єктів, що займають різноманітні ніші ринку та рівні ринкової ієрархії. Таким чином, наявність конкуренції є беззаперечним фактом і невід'ємною ознакою провадження господарської діяльності для кожного підприємства. Конкуренція – це суперництво між всіма учасниками ринку за вигідні умови виробництва, а також за одержання найбільших прибутків. Такий вид економічних відносин існує, якщо виробники товарів виступають як самостійні, незалежні суб'єкти, а їхня залежність пов'язана лише з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції. Тому питання конкуренції та проблемам конкурентоспроможності підприємств присвячено величезну кількість праць і досліджень науковців всього світу, починаючи з самого зародження економічної науки: А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Д.М. Кейнс, М. Фрідман, а також ряд сучасних авторів – М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вірсем, В. Стівенсон, І.І. Білецька, І.І. Вініченко, А.В. Єрмак, І.З. Должанський та багато інших.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовується для оцінювання ефективності економічної діяльності господарюючих суб'єктів. Сам термін конкурентоспроможність, стосовно якого б суб'єкту він би не застосовувався, означає здатність даного суб'єкта витримувати потенційну або реальну конкуренцію, протистояти конкурентам, та навіть перемагати їх. Слід також відзначити, що різноманіття існуючих підходів до поняття конкурентоспроможності має широке коло фокусування. Конкурентоспроможність може визначатися особливостями постановки завдання і цілей дослідження, що призводить до необхідності акцентування уваги на тому чи іншому аспекті конкурентоспроможності. Також конкурентоспроможність може визначатися особливостями вибору предмета дослідження, в якості якого можуть виступати:

- - предмети конкуренції (товар, послуга);
- - суб'єкти конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна



- економіка, держава);
- об'єкти конкуренції (попит, ринок);
- фактори виробництва: природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада);
- масштаби діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки).

Тому в даній роботі бакалавра розглядаються теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингу, розробка методичних та практичних рекомендацій зростання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Мета роботи – дослідити конкурентоспроможність підприємства та її взаємозв'язок з маркетингом, виконати аналіз конкурентоспроможності підприємства і запропонувати маркетингові заходи щодо її підвищення.

Об'єктом дослідження є виробнича і господарська діяльність ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ».

Предметом дослідження є методичні засади формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання, а також залежність конкурентоспроможності від маркетингової активності підприємства

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, глосарію, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі досліджені теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства. Для розкриття поставленої мети було з'ясовано сутність категорії конкурентоспроможність, розглянуто її характеристику, методи та інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Також було досліджено зміст маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, з метою формування теоретичного підґрунтя для практичних розробок.

В другому розділі було проведено аналіз господарської та ринкової діяльності підприємства ТОВ «ВП «Діагональ». Для цього було досліджено організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства, дано

вичерпну характеристику провадження маркетингу, проаналізовано за допомогою широкого інструментарію проблеми та перспективи функціонування даного підприємства на ринку.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті напрями підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «ВП «Діагональ». У складі даного розділу було здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства, за результатами якого було запропоновано маркетингові заходи для її підвищення. По наведеним пропозиціям також було здійснено обґрунтування доцільності їх реалізації.

Теоретичною і методологічною основою роботи є законодавча база та нормативно-правові акти, статистична і бухгалтерська звітність підприємства, підручники, посібники, монографії, тематичні публікації у фахових і періодичних виданнях, аналітична та комерційна інформація щодо ринку продуктів харчування.

Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ», що в свою чергу має сприяти підвищенню його конкурентоспроможності у його сфері господарювання, а також дозволить забезпечити утримання і посилення його ринкових позицій.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність категорії конкурентоспроможність, її характеристика.

Саме поняття та категорія конкурентоспроможність має своє походження від терміну «конкуренція». Якщо звернутися до аналізів економічної науки, то можна виявити, що значення конкуренції для функціонування ринкової економіки було узагальнене у 18 ст. Адамом Смітом в його принципі «невидимої руки», де було розділено:

- суб'єктивні мотиви бізнесменів;
- об'єктивні результатами їх діяльності.

Ним було доведено, що конкуренція, вирівнюючи норми прибутку, встановлює оптимальне розподілення праці і капіталу і є ефективним засобом цінового регулювання. Також А. Смітом було вперше обґрунтовано сутність конкуренції – це суперництво, що підвищує або знижує ціни за умови нестачі або надлишку пропозиції. При цьому умовами ефективності конкуренції є:

- наявність великої кількості продавців;
- повна інформація про ринок та його особливості;
- абсолютна мобільність ресурсів як факторів виробництва.

З моменту появи праць А. Сміта, сутність та моделі конкуренції постійно удосконалювалися, до складу чинників конкуренції додавалися теорія порівняльних витрат, еластичність попиту, державне регулювання, монополістичні фактори, природні і географічні особливості конкретного ринку, тощо (Д. Рікардо, Д.С. Міль, А. Маршалл та інші) [61]. Але всі ці погляди відображали визначальну роль ресурсного забезпечення у формуванні конкурентних переваг за витратами, і лише у наукових дослідженнях 20 ст. сутність поглядів на конкуренцію зазнала трансформацій. Відбувся зсув поглядів

від конкуренції за ціною до факторів нецінової конкуренції – сучасне трактування конкуренції відповідно до понять конкурентних сил, конкурентної стратегії та конкурентних переваг (М. Портер, І. Ансофф та інші) [61].

Таким чином динамізм конкурентного середовища підприємства обґрунтовує необхідність визначення та застосування конкурентних переваг щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства і отримання переваги на конкретному ринку. Відповідно конкурентоспроможність стає ключовою характеристикою підприємства, а її підвищення стає стратегічним завданням забезпечення сталого функціонування, про що й свідчать сучасні підходи до трактування терміну «конкурентоспроможність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «конкурентоспроможність» [64]

Автор	Змістовна характеристика
Книш М.І.	Конкурентоспроможність - ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача.
Забелін П.В. Моїсєєва Н.К.	Конкурентоспроможність - здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
М.О. Єрмолов	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
Хруцький В.Є. Корнеєва І.В.	Конкурентоспроможність - це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Фатхутдінов Р.А.	Конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний І.О. Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність - це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів

Виходячи з цього, саму сутність конкурентоспроможності можна охарактеризувати як у широкому, та і у вузькому розумінні [41]:

1) широке тлумачення – як здатність певного об'єкта перемагати в конкурентній боротьбі;

2) вузьке тлумачення – як конкурентоспроможність окремого елемента :

- товару – здатність завдяки властивостям, які є перевагами порівняно з аналогічними властивостями інших перемагати у ринковій боротьбі;

- підприємства – потенційна змога досягати конкурентних переваг у суперництві з іншими суб'єктами господарювання;

- країни – наявність кращих умов стабільного економічного зростання порівняно з іншими країнами.

Слід зауважити, що конкурентоспроможність підприємства є основою конкурентоспроможності національної економіки, тому питання забезпечення конкурентоспроможності має постійно перебувати в полі зору органів державного управління. Спроможність суб'єктів господарювання на ринку в сучасних умовах істотно залежить не лише від ініціативності підприємців і продуктивності ресурсів, а й від функціонування адміністративно-економічних систем та їх здатності до формування сучасних дієвих умов господарювання, які ефективно залучають у процес сукупного виробництва наявні фактори. Конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації його потенційних можливостей щодо забезпечення впродовж тривалого часу конкурентної переваги, то її також слід розуміти як динамічну здатність пристосування до умов бізнес-середовища. Таким чином конкурентоспроможності підприємства є важливою характеристикою для багатьох зацікавлених сторін (табл. 1.2):

- споживачів;
- працівників;
- персоналу;
- конкурентів;
- власників;
- топ-менеджменту;

- інвесторів та інших стейкхолдерів.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позицій стейкхолдерів [39]:

Стейкхолдери	Характеристика розуміння конкурентоспроможності підприємства
Споживачі	здатність задовольняти їх потреби на основі отримання товарів і послуг, що переважають конкурентів за необхідним набором параметрів, та можливість залучення споживача до формування бізнес-процесу підприємства
Конкуренти	здатність створювати поточні та стратегічні конкурентні переваги, які формуються на основі системи знань, умінь і навичок виробництва і збуту продукції, а також забезпечують гнучкість підприємства як економічної системи на засадах інноваційного розвитку
Персонал	конкурентоспроможність системи винагороди і вигоди, яка обумовлює привабливість підприємства бути місцем реалізації трудового (і творчого) потенціалу працівника та очевидність перспектив розширення мотиваційного поля активації трудової діяльності
Власники та вищий менеджмент підприємства	Здатність формування і використання систем знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів
Інвестори, кредитори, партнери	наявність сутнісних ознак, що є пріоритетом для власників, за умови стратегічної та інноваційної спрямованості потенціалу конкурентоспроможності (орієнтація на створення нових ринків та розширення існуючих) та високоякісного менеджменту, який забезпечує ефективне використання власних і залучених ресурсів та гнучкість підприємства як економічної системи в умовах існуючого конкурентного середовища

Особливості конкуренції між підприємствами визначають ступінь розвитку ринку, оскільки конкурентні взаємодії спричиняють зміни, які відбуваються на ринку і є рушійною силою ринкових трансформацій. Таким чином поняття конкурентне середовище ототожнюється з поняттям маркетингового середовища – сукупністю чинників, які впливають на поведінку на ринку. Через систему взаємозв'язків та стосунків з конкурентами виявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому можна стверджувати, що конкурентне середовище є основою для формування маркетингового середовища [40]. Таке середовище містить у собі систему чинників, що формують конкретну кон'юнктуру та умови господарювання, в яких економічний суб'єкт реалізує обрану стратегію. Чинники конкурентного маркетингового середовища практично усі дослідники умовно

поділяють на зовнішні та внутрішні, де:

- зовнішні чинники – створюють мультиплікаційний ефект внутрішніх змін всередині цього середовища;
- внутрішні чинники – визначають адаптивність та гнучкість до зовнішніх змін.

Така взаємодія у конкурентному середовищі розглядається у двох сферах – макросередовищі та мікросередовищі. До макросередовища відносять глобальні чинники, що відображають соціально-економічні відносини в суспільстві, визначають загальні умови підприємницької діяльності, впливають на чинники мікросередовища та опосередковано на розвиток підприємства (рис. 1.1).



Рис.1.1 – Фактори конкурентного макросередовища

До чинників мікросередовища належать: вдале місце розташування підприємства, наявність вигідних постачальників, клієнтів, інноваційні технології обслуговування, прогресивні методи продажу тощо – тобто все те, що в комплексі

характеризує спроможність до подальшого розвитку (рис. 1.2).



Рис.1.2 – Фактори конкурентного мікросередовища

Несформоване конкурентне середовище на споживчому ринку має такі негативні наслідки:

- відсутність можливостей реалізувати потенціал розвитку;
- недостатність якісного обслуговування споживачів;
- обмеження технологічного розвитку підприємств;
- зниження інвестиційної привабливості галузей і суб'єктів господарювання.

Таким чином, як свідчать дослідники, конкурентні переваги, які визначають конкурентоспроможність підприємства формуються у різних сферах діяльності суб'єкта господарювання [14]:

- організаційній;
- інноваційній;
- фінансовій;
- технологічній



- маркетинговій та інших.

Відповідно в сучасних конкурентних умовах вже не достатньо мати конкурентну перевагу в одній сфері, а потрібно нарощувати переваги в усіх доступних напрямках бізнес-активності. Звертаючись до внутрішніх чинників, науковці відзначають, що конкурентоспроможність формується матеріальними та нематеріальними активами якими володіє підприємство. Такі активи є стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, що дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі, тому засадами конкурентоспроможності є їх наявність, або принаймні володіння особливими компетентностями в сферах цього бізнесу [20]. Таким чином сутність конкурентоспроможності підприємства проявляється через такі характеристики, як:

- сукупність ресурсів і цінностей наявних у розпорядженні підприємства, які забезпечують перевагу над конкурентами;
- здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого функціонування на ринку, ніж у конкурентів;
- компетентність в управлінні, формуванні та розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що забезпечують вищу цінність для споживачів, ніж у конкурентів.

З цих позицій також можна відмітити, що значна увага дослідників присвячена вивченню не скільки самої конкурентоспроможності підприємств, а її окремим складовим [27; 33; 38; 43]. Під такими складовими розуміють в першу чергу ті компоненти, що визначають досягнутий рівень конкурентоспроможності. До таких компонентів або складових відносять (як правило) наступні:

- виробництво – номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;
- маркетинг – дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;
- фінанси – ліквідність, дохідність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів,

- загальний фінансовий стан підприємства;
- інновації – здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, використання запозичених результатів науково-технічних розробок, модернізація продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;
  - персонал та соціокультурні аспекти – кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;
  - управління – тип, гнучкість та раціональність організаційної структури управління, стиль та методи управління, адаптаційні можливості підприємства до динамічних змін.

Узагальнюючи фактори формування конкурентоспроможності підприємства за різними характеристиками, їх усі можна класифікувати відповідно до потреб управління ними (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства [40]

Класифікаційна ознака	Види
За сферою походження	- науково-технічні - організаційно-економічні - соціальні - екологічні - політичні
За характером спеціалізації	- загальні - специфічні - індивідуальні
За тривалістю дії	- постійні - тимчасові
За ступенем корисності	- стимулюючі - дестимулюючі
За рівнем взаємообумовленості	- природні (первинні) - похідні (вторинні)
За ступенем моніторингу та контролю	- неконтрольовані державою (мегарівень) - контрольовані державою, неконтрольовані підприємством (макрорівень) - контрольовані підприємством (мікрорівень)
За джерелами виникнення	- внутрішні - зовнішні

Конкурентоспроможність підприємства є позитивним явищем для всіх суб'єктів ринку відносно ефективності діяльності підприємства та характеристик його продукції. Лише за умови диференційованого рівня конкурентоспроможності підприємство може розвиватися та досягати поставлених цілей. Також, конкурентоспроможність не є сталою величиною, оскільки постійно відбуваються динамічні зміни та коливання, систематично відбувається конкурентна протидія, регулярно змінюється або загострюється ринкова кон'юнктура. Конкуренти впроваджують інновації у виробництво, вдосконалюють наявну та пропонують нові види продукції, запроваджують активну маркетингову діяльність та вживають ряд інших заходів. Взаємозв'язок таких впливів й представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3 – Механізм впливу на конкурентоспроможність підприємства різних груп факторів [33; 41; 64]

Тому підсумовуючи все вищевикладене можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства – це умовно відносне поняття, оскільки одне й те саме підприємство в межах, наприклад, галузевої групи може бути визнано конкурентоспроможним, а в межах галузей національного ринку або його сегменту навпаки. Таким чином оцінювання ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з іншими, полягає в першу чергу в виборі базових елементів для порівняння:

- виборі підприємства-еталона або лідера;
- виборі параметру або індикатора порівняння;
- виборі методології порівняння.

Тоді конкурентоспроможність чи конкурентні переваги можуть бути досліджені, проаналізовані та порівнянні лише в тому випадку, коли об'єкти дослідження відповідають зазначеним вимогам – наприклад задовольняють ідентичні потреби споживачів, або відносяться до споріднених сегментів ринку, тощо. Тож наступним етапом виконання моєї кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження методів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

## **1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.**

Досліджуючи наукову і методичну літературу, можна відзначити широке розмаїття методів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які побудовані на різних методологічних засадах. Визначимо методи, які ґрунтуються на оцінюванні маркетингового середовища конкуренції, і які представляють найбільший інтерес стосовно мети даної кваліфікаційної роботи:

- модель Портера;
- метод Маккінсі;
- матриця Ансоффа;
- метод LOTS;

- метод PIMS;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- PEST-аналіз
- вивчення профілю об'єкта;
- бенчмаркінг;
- теорії ефективної конкуренції та інші.

Загалом усі методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна розділити на групи за їх методологією оцінки: матричні, графічні, індексні та аналітичні (рис. 1.4).



Рис. 1.4 – Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства[41; 64]

Кожен з методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства має

свої особливості застосування, переваги і недоліки. Так, матричні методи оцінювання конкурентоспроможності засновано на розгляді процесів конкуренції в динаміці, тому теоретичною базою є концепція життєвого циклу товару чи технології. Ці методи розроблено Бостонською консалтинговою групою (БКГ), їх застосовують як для аналізу характеристик товарів, так і для дослідження конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць:

- товарів
- ринкової позиції;
- місця компаній та галузей.

Слід також відмітити, що серед матричних методів оцінювання конкурентоспроможності основна роль належить матриці БКГ, матриці Маккінсі, матриці конкурентних стратегій Портер та SWOT-аналізу, що підтверджується їх широким застосуванням у різних сферах та галузях бізнес-діяльності [18]. Так, модель Портера ґрунтується на твердженні, що стійкість позицій підприємства на ринку визначають витрати виробництва й продажу продукції, унікальність товару, сфера конкуренції, тому перед підприємством є проблема вибору щодо напрямів та сфер конкуренції:

- сукупний ринок чи сфера;
- виділений сегмент чи специфічна ніша.

Відповідно за Портером [33; 41; 64] підприємства, які не мають змоги завоювання лідерства на ринку, мають спрямувати зусилля у певному сегменті та прагнути зміцнити позиції відносно своїх конкурентів. При цьому успіху здатні досягти лише такі категорії:

- великі підприємства, що охоплюють переважну частку ринку;
- невеликі вузькоспеціалізовані підприємства, що найкраще функціонують у своїй конкретній ніші.

При цьому намагання малих підприємств запроваджувати стратегію копіювання великих призводить до втрати своїх конкурентних позицій, оскільки вони не мають достатнього ресурсного потенціалу для такої конкурентної боротьби.

Інший інструмент – матриця БКГ – стала першим методом портфельного

аналізу і будується за двома параметрами:

- темп приросту ринку;
- відносна частка ринку.

Відповідно за методом БКГ, аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника, в результаті чого відбувається розподіл цих товарних груп чи товарів на чотири типи:

- 1) «собаки» - товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна;
- 2) «знаки питання» - товари, попит на які зростає але їх ринкова частка є невеликою;
- 3) «зірки» - товари, попит на які зростає інтенсивна, при цьому зростає і їх ринкова частка;
- 4) «дійні корови» - товари, які формують основну ринкову частку виробника, а попит на них залишається сталим протягом тривалого періоду.

Таким чином це дає можливість кількісно і якісно оцінити конкурентоспроможність по кожній ринковій позиції та підприємства в цілому.

Аналіз за матрицею Маккінсі передбачає виділення семи ключових факторів “S”(згідно назв цих факторів англійською мовою):

- 1) strategy – стратегія;
- 2) skill – навички;
- 3) shared values – загальноновизнані цінності;
- 4) structure – структура;
- 5) systems – системи;
- 6) staff – кадри;
- 7) style – стиль.

За даним підходом, конкурентоспроможність підприємства треба оцінювати за наступними показниками: відносний розмір; зростання; частка ринку; позиція; порівняльна рентабельність; чистий дохід; технологічний стан; імідж; керівництво й люди.

Доволі утилітарним і зручним методом для оцінювання конкурентних переваг, конкурентоспроможності та пошуку шляхів її зростання є SWOT-аналіз – аналіз сильних (Strength) і слабких (Weakness) сторін, а також можливостей (Opportunity) і загроз (Threat). Він може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. SWOT-аналіз здійснюється (як правило) у 5 етапів.

1. Визначення конкурентних переваг підприємства за його факторами:

- - ціна товарів;
- - кваліфікація кадрів;
- - інноваційність технології;
- - стан засобів виробництва;
- - система менеджменту;
- - сила конкуренції та інші.

2. Вивчаються слабкості підприємства, на підставі аналізу конкурентоспроможності продукції, за ринковими сегментами ринках, досліджуються та аналізуються характеристики товарів-конкурентів. Таким чином встановлюються слабкості визначених попередньо конкурентних переваг.

3. Вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства:

- політичні;
- економічні;
- технологічні;
- ринкові;
- інші.

Це дослідження відбувається з метою прогнозування стратегічних і тактичних загроз підприємству, їх уникнення в майбутньому або своєчасного запобігання втрат.

4. Досліджуються стратегічні й тактичні можливості підприємства – капітал, активи та інше, що є необхідним для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

5. Відбувається узгодження сил з можливостями для формування конкурентної стратегії підприємства. Таке співставлення і узгодження



здійснюється у матричному вигляді (рис. 1.5.), що дозволяє виявити зв'язки між елементами, що утворюватимуть конкурентоспроможність підприємства.

	<b>Можливості:</b> 1. 2. ... ...	<b>Загрози:</b> 1. 2. ... ...
<b>Сильні сторони:</b> 1. 2. ... ...	<b>Поле СіМ</b> (сила і можливості)	<b>Поле СіЗ</b> (сила і загрози)
<b>Слабкі сторони:</b> 1. 2. ... ...	<b>Поле СлМ</b> (слабкість і можливості)	<b>Поле СлЗ</b> (слабкість і загрози)

Рис. 1.5 – Матриця SWOT-аналізу

За результатами виконання усіх п'яти етапів SWOT-аналізу визначається одна із чотирьох стратегій подальшої активності підприємства:

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія обмеженого зростання;
- 3) стратегія утримання позицій;
- 4) стратегія ліквідації або реструктуризації.

Тож в результаті SWOT-аналізу з'являється можливість більш чітко уявляти переваги і недоліки підприємства, а також ситуацію на ринку що дає змогу обрати оптимальний шлях розвитку. Також це дозволяє уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні у розпорядженні підприємства ресурси, та реалізувати надані ринком можливості для підвищення конкурентних переваг.

Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінювання, представлених у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), стосовно обґрунтування відповідних розрахунків та логічних висновків. Дана група методів як правило використовується для графічного порівняння певних показників діяльності

підприємства з його конкурентами.

Окрему зацікавленість викликають аналітичні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Такі методи ґрунтуються на виборі конкретних економічних та фінансових показників, проведенні їх численного розрахунку та відповідно аналізу їх результатів. Серед аналітичних методів найчастіше використовується метод експертних оцінок. Цей метод широко використовується для аналізу можливостей конкурентів, оскільки, на відміну від аналізу власної компанії, за багатьма елементами інформаційної бази отримати необхідну інформацію юридичним шляхом неможливо. Ця група методів не може забезпечити високу точність аналізу, але з великою ймовірністю дозволить оцінити стан підприємства одиничного виробництва або малого бізнесу.

Індексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на порівнянні підприємства з його основними конкурентами або з еталонним підприємством. Вони дозволяють виявити найбільш розвинені напрямки діяльності підприємства, а також найслабші в порівнянні з основними конкурентами. Серед індексних методів на особливу увагу заслуговує метод ефективної конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства за цим методом є порівняння показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів, згідно з якими найбільш конкурентоспроможними є підприємства з найбільш організованою роботою всіх відділів і служб.

Метод ефективної конкуренції заснований на великій кількості розрахунків показників, які формують конкурентоспроможність підприємства. Основні показники, що використовуються при використанні методу ефективної конкуренції, діляться на наступні групи:

- 1) показники ефективності виробничого потенціалу;
- 2) показники фінансово-економічної складової потенціалу;
- 3) показники ефективності маркетингу та збуту;
- 4) якісно-цінові показники продукції підприємства.

Таким чином, в даний час існує велика кількість методів, які можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємств. Існуючі

методи постійно вдосконалюються, також з'являються нові розробки. Не існує єдиної правильної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вибір того чи іншого методу оцінки конкурентоспроможності залежить від конкретних підприємств, їх специфіки, надання інформації, цілісного аналізу та інших обставин. Тому у кожній окремій ситуації можна використовувати лише певний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Також окрім традиційної оцінки конкурентоспроможності підприємств існують інші підходи, що враховують результати діяльності господарських суб'єктів. Тому розглянемо такий методичний підхід більш детально, оскільки він дозволяє використовувати економічні і фінансові показники підприємства, які представлені у його звітності. Для визначення конкурентоспроможності підприємства, застосовується набір показників, представлений у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. – Індикатори конкурентоспроможності підприємства [18; 21].

Критерії та показники конкурентоспроможності	Показники	Методика розрахунку показника
1	2	3
<b>1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)</b>		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
<b>2. Фінансове становище підприємства (ФС)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$

1	2	3
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань	$КЛ = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \text{Прибуток від реалізації} / \text{Обсяг продаж} \cdot 100\%$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$КЗ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продаж}$
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КМ = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Виробнича потужність}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$
<b>4. Конкурентоспроможність товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Кожний з цих показників має різну ступінь важливості, тому для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), експертним шляхом визначаються коефіцієнти вагомості для кожного критерію та показника. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККП = 0,15ВД + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ \quad (1.1)$$

де ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;  
ВД – значення критерію ефективності виробничої діяльності;  
ФС – значення критерію фінансового стану;  
ЕЗ – значення критерію ефективності збуту та просування товару;  
КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Дані критерії відповідно можуть бути розраховані за своїми групами показників.

$$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП \quad (1.2)$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  
Ф – відносний показник фондівіддачі;  
РТ – відносний показник рентабельності товару;  
ПП – відносний показник продуктивності праці.

$$ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО \quad (1.3)$$

де КА – відносний показник автономії;  
КП – відносний показник платоспроможності;  
КЛ – відносний показник ліквідності;  
КО – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21ВП + 0,14КР \quad (1.4)$$

де РП – відносний показник рентабельності продаж;  
КЗ – відносний показник затовареності готовою продукцією;  
ВП – відносний показник завантаження виробничих потужностей;  
КР – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три етапи.

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини. Для переведення здійснюється порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники конкурента або лідера на ринку;
- показники підприємства за минулі періоди часу.

Для переведення використовується 15-бальна шкала:

- 5 балів – надається показнику, який гірший за базовий;
- 10 балів – на рівні базового;
- 15 балів – значення показника більше за базовий.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за представленою методикою.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Такий підхід охоплює всі найбільш важливі аспекти господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати характеристику положення підприємства. Преваги такого методу полягають у наступному:

- зручність у використанні;
- врахування основних напрямів діяльності;
- розподіл вагомості складових формування конкурентоспроможності.

Слід відзначити, що аналіз конкурентоспроможності товару є недостатнім для формування висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому, проте в більшості випадків використовується такий підхід. Конкурентоспроможність організації – комплексне поняття, яке повинно охоплювати не тільки якість продукції. Цей метод буде менш цінним для практичного використання в умовах сучасного бізнесу, ніж теорії ефективної конкуренції. Сьогодні потрібним є більш глобальне бачення проблеми конкурентоспроможності підприємства, щоб отримати адекватну оцінку її рівня,

а результати оцінки конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому мають бути детально досліджені. На основі результатів підприємство й розробляє пропозиції, які формують стратегію підвищення конкурентоспроможності. Тому в наступним етапом моєї кваліфікаційної роботи є розгляд маркетингових засад забезпечення зростання конкурентоспроможності.

### **1.3. Зміст маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.**

За своїм змістом в основі діяльності підприємства за принципами маркетингу покладено гасло: «робити тільки те, що вимагають ринок та покупець», а отже вихідним моментом є ідея людських потреб, нужд або запитів. З сутності маркетингу визначаються основні принципи, що сприяють зростанню конкурентоспроможності:

- 1) Націленість на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності.
- 2) Концентрацію дослідницьких, виробничих і збутових зусиль на вирішальних напрямках маркетингової діяльності.
- 3) Спрямованість підприємства не на миттєвий, а на довгостроковий результат маркетингової роботи.
- 4) Застосування в єдності і взаємозв'язку стратегії і тактики активного пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них.

За своє сутністю, маркетингової заходи полягають у наступному [10; 24]:

- аналізі зовнішнього (стосовно підприємства) середовища, що дозволяє виявити фактори сприяння комерційному успіху, або що йому перешкоджають;
- аналізі споживачів, як реальних, так і потенційних – дослідження демографічних, економічних, соціальних, географічних і інших характеристик споживачів, що приймають рішення про придбання, а також їхніх потреб (у широкому сенсі цього поняття) і процесів придбання ними як товарів

підприємства, так і конкуруючих товарів;

- вивченні існуючих і плануванні майбутніх товарів – розроблення концепцій створення нових товарів та/або модернізації існуючих, їхнього асортименту і параметрів, тощо;

- плануванні руху товарів і збуту, включаючи створення, при необхідності, власних збутових мереж зі складами і точками продажу, або агентських мереж;

- забезпечення формування попиту і стимулювання збуту шляхом комбінації реклами, особистого продажу, некомерційних заходів, паблік релейшнз», а також матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів і конкретних продавців;

- забезпечення цінової політики – планування системи і рівнів цін на товари, визначенні технології використання знижок, відтермінування, позик, тощо;

- безпосереднє управління маркетингом як системою – планування, виконання і контроль маркетингових стратегій, оцінювання ризиків та прибутку, ефективності маркетингових рішень.

Таким чином можна впевнено стверджувати, що головним підґрунтям конкурентоспроможності підприємства в маркетинговому розумінні є його бізнес-модель. Саме бізнес-моделювання господарської діяльності повинне дати відповідь на ключове питання «Як підприємство збирається проводити господарську діяльність з метою забезпечення його економічного зростання та досягнення цільових цілей?». Клієнти підприємства повинні чітко розуміти чому вони обирають саме його продукти та послуги, чим вони кращі. У свою чергу, підприємства повинні мати стійкий процес виробництва чи надання послуг, який допоможе створити додаткову цінність для покупця. В сучасних умовах, бізнес-моделювання є найважливішим аспектом конкурентоспроможного бізнесу, показує взаємозалежність та актуальність кожного процесу, який відбувається на підприємстві. Бізнес-модель допомагає відповісти на найважливіші запитання щодо конкурентоспроможності підприємства:

- хто є клієнтом?
- яка цінність?
- що буде підприємство виробляти?



- де братиме ресурси?
- хто і для чого потрібен для реалізації?

Відповідно для формування конкурентоспроможності підприємства, бізнес-модель являє собою цінну основу, яку використовують багато малих та великих організацій по всьому світу. Завдяки гнучкому, але простому застосуванню, воно допоміг багатьом компаніям підвищити конкурентоспроможність та розробити кращі стратегії розвитку [22].

Важливість бізнес-моделі для конкурентоспроможності пояснюється ще й тим, що вона є первинною ланкою в створенні підприємства. Новий бізнес, що лише розпочинає свій розвиток, повинен мати модель, для того, щоб залучити інвестиції, допомогти йому набрати працівників та мотивувати керівництво та персонал. Уже із розвитком бізнесу, набуття первинного досвіду доводиться часто переглядати та оновлювати свою бізнес-модель, інакше підприємство не буде готовим до змін в зовнішньому середовищі [69]. Моделювання бізнес-процесів дозволяє не тільки визначити, як підприємство працює в цілому, як взаємодіє із зовнішніми підприємствами, замовниками й постачальниками, але і як організована діяльність на кожному робочому місці. Для забезпечення створення конкурентоспроможного підприємства важливим є розуміння елементів які мають бути враховані на початкових етапах формування (рис. 1.6). Тобто бізнес-модель повинна містити в себе весь комплекс основних операцій, які здійснює підприємство у процесі своєї господарської діяльності, і які впливають на його конкурентоспроможність.

Проте окремі аспекти, які не є головними для підприємства можуть не висвітлюватися у бізнес-моделі. Зокрема, це стосується ведення бухгалтерського обліку. Дана процедура хоч і має важливе значення, правильність відображення якого контролюється державними органами влади, але не стратегічно важливе значення для господарської діяльності підприємства [57]. Разом з тим перелік елементів, які можуть бути охоплені бізнес-моделлю підприємства жодним чином не обмежується. До неї можуть бути включені усі ті, які на погляд вищого менеджменту конкретного підприємства є визначальними для його діяльності.



Рис. 1.6 – Елементи бізнес-моделі у формуванні конкурентоспроможності підприємства [59]

Бізнес-модель, також як і конкурентоспроможність, доволі часто ототожнюють із стратегією через те, що вони тісно пов’язані між собою. Такий взаємозв’язок можна проілюструвати за допомогою «рівнянні цінності», запропонованого М. Леві [75]:

$$V=M * S \quad (1.5)$$

де V – value (цінність);

M – model (бізнес-модель);

S – strategy (стратегія).

Із цього рівняння випливає, що підприємство повинно визначити кращі бізнес-моделі для досягнення конкурентоспроможності, та на їх основі розгорнути і реалізувати свою стратегію, спрямовану на створення цінності для клієнтів та інших зацікавлених осіб. Процес розробки бізнес-моделі є частиною формування конкурентоспроможності – бізнес-модель описує, як фірма перетворює створену цінність у прибуток, а стратегія фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги. До того ж, проектування бізнес-моделі не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище, в той час як розробка стратегії вимагає усебічного його аналізу для того, щоб зрозуміти, які конкурентні стратегії можуть забезпечити успіх бізнес-моделі.

За подібністю із конкурентоспроможністю, бізнес-моделі можуть створюватися:

- для певного продукту або послуги (груші однорідних продуктів/послуг);
- підприємства в цілому;
- групи підприємств або холдингу.

Проте часто компанії стають банкрутами, маючи чітко відпрацьовані та обґрунтовані бізнес-моделі і навпаки – компанія має значний успіх, проте її бізнес-модель доволі «крихка» і майже не має підґрунтя. Але незважаючи на це, бізнес-модель надає ряд переваг як підприємцю, так і іншими учасникам бізнес-процесів (партнерам, постачальникам, робітникам, фінансовим установам і т.п.), адже бізнес-модель створює важливі конкурентні переваги [9; 11], які приведені на рисунку 1.7. Основне завдання бізнес-моделі компанії – перетворити внутрішні «входи» (ресурси, технології, здібності, компетенції) у зовнішні «виходи» (економічну цінність для покупців і фінансовий результат для компанії). Перед кожною бізнес-моделлю ставиться коло питань, які вона має вирішити при її реалізації на підприємстві:

– як компанія створює цінність для зовнішніх клієнтів, яку підприємство пропонує їм у вигляді своїх товарів і послуг;

– як компанія заробляє гроші, тобто ті активи та технології, які підприємство використовує для створення цієї цінності;

– як компанія забезпечує стратегічний контроль над ланцюжками створення цінності, або ж іншими словами – це спостереження та оцінка проходження процесу стратегічного управління, який має забезпечити досягнення певних цілей.

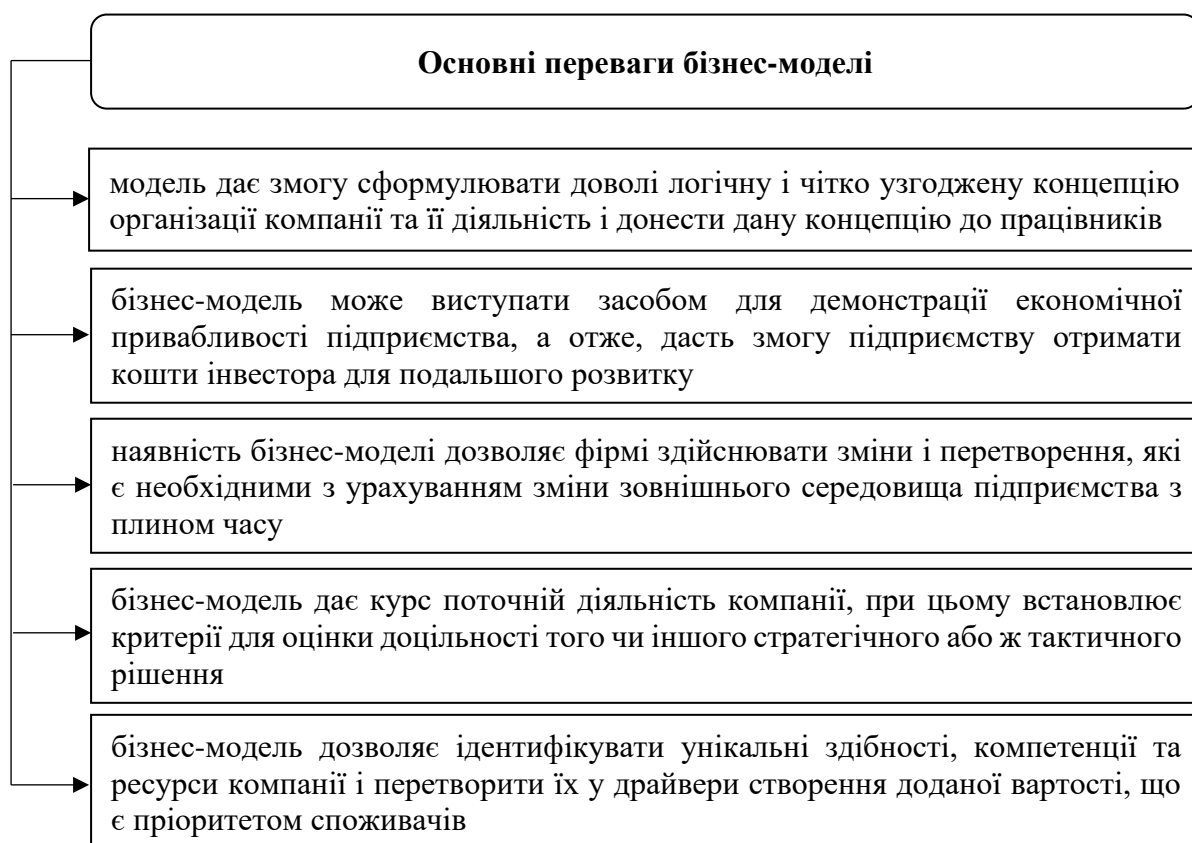


Рис. 1.7 – Основні переваги бізнес-моделі [26]

Ефективна бізнес-модель здатна забезпечити створення нових конкурентних переваг підприємства та додаткових цінностей для споживачів. Вона повинна відображати основні процеси, які відбуваються на підприємстві, а також бути під постійним удосконаленням. Таким чином, для підприємств усіх галузей господарювання бізнес-моделювання є надзвичайно важливим. Бізнес-модель визначає спрямованість підприємства на довгострокову діяльність на ринку, тому вона визначає взаємодію підприємства з основними типами рушійних сил конкуренції.

1. Динамікою масштабів довгострокового попиту. Збільшення або

зменшення довгострокового попиту є важливим фактором при прийнятті рішень щодо інвестування для збільшення продуктивної потужності існуючих фірм.

2. Динамікою структури попиту. Є причиною зміни вимог споживачів до сервісу, створення інших каналів збуту, зміни в асортименті, модифікації маркетингових тактик.

3. Оновлення продукту. Оновлення продукту може розширювати ринок, стимулювати зростання попиту. Коли ринок характеризується швидким поширенням нового товару – стає ключовою рушійною силою та впливає на методи виробництва, масштаб, канали розподілу.

4. Технологічні інновації. Технологічні нововведення в методах виробництва можуть сильно змінити витрати виробництва, інвестиції, збільшити життєвий цикл товару.

5. Маркетингові інновації. Нові інструменти і методи збільшити купівельний інтерес, активізувати попит – це руху нових сил, які змінюють умови конкуренції і позиції фірм-суперників.

6. Динаміка лідерства, вхід в конкуренцію або вихід з неї великих гравців – новий «раунд» конкурентної боротьби перерозподілу і зміни структури ринку.

Таким чином динамічність конкурентного середовища діяльності підприємств обумовлюють старіння існуючих бізнес-моделей, у зв'язку з цим їх регулярна переоцінка повинна стати відпрацьованою практикою. Перегляд бізнес-моделі підприємства здійснюється зазвичай у три етапи [71]:

- аналіз типових моделей бізнесу підприємств у галузі, ключових навичок, вмінь кожного типу підприємств і логіки появи цих моделей;

- аналіз поточної бізнес-моделі підприємства і логіки її появи, дослідження ключових навичок та умінь на підприємстві, виявлення суперечностей існуючої моделі;

- вибір перспективної бізнес-моделі з альтернативних варіантів, опис логіки переходу до перспективної моделі бізнесу, розробка програми переходу.

Тому методи побудови бізнес-моделі підприємства спираються саме на елементи маркетингового середовища та рушійні сили конкуренції (рис. 1.8.)



Рис. 1.8 – Схема побудови бізнес-моделі за рушійними силами конкуренції [8; 9; 11; 59]

Разом із стратегічним формуванням конкурентоспроможної бізнес-моделі, маркетингові заходи зростання конкурентоспроможності мають і тактичну спрямованість. Тому розглянемо дані напрямки маркетингової активності.

1. Асортиментна політика. Маркетингова діяльність спрямована на вивчення ринку для встановлення реальних і передбачуваних потреб, а також визначення набору товарів і послуг, які можуть задовольнити дані потреби. Удосконалення асортименту найчастіше досягається розширенням і оновленням товарних груп, стабілізацією основного асортименту і гармонізація оптимального асортименту.

2. Політика якості. Встановлення і підтримка обов'язкових вимог якості – створення впевненості у споживачів та інших стейкхолдерів (постачальників, конкурентів, громадськості, тощо) в забезпеченні найвищих очікувань та результатів від підприємства.

3. Політика розподілу та збуту. Визначення ємності ринку, що відображає потенційний обсяг реалізації, планування, формування або раціональний вибір каналів розподілу товарів, пошук і освоєння нових каналів збуту.

4. Цінова політика. Забезпечення прибутку, а також конкурентоспроможності через встановлення адекватних методів ціноутворення, з урахуванням поточної ринкової кон'юнктури та цінової тактики, виявлення платоспроможності певного сегменту ринку, моніторинг цінової політики конкурентів, аналіз витрат для виявлення прихованих резервів економії.

5. Комунікаційна політика. Методи і засоби створення та підтримки необхідних зв'язків із зовнішнім середовищем – ринком, споживачами, громадськими організаціями, органами влади.

Таким чином, підсумовуючи сутність маркетингових заходів збільшення конкурентоспроможності підприємства, можна відзначити що їх метою є формування та підтримка переваг щодо умов задоволення попиту чи потреб, а також створення позитивного іміджу і забезпечення лояльності кола усіх зацікавлених сторін – стейкхолдерів.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВП «ДІАГОНАЛЬ»

#### **2.1. Організаційно-правові та ринкові засади функціонування підприємства.**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче підприємство Діагональ» (далі «Підприємство») засновано та діє на підставі Статуту, Законів України, постанов та нормативних актів. Підприємство є універсальним правонаступником приватного науково-виробничого підприємства «Діагональ». В наслідок перетворення підприємства відповідно до передавального акту перейшло усе майно, усі права та обов'язки ПНВП «Діагональ».

Місцезнаходження Підприємства відповідно до установчих документів: 36000, Полтавська обл., м. Полтава, проспект Вавілова, буд. 9/26, кв.30

Підприємство набуло прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації, має право від свого імені укладати договори, має свій логотип, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку зі своєю назвою, кутові та штампи, бланки, емблему, товарний знак та інші реквізити. Підприємство діє на основі статуту, який затверджено загальними зборами власників майна ТОВ «ВП «Діагональ», протоколом №1 від 14 листопада 2015 року (нова редакція). Підприємство є власником: майна, переданого йому засновником у власність; продукції, виробленої внаслідок господарської діяльності; іншого майна, набутого на підставах не заборонених чинним законодавством, одержаних доходів.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображено в балансі. Підприємство здійснює оперативний і бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність у відповідності з діючим законодавством.



ТОВ «ВП «Діагональ» є платником податку на прибуток, податку на додану вартість, інших податків і зборів та обов'язкових платежів до бюджету відповідно до законодавства України.

Соціальні і трудові права працівників ТОВ «ВП «Діагональ» гарантуються діючим законодавством України. Працівники ТОВ «ВП «Діагональ» підлягають соціальному забезпеченню у порядку і на умовах, передбачених діючим законодавством. ТОВ «ВП «Діагональ» здійснює відрахування на соціальне забезпечення у відповідності з діючим законодавством.

Управління поточною діяльністю ТОВ «ВП «Діагональ» здійснюється виконавчим органом – директором Підприємства. Директор призначається засновником Підприємства. З директором укладається трудовий договір (контракт). Директор Підприємства несе відповідальність за результати фінансово-господарської, контроль за фінансовою та господарською діяльністю виконавчого органу Підприємства (директора) здійснюється засновником Підприємства.

Припинення діяльності Підприємства може бути здійснено шляхом ліквідації або реорганізації, злиття, приєднання, поділ, виділення та перетворення рішенням засновника Підприємства, згідно чинного законодавства. Ліквідація Підприємства здійснюється призначеною засновником Підприємства ліквідаційною комісією у випадках припинення діяльності, за рішенням господарського суду або ліквідаційною комісією, що призначається цими органами. У разі припинення діяльності ТОВ «ВП «Діагональ», звільненим працівникам гарантується забезпечення їх прав та інтересів у відповідності до законодавства України.

При створенні підприємства керівництво ТОВ «ВП «Діагональ» ставлять перед собою мету своєю діяльності, яка в майбутньому перетворюється в різні варіанти стратегії, як розвитку, так і покращення положення на ринку та збільшення рентабельності виробництва.

Метою діяльності підприємства є отримання максимального законного прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів засновників і членів трудового колективу. Для виконання поставленою мети

Підприємство проводить наступні заходи та здійснює:

- підготовку виробничого процесу та планові заходи по збільшенню екстенсивного та інтенсивного використання обладнання;
- організовує своєчасне та якісне постачання ресурсного забезпечення виробництва;
- проводить виробничу підготовку, підбір, розстановку кадрів.
- проводить роботи по охороні праці, техніці безпеки, розробляє і здійснює організаційно-технічні заходи по усуненню причин і умов, які породжують виробничий травматизм та профзахворювання, забезпечує дотримання законодавства по охороні праці;
- здійснює ремонт і технічне обслуговування виробничого обладнання та транспортних засобів;
- приймає участь в розробці проектів, виробничих завдань керівництва підприємства.

Для досягання своєї поставленої мети фінансово-господарської діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» здійснює певні види діяльності, згідно Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД):

- 41.10 організація будівництва будівель (основна);
- 43.22 електромонтажні роботи;
- 43.22 монтаж водопровідних мереж, систем опалення, кондиціонування
- 43.29 інші будівельно-монтажні роботи;
- 46.90 неспеціалізована оптова торгівля;
- 71.11 діяльність у сфері архітектури;
- 71.12 діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах тощо.

ТОВ «ВП «Діагональ» має право здійснювати будь-які види діяльності як перераховані вище, так і не перераховані, та які не суперечать меті та принципам діяльності товариства та прямо не заборонені чинним законодавством України.

Ефективна реалізація мети Підприємства без сумнівів залежить від того, якими ресурсами володіє підприємство, а саме матеріальних, трудових,

фінансових та ін.

Підприємство є власником:

- майна, що передане йому в оперативне управління засновниками Підприємства, а саме основні засоби та обігові кошти, товарно-матеріальні цінності, вартість яких відображена в самостійному балансі Підприємства;
- продукція, вироблена в результаті господарської діяльності Підприємством;
- отриманих доходів, а також іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законодавством.

ТОВ «ВП «Діагональ» можуть належати будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, інше майно і права на майно, в тому числі права на інтелектуальну власність. ТОВ «ВП «Діагональ» має право, за дозволом керівництва Підприємства, продавати і передавати іншим підприємствам, установам, організаціям обмінювати, передавати в оренду, надавати безкоштовно у тимчасове користування або займи належні їй будівлі, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу.

В ході своєї діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» виробляє і реалізовує на ринку України наступні види продукції: щитки, панелі тощо для пристроїв керування електропостачання; оптова та роздрібна торгівля технікою, продукцією харчування; щити розподільчі та панелі інші; світильники електричні переносні.

Для виконання відповідних функцій підприємства, ефективної організації фінансово-господарської діяльності на ТОВ «ВП «Діагональ» створені та функціонують наступні функціональні підрозділи. ТОВ «ВП «Діагональ» містить у своєму складі такі виробничі підрозділи:

1. Планово-економічний відділ;
2. Бухгалтерія;
3. Відділ маркетингу і продаж;
4. Служба охорони праці;
5. Відділ підсобних виробництв;

## 6. Виробничо-технічні відділи.

Вищим органом управління ТОВ «ВП «Діагональ» і управління поточною діяльністю підприємства здійснюється зборами учасників, що вирішують наступні питання:

- визначення основних напрямків діяльності;
- внесення змін до статуту;
- затвердження річних результатів діяльності;
- розподіл чистого прибутку.

В управлінні поточною діяльністю ТОВ «ВП «Діагональ» директор, та керівники структурних підрозділів підпорядковують свою діяльність такими принципами:

- 1) чіткий розподіл праці;
- 2) додержання дисципліни і порядку
- 3) повноваження і відповідальність;
- 4) використання мотивації високопродуктивної праці;
- 5) забезпечення рівної справедливості для всіх;
- 6) впевненість у постійності і стабільності роботи;
- 7) дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно з ієрархічним ланцюгом;
- 8) заохочення ініціативи.

Система управління на ТОВ «ВП «Діагональ» забезпечує ефективність і конкурентоздатність функціонування підприємства і характеризується невеликим числом рівнів управління; наявність нечисельних підрозділів, що мають висококваліфікованих працівників. На підприємстві сформовано штатний розклад працівників на 2020 рік. Штатний розклад потрібен для розрахунку місячного фонду заробітної плати працівників по окремому підрозділу з урахуванням необхідної їх кількості та розрядності робіт.

ТОВ «ВП «Діагональ» притаманні риси функціональної та лінійно - штабної структури управління, а саме створення при лінійному керівництві спеціальних функціональних служб (штабів), які допомагають йому вирішувати певні виробничі завдання і формувати відповідні управлінські рішення. Ефективність

управлінського процесу, готовність до ефективної діяльності колективу підприємства, відносини між співробітниками залежать від багатьох чинників: безпосередніх умов праці, професійних якостей кадрових працівників, рівня управлінського складу та інше. Координатором внутрішньогосподарського контролю, який забезпечує його злагодженість, послідовність і регулярність, є керівник підприємства. Місце, що займає керівник в ієрархії управлінських структур, а також можливості впливу на підпорядковані підрозділи підприємства та особисто на працівників розкриваються в процесі управління, тому роль керівника організації виявляється в його здатності реалізувати цілі вищих управлінських структур шляхом здійснення покладених на нього функцій.

Директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях, вирішує самостійно всі питання діяльності фірми, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази і розпорядження, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства, відповідно до трудового законодавства приймає і звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунки підприємства. Генеральний директор несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність фірми, забезпечення схоронності товарно-матеріальних цінностей, коштів і іншого майна підприємства.

У підпорядкуванні керівника знаходяться:

- директор з продаж та маркетингу (відділ з експорту, відділ по обслуговування клієнтів, відділ маркетингу, магазини, їдальня);
- заступник директора з фінансових питань (планово-економічний відділ, фінансовий відділ, відділ інформаційного забезпечення);
- бухгалтерія;
- заступник директора з виробництва на території №1;
- заступник директора з виробництва на території №2. Йому підпорядковується служба головного інженера, що включає відділ головного механіка, відділ головного енергетика та ремонтно-будівельну дільницю;
- директор з логістики (відділ постачання, відділ перевезень, відділ

декларування вантажу, тарно-картонажна дільниця, відділ логістики та склади готової продукції і сировини);

- начальник відділу кадрів (відділ кадрів, адміністративно-архівний відділ);
- відділ охорони праці;

Фінансовий відділ проводить фінансові розрахунки із замовниками і постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, палива, матеріалів. У завдання цього відділу входить також отримання кредитів в банку, своєчасне повернення позик, взаємовідношення з державним бюджетом.

Директор з логістики:

- координує проведення робіт з проектування логістичних систем і впровадженню їх на підприємстві;
- організовує роботи зі створення і впровадження логістичних інформаційних систем;
- координує пошук постачальників;
- забезпечує складання і своєчасне розміщення замовлень у постачальників;
- планує об'єми запасів, необхідних для безперервного виробництва з ув'язкою з витратною базою на зберігання і обслуговування запасів;
- розраховує витрати на складську діяльність;
- визначає перевізника вантажів, виходячи з найбільш ефективних схем роботи транспортних організацій і найбільш оптимальних видів транспорту (відповідно до стандартів на умови транспортування окремих видів вантажів), транспортних тарифів, техніко-експлуатаційних, економічних і вартісних показників перевезення;

Директор з маркетингу:

- розробляє схеми, методи і технології просування видання на ринок;
- розробляє і забезпечує організацію створення нової мережі збуту (пошук ринку збуту, укладення, ведення договорів на реалізацію, побудова відносин з оптовими, роздрібними торговельними

підприємствами);

- організовує, розподіляє і контролює роботу співробітників відділу;
- приймає участь в ціноутворенні, визначати способи обґрунтування ціни, визначати форми розрахунків за договорами;
- координує організацію робіт з доставки або відвантаження продукції покупцям.;
- контролює оплату продукції покупцями;
- готує звіти за обсягами продажів і здавати їх безпосереднього керівника.

Відділ технічного контролю здійснює контроль за комплексністю і якістю готової продукції, розробляє пропозиції по попередженню і зменшенню браку, організовує контроль за якістю сировини, що поступає на підприємство. Юридичний група здійснює рішення правових питань трудових відношень, узгодження розпорядницьких та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій по юридичних питаннях.

Директор з виробництва:

- повинен керувати роботою з оперативного регулювання ходу виробництва, забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з плановими завданнями та договорами постачання.
- коригуванням на протязі планового періоду, розробкою та упровадженням календарно-планових нормативів для оперативного планування виробництва.
- організовує оперативний контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів;
- організовувати і контролювати за роботою цехів;
- розробляти та здійснювати заходи щодо підвищення якості продукції, систематичний аналіз її технічного рівня;

- здійснювати керівництво розробкою виробничих планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві і в його підрозділах, їх

Головний енергетик забезпечує збереження технічного стану та раціональне використання енергетичного обладнання та енергетичного устаткування; забезпечує безперебійне постачання підприємства всіма видами енергії; розроблення та виконання заходів з економії газу, палива, теплової та електричної енергії.

Підприємство для досягнення своєї мети, запроваджує такі взаємовідносини між усіма учасниками виробничого процесу, які б могли забезпечити стабільно високі показники функціонування, пристосування виробничої системи до динамічних змін зовнішнього середовища, нормальне функціонування внутрішнього. При цьому, важливе значення відіграє погодження цілей та дій кожного учасника виробничого процесу з метою і потребами основної діяльності підприємства, динамічне виявлення та регулювання відхилень. В цьому і полягає сутність економічної та аналітичної роботи.

Бухгалтерія здійснює облік засобів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства і ін. Головний бухгалтер – здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства й контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Організовує облік грошових засобів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, облік витрат виробництва, виконання робіт, а також фінансових, розрахункових і кредитних операцій.

Планово-економічний відділ:

- здійснює облік грошових коштів, які надходять, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів і своєчасне відображення на відповідних бухгалтерських рахунках операцій, пов'язаних з їх рухом, а також облік витрат виробництва і обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції (виконання робіт та послуг), результатів господарчо-фінансової діяльності;
- складає звітні калькуляції собівартості виконуваних робіт і надаваних



послуг;

- стежить за раціональним і економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, зниження собівартості продукції, запобігання втрат;
- на підставі даних бухгалтерського обліку і звітності проводить комплексний аналіз господарчо-фінансової діяльності підприємства і його госпрозрахункових підрозділів, готує пропозиції з усунення недоліків у витрачанні коштів, підвищення ефективності виробництва;
- здійснює роботу щодо забезпечення підприємства всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами (сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, паливом, комплектуючими виробами, інструментом, запасними частинами, спецодягом, господарським інвентарем тощо) та їх раціонального використання;
- розробляє проекти перспективних та річних планів матеріально-технічного забезпечення підприємства, готує розрахунки та обґрунтування до них.
- визначає потребу підприємства та його підрозділів у матеріальних ресурсах, складає баланси матеріально-технічного забезпечення, зведені таблиці за видами сировини, матеріалів та встановлює календарні терміни їх поставки згідно з вимогами виробництва.

Також, для виконання розрахунків та аналізу фінансово-економічних показників мною було зібрано необхідну звітність.

Фінансова звітність згідно з П(С)БО – це бухгалтерська звітність, що відображає фінансовий та економічний стан підприємства і результати його діяльності за звітний період.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2020 р. до				
		2018	2019	2020	2018 р.		2019		
		3	4	5	Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. Капітал та ресурси підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	3671,8	3336,8	2907,7	-764,10	-20,81	-429,10	-12,86	
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	1356	1075	842	-514,00	-37,91	-233,00	-21,67	
1.3 Основні засоби									
1.3.1. За первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	2310,1	2526,1	2540,5	230,40	9,97	14,40	0,57	
1.3.2. Знос на кінець року	тис. грн.	560,9	604,8	678,4	117,50	20,95	73,60	12,17	
1.3.3. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	2395,2	2418,1	2533,3	138,10	5,77	115,20	4,76	
1.4. Нематеріальні активи									
1.4.1. За первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	26	26	26	-	-	-	-	
1.4.2. Знос на кінець року	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	
1.4.3. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	-	-	-	-	-	-	-	
1.5. Оборотні активи									
1.5.1. Усього на кінець року	тис. грн.	1899,4	1003,4	806,9	-1092,50	-57,52	-196,50	-19,58	
1.5.2. Дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	912,4	326,6	332,2	-580,20	-63,59	5,60	1,71	
1.5.3. Запаси на кінець року	тис. грн.	790	401,8	312,6	-477,40	-60,43	-89,20	-22,20	
1.5.4. Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	26	18,4	31	5,00	19,23	12,60	68,48	
1.5.5. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	1925,3	1451,4	905,15	-1020,15	-52,99	-546,25	-37,64	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.6. Середньооблікова чисельність								
1.6.1. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	11	10	11	0	0,00	1	10,00
1.6.2. Середньооблікова чисельність робітників	осіб	7	6	6	-1	-14,29	0	0,00
2. Економічні та фінансові результати								
2.1. Чистий доход (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	8757,6	10215,9	11265,1	2507,50	28,63	1049,20	10,27
2.2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	8757,6	10215,9	11265,1	2507,50	28,63	1049,20	10,27
2.3. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	8757,6	10215,9	11265,1	2507,50	28,63	1049,20	10,27
2.4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7793,7	9439,6	10401,9	2608,20	33,47	962,30	10,19
2.5. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	963,9	776,3	863,2	-100,70	-10,45	86,90	11,19
2.6. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	608,9	880,1	764,2	155,30	25,51	-115,90	-13,17
2.7. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	453,3	771,1	751,2	297,90	65,72	-19,90	-2,58
2.8. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	453,3	630,2	573,2	119,90	26,45	-57,00	-9,04
2.9. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	485	628,4	856,9	371,90	76,68	228,50	36,36
2.10. Фонд робочого часу	люд.-годин	127970	154467	167376	39406,00	30,79	12909,00	8,36
3. Показники ефективності використання ресурсів								
3.1. Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особу	796,15	1021,59	1024,10	227,95	28,63	2,51	0,25
3.2. Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особу	1251,09	1702,65	1877,52	626,43	50,07	174,87	10,27
3.3. Рівень оплати праці за 1 людину-годину	тис. грн. / люд.-год	0,04	0,04	0,05	0,01	35,08	0,01	25,85
3.4. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	3,67	5,24	6,49	2,82	76,68	1,26	23,97

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.5. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,24	0,24	0,27	0,02	9,98	0,03	11,53
3.6. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,01	0,05	0,04	0,03	300,00	-0,01	-20,00
3.7. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,01	0,02	0,01	0,00	0,00	-0,01	-50,00
3.8. Фондовіддача	грн./ грн.	3,66	4,22	4,45	0,79	21,62	0,22	5,26
3.9. Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ особу	217,75	241,81	230,30	12,55	5,77	-11,51	-4,76
3.10. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	4,55	7,04	12,45	7,90	173,61	5,41	76,82
3.11. Середній період обороту оборотних засобів	дні	79,14	51,15	28,93	-50,22	-63,45	-22,22	-43,44
3.12. Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	2,39	3,06	3,87	1,49	62,43	0,81	26,54
3.13. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	9,60	31,28	33,91	24,31	253,29	2,63	8,41
3.14. Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	37,51	11,51	10,62	-26,89	-71,69	-0,89	-7,76
3.15. Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	11,09	25,43	36,04	24,95	225,08	10,61	41,74
3.16. Середній період зберігання запасів	дні	32,47	14,16	9,99	-22,48	-69,24	-4,17	-29,45
3.17. Тривалість операційного циклу	дні	69,98	25,67	20,61	-49,37	-70,55	-5,06	-19,72
4. Показники рентабельності								
4.1. Рентабельність продажу	%	5,18	7,55	6,67	1,49	28,83	-0,88	-11,65
4.2. Рентабельність активів	%	12,35	23,11	25,83	13,49	109,27	2,73	11,80
4.3. Рентабельність власного капіталу	%	33,43	58,62	68,08	34,65	103,64	9,45	16,12

Аналізуючи економічні та фінансові показники діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» можна зробити наступні висновки. Середня вартість сукупного капіталу у 2020 р. зменшилася на 20,81% порівняно з 2018 р. та на 12,86% порівняно з 2019 р. Він зменшився під впливом оборотних активів. Динаміку зростання середньої вартості сукупного наведемо на рисунку 2.1.

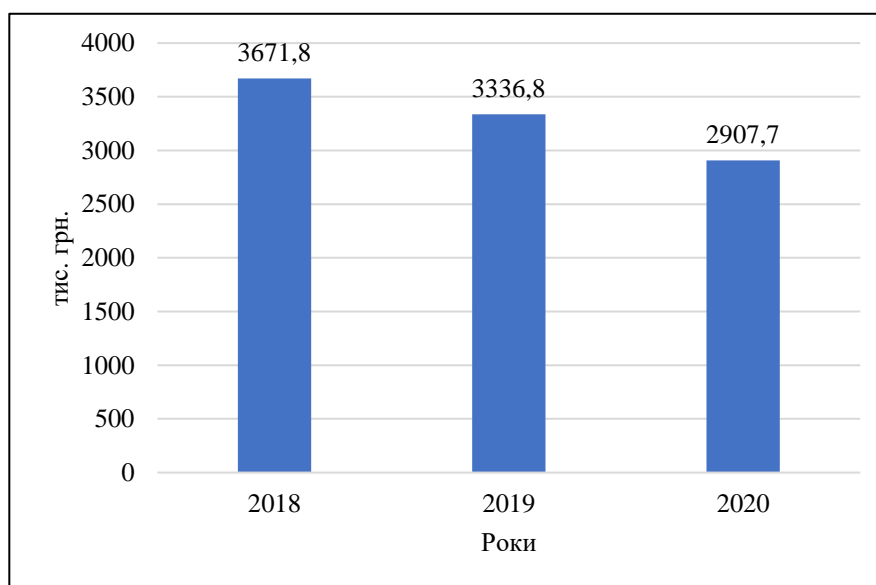


Рис. 2.1. – Динаміка середньої вартості сукупного капіталу ТОВ «ВП «Діагональ».

Також зменшується й середня вартість власного капіталу, зокрема за останні три роки на 514 тис. грн. або 37,91% і склав на кінець звітного року 842 тис. грн. Зменшення вартості власного капіталу є досить негативним. Адже, це свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства. Зареєстрований капітал протягом 2018-2020 рр. був незмінним. На рисунку 2.2 наведемо динаміку середньої вартості власного капіталу.

Позитивним є зростання середньорічної вартості основних засобів, які на кінець 2020 р. складають 2533,3 тис. грн., що на 5,77% більше від 2018 р. та на 4,76% більше за 2019 р. Таке зростання обумовлено купівлею нової техніки для виробництва та оновленням матеріально-технічної бази підприємства.

Помітно знизилася вартість дебіторської заборгованості, яка на кінець 2020 р. склала 332,2 тис. грн., що на 580,2 тис. грн. менше від 2018 р. та на 5,6 тис. грн.

менше за 2019 р. Зменшення зумовлено поверненням частини заборгованості від покупців продукції. До того, ж підприємство почало більш раціонально підходити до роботи у борг.

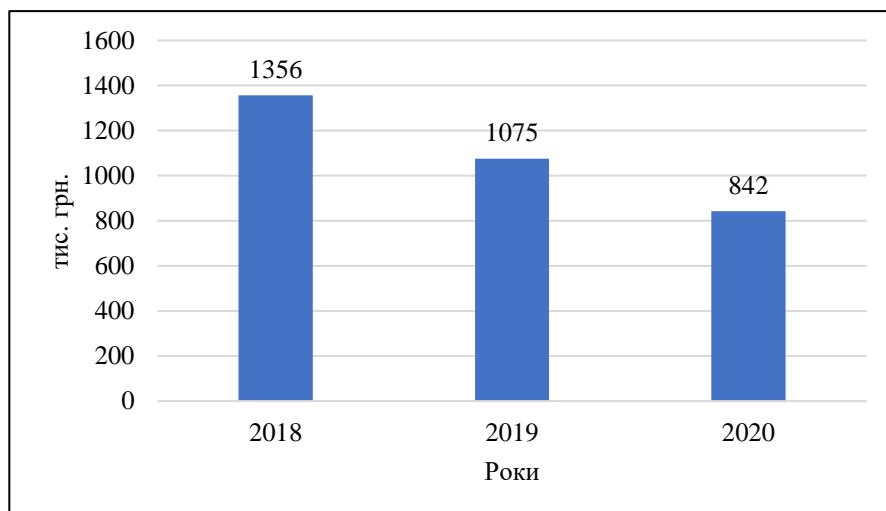


Рис. 2.2 – Динаміка середньої вартості власного капіталу ТОВ «ВП «Діагональ»

На прикладі дебіторської заборгованості значно зменшилися запаси у 2020 р. на 60,43% порівняно з 2018 р. та на 22,2% порівняно з 2019 р. Значну частку в ній займають виробничі запаси, що може свідчити про прискорення операцій. Позитивним є зростання найбільш ліквідних активів – грошових коштів у 2020 р. на 5 тис. грн. порівняно з 2018 р. Структуру оборотних активів наведемо на рисунку 2.3.

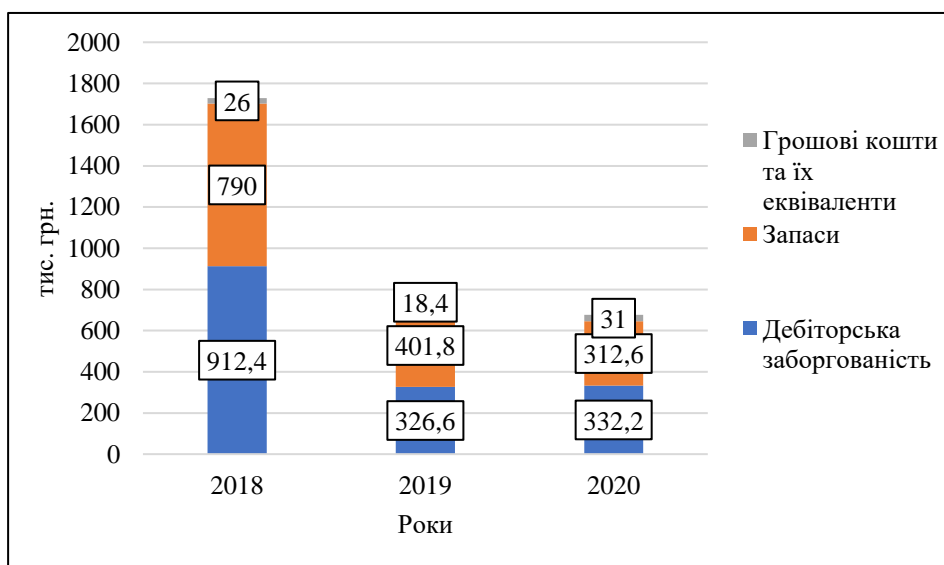


Рис. 2.3 – Структура оборотних активів ТОВ «ВП «Діагональ»

Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. склала 11 осіб, що на 1 особу більше від 2019 р. та є аналогічним до 2019 р. У 2019 р. скорочення персоналу зумовлено складною економічною ситуацією, тому керівництво скоротило частину штату.

Позитивним є зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2020 р. до 11265,1 тис. грн. або 28,63% порівняно з 2018 р. та на 10,27% порівняно з 2019 р. Цього було досягнуто завдяки збільшенню обсягів реалізації продукції та підвищенню їх вартості. До того ж у 2019-2020 рр. підприємство провадило нові види діяльності.

Собівартість реалізованої продукції під впливом збільшення виробництва та підвищення цін на комплектуючі також у 2020 р. зросла і склала 10401,9 тис. грн., що на 33,47% більше за 2018 р. та на 10,19% більше від 2019 р. Динаміку економічних показників наведемо на рисунку 2.4.

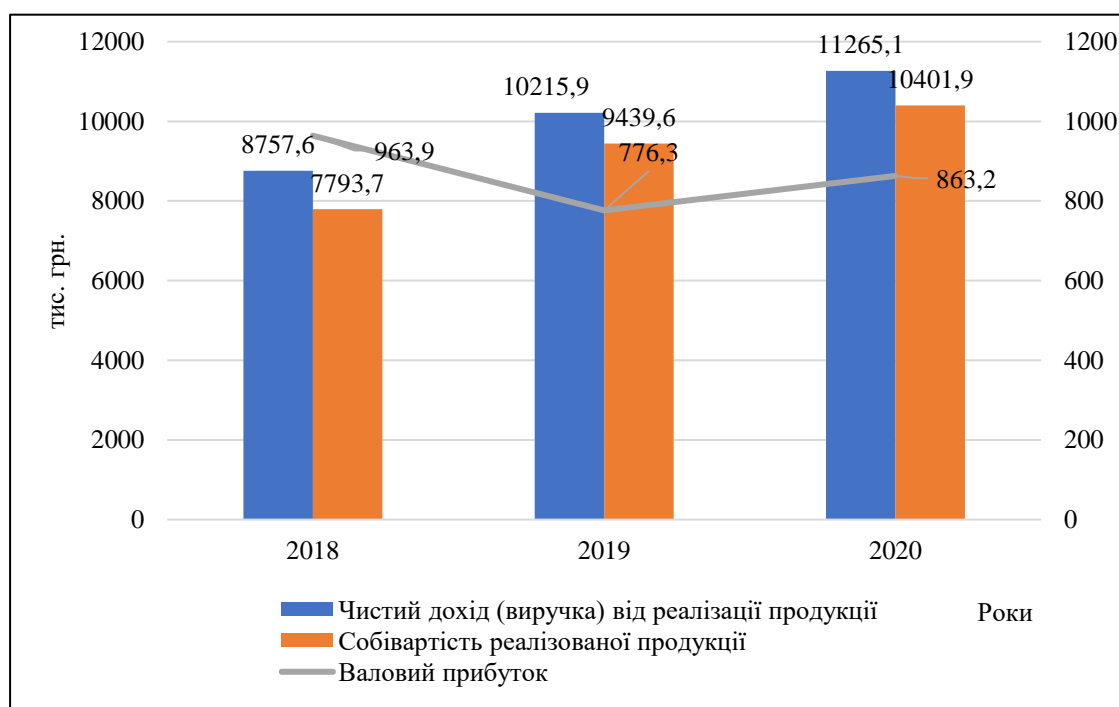


Рис. 2.4 – Динаміка економічних показників ТОВ «ВП «Діагональ»

Завдяки перевищенню чистого доходу від реалізації продукції над її собівартістю вдалося наростити обсяги валового прибутку. Його розмір у 2020 р. склав 863,2 тис. грн., що на 10,45% більше від 2018 р. та на 11,19% більше за 2019

р. Що стосується чистого прибутку, то він має позитивні зміни. Так, протягом 2018-2020 рр. підприємство здійснювало прибуткову діяльність. У 2018 р. підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 453,3 тис. грн., у 2019 р. прибуток зріс до 771,1 тис. грн., а в 2020 р. чистий прибуток склав 573,2 тис. грн. Динаміка чистого прибутку наведена на рисунку 2.5.

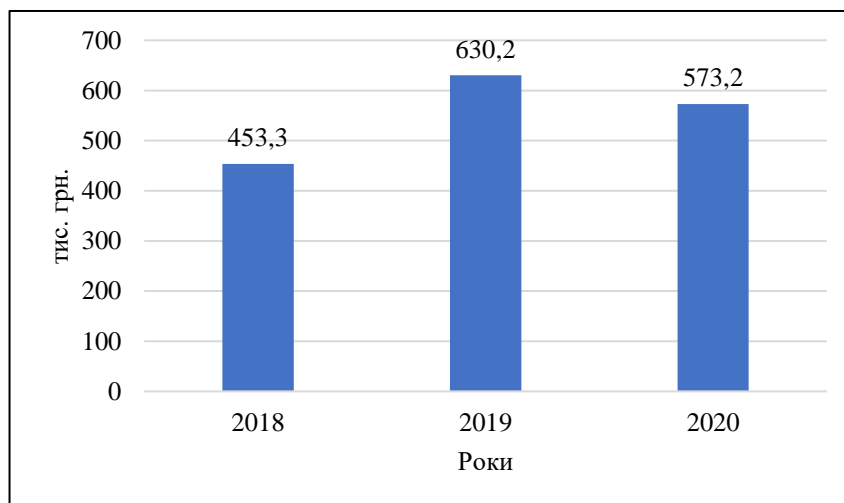


Рис. 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВП «Діагональ»

Зростання чистого прибутку свідчить про більш ефективну господарську діяльність підприємство. Також зріс показник фондівдачі, який характеризує ефективність використання основних засобів. Його значення у 2020 р. склало 4,45 грн./грн., що на 0,79 грн./грн. більше за 2018 р. та на 0,22 грн./грн. більше від 2019 р. Графічно динаміка змін його наведена на рисунку 2.6.

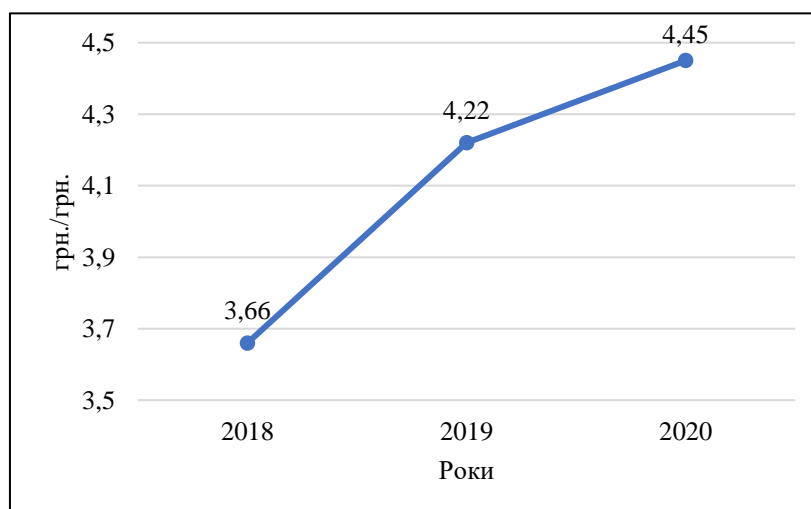


Рис. 2.6 – Динаміка фондівдачі ТОВ «ВП «Діагональ».



Слід відмітити, що показники рентабельності мають додатне значення. Так, як у ці роки здійснювало прибуткову діяльність, тобто ресурси підприємства використовувались ефективно, хоча їх забезпеченість зменшується. В 2020 р. показники рентабельності власного капіталу значно підвищились завдяки виходу підприємства на новий рівень господарювання.

Отже, провівши аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності за 2018-2020 рр., можемо стверджувати, що підприємство на даний момент має стабільне фінансове становище. З кожним роком підприємство покращує майже всі показники своєї діяльності. Розмір чистого прибутку також має позитивну динаміку. Але протягом 2018-2019 рр. підприємство значно зменшило забезпеченість оборотними коштами, що в майбутньому може негативно відобразитися на його конкурентоспроможності та можливостях господарювання.

## **2.2. Характеристика провадження маркетингу на підприємстві.**

Як вже було зазначено у п. 2.1, на даному підприємстві немає окремого створення відділу маркетингу, таким чином маркетингові функції виконують інші структурні одиниці. Тому провадження маркетингової діяльності на підприємстві можна охарактеризувати наступним чином.

Підприємство не є піонером на ринку, досліджує новинки конкурентів, випускає подібну продукцію, слідкує за поведінкою споживачів, що свідчить про захисну маркетингову поведінку. Також можна сказати, що ТОВ «ВП «Діагональ» провадить імітаційну стратегію маркетингу, а саме копіювання бізнес-моделі конкурентів –лідерів свого ринку. Таким чином управління маркетингом на підприємстві можна представити у вигляді схеми (рис. 2.7).

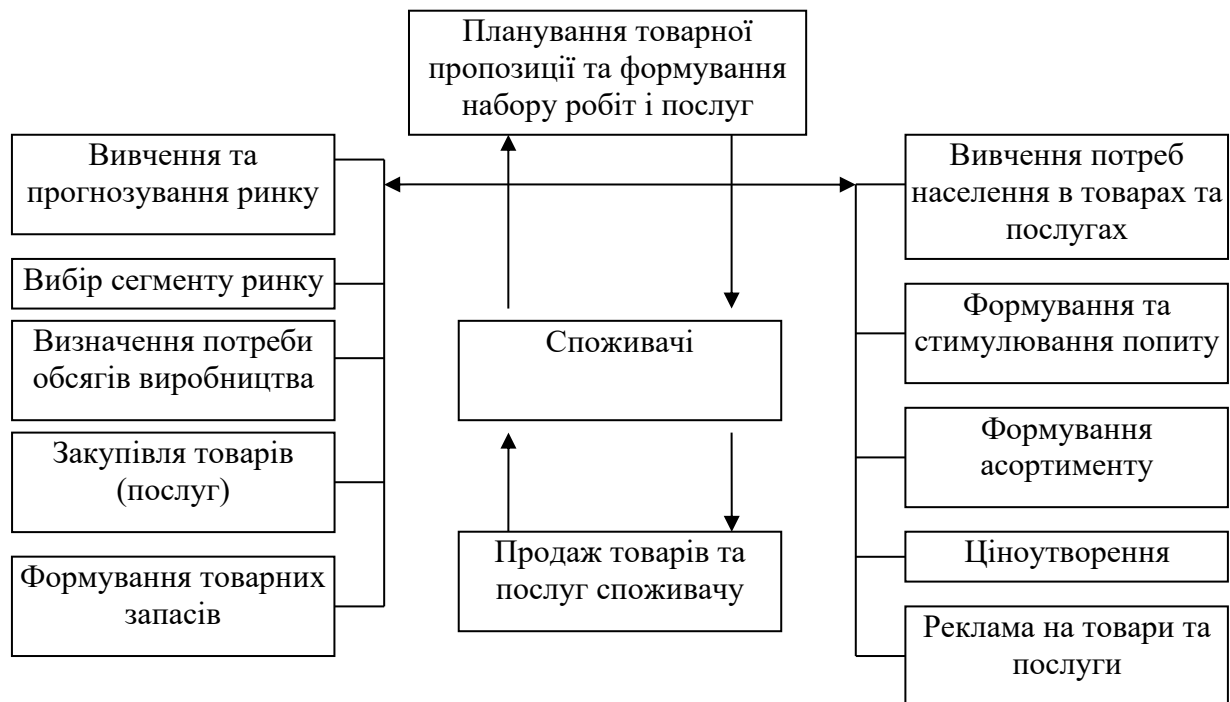


Рис. 2.7 – Модель провадження маркетингу на ТОВ «ВП «Діагональ»

У процесі здійснення господарської діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» вирішує двоєдине завдання: задовольняє мінливі та зростаючі потреби клієнтів в товарах та послугах і забезпечує формування прибутку. У процесі управління маркетинговою діяльністю, підприємство здійснює наступні функції:

- вивчення ринку товарів
- інноваційна діяльність (впровадження технічних, організаційних нововведень, освіта працівників);
- визначення обсягу товарообігу та його структури, збалансування виробничих потужностей з обсягом товарообігу;
- організація закупівлі і збуту товарів;
- подальше обслуговування;
- соціальна діяльність (забезпечення належних умов праці, мікроклімату);
- стратегічне і поточне планування;
- облік і звітність;
- ціноутворення.

Хоча ТОВ «ВП «Діагональ» малодиверсифіковане підприємство, однак з кожним роком його спеціалізація поглиблюється, тому на підприємстві

проявляються елементи стратегії маркетингового фокусування (зосередження зусиль на одному із сегментів ринку та на певних видах продукції). ТОВ «ВП «Діагональ» фокусує виробничі зусилля на продукції і послугах трьох видів, оскільки орієнтація на вузьку спеціалізацію може за зміни кон'юнктури ринку звести нанівець переваги від зміни такої стратегії. Таким чином, для ефективного розвитку і збільшення обсягів господарювання, необхідна постійна розробка стратегічних маркетингових альтернатив поточної діяльності.

В той же час, на ТОВ «ВП «Діагональ» недостатньо здійснюється маркетингове управління конкурентоспроможністю. За своєю сутністю це має бути цілеспрямованим процесом, який базується на принципах:

- комплексності;
- системності;
- спрямуванні на забезпечення постійного оновлення і розвитку конкурентних переваг підприємства;
- врахуванні впливу зовнішніх умов;
- необхідності оптимізації надходжень грошових потоків.

Чинна система управління маркетингом на ТОВ «ВП «Діагональ» не може розглядатися як система формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу. Існуюче провадження маркетингу не планує жодних конкурентних стратегій, що впливають на ефективність господарської діяльності підприємства, або інших заходів, які визначають конкурентну позицію та ринковий статус ТОВ «ВП «Діагональ».

Існуючі підходи з провадження маркетингу не передбачають розгляд конкурентоспроможності ТОВ «ВП «Діагональ» як результату реалізації сукупності переваг за співставленням з конкурентами. Слід також відзначити, що на даному підприємстві хоч і здійснюється систематичний пошук методів підвищення ефективності господарської діяльності, проте вони недостатньо деталізуються за рівнями:

- прийняття управлінських рішень;
- реалізації рішень;
- відповідності конкретних дій прийнятим рішенням.

Так, на рівні вибору маркетингових рішень недостатньо здійснюється аналіз процедур їх прийняття, до того ж без належного обґрунтування:

- відсутність детального аналізу ринкової ситуації;
- відсутність порівняння з іншими основними суб'єктами ринку;
- відсутність систематизація чинників формування ринкової кон'юнктури, що б сприяла ТОВ «ВП «Діагональ».

На рівні реалізації рішення також недостатньо здійснюється аналіз і контроль над вже досягнутим рівнем ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства, немає результатів зв'язку із впливом зовнішніх чи внутрішніх чинників. Характеризуючи провадження маркетингу на ТОВ «ВП «Діагональ» можна побачити, що його ринкова поведінка має «приспосованський» характер, проявляються адаптаційні властивості бізнес-моделі.

На рівні дій на ТОВ «ВП «Діагональ» також недостатньо здійснюється регламентація і виконання рішень за всіма маркетинговими напрямками активностей.

Виходячи з представленої характеристики, можна зробити висновок, що важливим напрямком має стати формування і використання маркетингового конкурентного потенціалу. Має бути забезпечено створення загальної стратегії маркетингу з чітким визначенням цілей і задач усієї маркетингової діяльності, що звичайно ж потребує посилити роботу за цим функціональним напрямком:

- визначення найвигідніших і перспективних ринкових сегментів;
- визначення товарних груп і асортименту послуг, що володіють найбільшим попитом серед клієнтів;
- прогноз обсягів продажів, і тенденцій їх змін в часі по всьому життєвому циклу діяльності ТОВ «ВП «Діагональ»;
- визначення оптимальних каналів та методів продажу;
- формування іміджу підприємств і шляхів його позиціонування на ринку;
- моніторинг виробничих, фінансових, технологічних та інших напрямів роботи ТОВ «ВП «Діагональ».

Основним завданням є переорієнтація виробничої діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» відповідно до підпорядкування маркетинговим цілям, тобто

орієнтація на клієнта. Працівники, що виконують маркетингові функції мають аналізувати виробничі та фінансові можливості підприємств і на цій основі розробляти маркетингову стратегію. Тому таким напрямком формування та розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» має стати орієнтація на поєднання інфраструктурними елементами ринку, що забезпечить стабільні умови розвитку підприємства, за представленням у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Переорієнтація провадження маркетингу для ТОВ «ВП «Діагональ».

Сфера маркетингової діяльності	Ключові напрями переорієнтації
Збут продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- укладання договорів на постачання готової продукції;</li> <li>- забезпечення виконання планів постачання точно в термін;</li> <li>- облік і звітність відвантаження продукції та виконання послуг;</li> <li>- визначення конкурентоспроможності продукції.</li> </ul>
Післяпродажне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація обслуговування об'єктів, де виконувалися роботи .</li> </ul>
Планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту споживачів;</li> <li>- розробка номенклатури продукції;</li> <li>- координація стратегічних, поточних і оперативних планів;</li> <li>- визначення виробничої потужності й оптимального обсягу виробництва продукції.</li> </ul>
Кон'юнктура ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз і прогнозування платоспроможного попиту;</li> <li>- аналіз відповідності продукції та виробничих послуг, вимогам споживача по якості, технічним параметрам, ціні;</li> <li>- аналіз тенденції удосконалювання технології у конкурента;</li> <li>- аналіз комерційних чинників, що впливають на обсяг продажів;</li> <li>- розрахунок ємності ринку;</li> <li>- розробка стратегії маркетингу по кожному із видів пропозиції;</li> <li>- координація комерційних дій усіх підрозділів підприємства;</li> <li>- створення інформаційного банку даних про потенційні ринки;</li> <li>- аналіз структури й ефективності збутової інфраструктури;</li> <li>- вивчення запитів споживачів продукції;</li> <li>- аналіз сильних і слабких сторін підприємства і конкурентів;</li> <li>- організація рекламної кампанії;</li> <li>- організація участі підприємства в різних виставках, ярмарках та інших заходах;</li> <li>- аналіз ефективності реклами;</li> <li>- розробка пропозицій по удосконалюванню продукції відповідно до нових вимог споживачів і світових досягнень в області технології, дизайну, технічних і економічних параметрів.</li> </ul>

Важливим напрямом маркетингової діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» має стати просування його продукції та послуг, зокрема за рахунок застосування

реклами та інших заходів просування. В цьому сенсі, ТОВ «ВП «Діагональ» також не доопрацьовує за використанням маркетингового посередництва. Маркетингові посередники – юридично незалежна від виробників та споживачів сторона, вони пов'язані між собою договірними відносинами. Будь-яка посередницька діяльність здійснюється підприємцем для одержання прибутку. Незважаючи на те, що посередники беруть за свої послуги певну винагороду, їх участь у каналах розподілу товарів надає виробникам, продавцям і покупцям товарів та послуг таких переваг:

- постійно перебуваючи у ринковій атмосфері, вивчаючи та аналізуючи кон'юнктуру ринку, особливості попиту і пропозиції на товари та послуги, посередники можуть орієнтуватися на виробників за асортиментом, якістю товарів і послуг;
- діючи в конкретному секторі ринку та спеціалізуючись на певному асортименті товарів і послуг забезпечують прискорення оборотності виробничого і торговельного капіталу;
- застосовують багато заходів з рекламування товарів, формують імідж фірми, підвищують конкурентоспроможність товарів, розширюють канали збуту;
- окремі посередники можуть брати на себе фінансові гарантії виконання платіжних та інших зобов'язань сторін, що сприяє збільшенню товарного обміну, підвищує його надійність, збільшує обсяги транзитних поставок.

Можна відзначити, що ТОВ «ВП «Діагональ» у провадженні маркетингу недостатньо залучає маркетингових посередників. Тому йому доцільно звернутися до таких структур як:

- креативна агенція (дизайн студія) – розробка концепції рекламної кампанії, включаючи окремі складові, як стилістика, ідеї щодо змісту, елементи дизайну, розробка бренд буку.
- медійна агенція – виступає посередником між рекламодавцем, або власником носіїв реклами і ЗМІ, спеціалізується на закупівлі «ефірного» місця та часу і продажу його іншим агентствам, може надавати послуги з планування рекламних кампаній, складання медіапланів, тощо.

- BTL-агентства – організовують спеціальні заходи з просування;
- PR-агентства – спеціалізуються на організації PR-кампаній;
- Інтернет-агентства – послуги в галузі створення сайтів, інтернет-маркетингу та інтернет-реклами у тому числі: web-мастерінг – створення власних інтернет-ресурсів; SEM (search engines marketing) – спеціалізуються на «пошуковому» маркетингу; SEO (search engines optimization) – надають послуги з оптимізації та пошукового просування;
- SEA (search engines advertising) – спеціалізуються на контекстній пошуковій рекламі; SMM-агентства – маркетинг і реклама в соціальних мережах, форумах, блогах.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, ТОВ «ВП «Діагональ» приділяє недостатні зусилля з провадження маркетингу, тому йому слід істотно активізуватися у даному напрямі, щоб не втратити існуючих ринкових позицій.

### **2.3 Проблеми та перспективи функціонування підприємства на ринку.**

В сучасних нестабільних умовах господарювання ТОВ «ВП «Діагональ» є досить вразливою до негативного впливу факторів зовнішнього середовища. У таких умовах менеджмент змушений постійно шукати шляхи адаптації до мінливого середовища, вносити зміни в обрану стратегію розвитку, впроваджувати нові технології тощо. Відтак усі діяльність ТОВ «ВП «Діагональ» представляється у вигляді сукупності бізнес-процесів направлених для досягнення місії та поставлених цілей. ТОВ «ВП «Діагональ» направляє господарську діяльність на максимізацію прибутку, націлене на досягнення високих показників результативності своєї діяльності. Можна сказати, що на ринку ТОВ «ВП «Діагональ» провадить основні бізнес-процеси через такі ключові аспекти бізнесу як:

- інфраструктура
- пропозиція
- клієнти

- взаємовідносини
- фінанси

Проведемо дослідження кожного структурного елементу бізнес-моделі ТОВ «ВП «Діагональ». Клієнти – серце будь-якої компанії. Без клієнтів (вигідних) не може існувати жодна компанія. Щоб краще задовольняти потреби Клієнтів бажано розбити їх на групи по потребах, особливостям поведінки, або іншим особливостям. Бізнес-модель охоплює один або декілька груп клієнтів – сегментів споживачів. Групи клієнтів представляють собою різні сегменти, якщо:

- Розбіжності у їх потребах обумовлюють розбіжності в пропозиціях;
- Взаємодія з клієнтами здійснюється по різних каналах збуту;
- Взаємовідносини з такими клієнтами треба будувати по-різному;
- Їх вигідність для підприємства істотно відрізняється;
- Їх різні аспекти пропозиції.

У випадку ТОВ «ВП «Діагональ» основними сегментами споживачів є будівельні та комунальні підприємства державної та приватної форм власності. Варто зазначити, що виділення сегментів споживачів може здійснюватися по різному. Так, наприклад, ТОВ «ВП «Діагональ» працює на «нішовому ринку». Для бізнес моделей, що працюють на таких ринках характерними є орієнтація на особливі сегменти споживачів та те, що ціннісні пропозиції, канали збуту і відносини з клієнтами будуються у суворій відповідності до вимог ринку. Подібні бізнес-моделі характерні для сфери постачання деталей, ресурсів та комплектуючих. Так ТОВ «ВП «Діагональ» знаходиться у значній залежності від закупівель, що їх роблять приватні споживачі, та від виграшу тендерів на поставку обладнання до державних компаній.

Ціннісні пропозиції – причина, чому клієнти віддають перевагу одній компанії проти іншої. Вони вирішують проблеми клієнтів або задовольняють їх потреби кожна ціннісна пропозиція представляє собою певну сукупність товарів та/або послуг, що відповідають потребам визначеного сегменту споживачів. Інакше кажучи, ціннісна пропозиція – це сукупність переваг, які компанія готова надати споживачеві. Одні ціннісні пропозиції можуть бути інноваційними, тобто новими, або революційними так, наприклад, ТОВ «ВП «Діагональ» використовує



інноваційні підходи у сфері внутрішніх опоряджувальних робіт будівельних об'єктів. Інші – подібні тим, що уже існують на ринку, але з деякими відмінностями, з якимись новими характеристиками.

Таблиця 2.3 – Перелік ціннісних пропозицій ТОВ «ВП «Діагональ»

№	Ціннісна пропозиція	Опис
1	Виготовлення на замовлення	Потужності підприємства дозволяють виготовити обладнання з будь-якими адекватними технічними характеристиками. Можливість виготовити обладнання під кожен конкретний випадок є тим чинником, що дозволяє реалізовувати своє обладнання за цінами, що зазвичай вище ніж у ринкових конкурентів.
2	Зменшення ризиків замовника	Підприємство відповідально ставиться до своєї роботи, та надає повний інженерний супровід під час встановлення обладнання. Інженери проводять регулярні (2 рази на рік) перевірки виготовленого обладнання, що гарантує замовникам вчасну діагностику якості роботи обладнання, своєчасне виявлення критичного фізичного зносу обладнання, потреби у поточному або капітальному ремонті.
3	Гнучка цінова політика	Як наслідок з ціннісної пропозиції №1 «Виготовлення на замовлення», можна зробити хибний висновок, підприємство реалізує свою продукцію за цінами, що є вище середніх по ринку. Така ситуація має місце лише у випадку, якщо у замовника виникає специфічна вимога до тех. характеристик обладнання.

Канали зв'язку, розповсюдження та продаж є складовими системи взаємодії підприємства зі споживачем. Ці канали – точки контакту споживача з виробником виконують ряд функцій, таких як:

- Підвищення ступеня обізнаності споживача про товари та послуги компанії;
- Допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії;
- Допомагають споживачам замовляти певні товари та послуги;
- Знайомлять споживачів з ціннісними пропозиціями підприємства;
- Забезпечують післяпродажне обслуговування.

У типовому розумінні – канали збуту являють собою п'ять етапів

просування товарів до споживача. Кожен канал може містити в собі усі етапи, або лише частину з них. Виділяють прямі та непрямі канали збуту, а також власні та партнерські.

Таблиця 2.4 – Канали розподілу ТОВ «ВП «Діагональ»

Канали збуту		Етапи					
Власні	Прямі	Торгові агенти	1. Інформаційний Описує, як підприємство підвищує обізнаність споживачів про свої товари та послуги.	2. Оціночний Описує, як підприємство допомагає клієнтам оцінити його ціннісні пропозиції.	3. Продажний Описує, які можливості підприємство надає клієнтам для придбання його товарів та послуг.	4. Доставка Описує, як підприємство доставляє клієнтам свої ціннісні пропозиції.	5. Післяпродажний Описує, як підприємство забезпечує клієнтів післяпродажним обслуговуванням
		Продажі через інтернет					
Партнерські	Непрямі	Фірмові магазини					
		Партнерські					
		Оптовики					

ТОВ «ВП «Діагональ» використовує як прямі, так і непрямі канали збуту. Більшість продаж відбуваються по непрямым каналам збуту, а саме через тендери. Це пояснюється тим, що в наш час, як державні, так і приватні компанії проводять тендери на закупівлю обладнання, якщо загальна вартість обладнання, що закуповується перевищує певну межу (ствердження щодо «певної межі» стосується лише приватних компаній, державні мають закупати усі послуги та товари виключно через тендери). Суб'єкти ринку державної форми власності проводять тендери на платформі <https://prozorro.gov.ua/>. Суб'єкти ринку приватної форми власності у більшості випадків проводять тендери на власних торгових порталах. Прямі канали збуту мають місце у випадках, коли «минулі» замовники обладнання, задоволені співпрацею з підприємством повертаються напряму до менеджменту ТОВ «ВП «Діагональ» і у ході прямого діалогу з керівником компанії, або з його заступником, що виступає торговим агентом окреслюються основні питання замовника, починається процес реалізації.

На ТОВ «ВП «Діагональ» система взаємовідносин з клієнтами, незалежно від сегменту споживачів ґрунтується на моделі особливої персональної підтримки. Це пояснюється, що підприємство оперує на нішовому ринку, і, відповідно, ринкові клієнти цього вимагають. Суть даної моделі полягає у тому, що

представник компанії «прикріплений» до кожного конкретного клієнта, з яким у нього складаються свої взаємовідносини. Ця модель ґрунтується на особистих контактах. Клієнт може спілкуватись напяму з представником компанії, отримувати від нього допомогу у процесі покупки і після неї.

Якщо клієнти – серце будь-якої бізнес моделі, то потоки доходів – її артерії. Кожна компанія має розуміти, за що готові платити її споживачі. Правильна відповідь на це запитання дозволяє створити один, або декілька потоків надходження доходів від кожного сегменту споживачів. Кожен потік мусить мати свій механізм ціноутворення, наприклад:

- фіксовані ціни
- договірні ціни
- аукціонні торги
- ціни, що залежать від ринку або обсягів продаж
- контроль виручки.

Підприємство ТОВ «ВП «Діагональ» використовує, напевно, один з найбільш простих та розповсюджених потоків надходження доходів – продажу активів. Або інакше можна сказати, підприємство продає право власності на матеріальний продукт, який, як наслідок, покупець на власний розсуд може встановлювати, використовувати, перепродавати, або навіть знищувати.

Кожен потік доходів має свій механізм ціноутворення. Тип вибраного механізму може значно вплинути на прибуток, що отримує компанія. В залежності від механізму ціноутворення, ціни можуть бути фіксовані, або вільні. На мою думку, в сучасних реаліях конкурентної ринкової економіки, компанії мусять використовувати гнучку систему ціноутворення, що має у собі ознаки як фіксованого, так і вільного ціноутворення. Я провів аналіз механізмів ціноутворення на ТОВ «ВП «Діагональ» і маю зазначити, що це підприємство – не виняток.

Кожна бізнес-модель потребує певних ключових ресурсів. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати ціннісні пропозиції, виходити на ринок, підтримувати зв'язки з сегментами споживачів і отримувати прибуток. Різні типи бізнес-моделей потребують різних ресурсів. Виробнику мікросхем потрібні

капіталомісткі виробничі потужності, а розробнику мікросхем важливіші людські ресурси. Ключові ресурси можуть бути матеріальні, фінансові, інтелектуальні або людські (персонал). Компанія може бути власником цих ресурсів, брати їх у найм, або ж отримувати від ключових партнерів.

Ключові ресурси ТОВ «ВП «Діагональ» можна прокласифікувати наступним чином:

Матеріальні ресурси – до цієї категорії відносяться фізичні об’єкти, такі як виробничі потужності, будівлі, обладнання, транспортні засоби. Для підприємства, основна діяльність якого є виробництво деталей, абсолютно логічно мати матеріальні ресурси одними з найважливіших.

Інтелектуальні ресурси – до них відносяться база даних клієнтів, закрита інформація, патенти на корисну модель.

Персонал – підбір персоналу це важлива задача для будь-якої компанії. В реаліях України наших років, кожен робітник, що не поїхав працювати до Польщі – на рахунок золота. Через це, персонал підприємства є одним з ключових ресурсів ТОВ «ВП «Діагональ»

Кожна бізнес-модель містить у собі певну кількість ключових видів діяльності. Це найбільш важливі дії компанії, без яких її успішна робота неможлива. Ключові види діяльності, як і ключові ресурси – обов’язковий компонент процесу створення та реалізації ціннісних пропозицій, виходу на ринок, підтримки взаємовідносин з клієнтами і отримання доходів. Вони відрізняються в бізнес-моделях різного типу. Так, для прикладу, серед ключових видів діяльності Microsoft – розробка програмного забезпечення. А в перелік ключових видів діяльності компанії Dell входить управління взаємовідносин з постачальниками. Один з ключових видів діяльності консалтингової фірми McKinsey – вирішення проблемних ситуацій.

Всього, у процесі побудови бізнес-моделі, розрізняють такі три види діяльності:

- Виробництво
- Вирішення проблем (надання послуг)
- Платформи/мережі

Абсолютно логічно, що для ТОВ «ВП «Діагональ» ключовим видом діяльності є виробництво. Ця діяльність містить у собі розробку, створення і вивід на ринок продукту у потрібному об'ємі та/або найкращій якості. Виробнича діяльність – основна для бізнес-моделей компаній виробників.

Ключові партнери ТОВ «ВП «Діагональ».

Компанії будують партнерські відносини з різними цілями, і вони стають основою багатьох бізнес-моделей. Так, фірми створюють партнерські союзи, для того, щоб оптимізувати свої бізнес-моделі, зменшити ризики або отримати ресурси.

Можна виділити 4 типи партнерських взаємовідносин:

- Стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями
- Соконкуренція: стратегічне партнерство між конкурентами
- Спільні підприємства для запуску нових бізнес проектів
- Відносини виробника з постачальниками для гарантії отримання

Можна виділити три основних мотиви створення партнерських взаємовідносин.

Оптимізація і економія у сфері виробництва. Це основна форма партнерства або відносин між замовником та постачальниками з метою оптимізації розподілу ресурсів і ведення діяльності. ТОВ «ВП «Діагональ» немає сенсу володіти всіма ресурсами, або здійснювати всі види діяльності, пов'язані з випуском її продукції. Вступаючи в партнерство з ціллю оптимізації та економії на масштабі ТОВ «ВП «Діагональ» досягає зниження витрат. Часто така форма партнерства містить у собі залучення ресурсів «зі сторони», або спільне використання інфраструктури.

Наприклад у випадку з ТОВ «ВП «Діагональ» ключовим партнером є компанія «Пайлот Технолоджис», котра є офіційним дистриб'ютором продукції підприємства.

Зниження ризику невизначеності. Партнерські стосунки можуть допомогти знизити ризики у конкурентному середовищі, для якого характерна невизначеність. Нерідко компанії формують стратегічний союз в одній сфері, залишаючись конкурентами у інших.

Так у випадку ТОВ «ВП «Діагональ» ризики хеджуються шляхом залучення

страхової компанії, а саме: якщо підприємство отримує замовлення на великий обсяг обладнання, то уся партія обладнання страхується на випадок пожежі, стихійного лиха, тощо.

Поставки ресурсів та спільна діяльність. Лише деякі компанії володіють всіма ресурсами або виконують всі види діяльності, які містить у собі їх бізнес-модель. Зазвичай вони передають функції добування та доставки деяких ресурсів та виконання певних дій своїм партнерам. Партнерство може бути обумовлене необхідністю здобування знань, ліцензійних прав, або доступу до споживача. Так, наприклад страхова компанія може передати продаж своїх страхових полісів незалежним агентам, замість того, щоб наймати власних співробітників.

Тут я проводжу SWOT аналіз конкурентоспроможності поточної бізнес моделі ТОВ «ВП «Діагональ». Поняття SWOT аналізу та обґрунтування його необхідності я навів у розділі 1. Завдяки своїй концептуальній простоті SWOT аналіз є універсальним інструментом, що може застосовуватись як для стартапів, так і для великих холдингів.

Сильні сторони ТОВ «ВП «Діагональ»:

1. Можливість виготовлення на замовлення
2. Наявність сучасного виробничого обладнання
3. Наявність власних патентів
4. Наявність власного дистриб'ютора закордоном
5. Довга історія на ринку
6. Напрацьована клієнтська база
7. Є досвід роботи з іноземними контрагентами
8. Надання послуг зі зменшення ризиків замовника
9. Гнучка цінова політика

Недоліки ТОВ «ВП «Діагональ»:

1. Не оптимізована система витрат
2. Високий рівень залежності від сфери держзакупівель
3. Спадаюча продуктивність праці
4. Нестача кваліфікованих робітників
5. Відсутність автоматизації процесів

6. Відсутність відділу по роботі з іноземними партнерами
7. Недиверсифікована структура постачальників сировини

Можливості ТОВ «ВП «Діагональ»:

1. Збільшення продаж на експорт через дистриб'ютора
2. Розширення виробництва за рахунок дотримання Україною національної енергетичної стратегії
3. Залучити нових постачальників матеріалів та сировини
4. Розробка системи оптимізації витрат
5. Можливість «відбити» кадри у конкурентів, що знаходяться у регіоні.

Загрози ТОВ «ВП «Діагональ»:

1. Велика кількість робочої сили іммігрувало в ЄС, що може спричинити нестачу робітників
2. Вихід нових конкурентів на ринок
3. Ризик зміни законодавства щодо ведення бізнесу.

Вище я окреслив основні сильні та слабкі сторони ТОВ «ВП «Діагональ» за поточною бізнес-моделлю. Наступним кроком я їх згрупую у матрицю SWOT. Для цього я виділю основні пункти по кожному з блоків та занесу їх у матрицю аналізу та зроблю висновки щодо роботи поточної бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT аналізу бізнес-моделі ТОВ «ВП «Діагональ»

	Сприяють досягнення цілей	Перепони в досягненні цілей
Внутрішні фактори	<p><i>Сильні сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Напрацьована клієнтська база</li> <li>• Сучасне виробниче обладнання</li> <li>• Наявність власного збуту</li> </ul>	<p><i>Недоліки</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від сфери держзакупівель</li> <li>• Нестача кваліфікованих робітників</li> <li>• Негативна динаміка продуктивності праці</li> <li>• Не оптимізована система витрат</li> </ul>
Зовнішні фактори	<p><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення продажів на експорт</li> <li>• Можливість переманити професійні кадри у конкурентів</li> <li>• Розширення виробництва, що обумовлене держаною економічною політикою</li> <li>• Диверсифікація постачальників</li> </ul>	<p><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потенційний кадровий голод</li> <li>• Вихід нових конкурентів на ринок</li> <li>• Ризик зміни законодавства щодо ведення бізнесу</li> </ul>

На основі даної матриці можна визначити основні проблеми підприємства та напрями його розвитку.

Успішне функціонування підприємства та його подальший розвиток багато в чому залежить від існуючих умов функціонування (внутрішня ефективність), які відрізняють його від конкурентів. Такі специфічні риси підприємства, які дозволяють йому бути успішним, мають назву ключових факторів успіху (КФУ).

Розглянемо ключові фактори успіху ТОВ «ВП «Діагональ», які пов'язані зі збутом товару, засновані на володінні знаннями і досвідом, пов'язані з організацією та управлінням та ті, що засновані на маркетингу (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Ключові фактори успіху ТОВ «ВП «Діагональ»

КФУ	Характеристика
КФУ, пов'язані зі збутом товару	<ul style="list-style-type: none"><li>• добре організована власна розподільна мережа, наявність твердих партнерських відносин з незалежною розподільною мережею;</li><li>• доступний і добре організований сервіс;</li></ul>
КФУ, засновані на володінні знаннями і досвідом	<ul style="list-style-type: none"><li>• володіння секретами виробництва;</li><li>• наявність досвіду в певній технології;</li></ul>
КФУ, пов'язані з організацією та управлінням	<ul style="list-style-type: none"><li>• здатність керівництва швидко реагувати на зміну ринкових умов;</li><li>• досвідчена в даній сфері діяльності і добре збалансована управлінська команда</li></ul>
КФУ, засновані на маркетингу	<ul style="list-style-type: none"><li>• широта асортименту і можливість вибору товарів;</li><li>• приваблива, надійна і корисна цінність для клієнтів.</li></ul>

Таким чином, незважаючи на недоліки у маркетинговій діяльності, ТОВ «ВП «Діагональ» характеризується стійким ринковим положенням. Тому наступним і завершальним етапом моєї кваліфікаційної роботи бакалавра буде оцінювання його конкурентоспроможності та розроблення відповідних прозицій по її підвищенню.



## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВП «ДІАГОНАЛЬ»

#### 3.1. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку.

У даному пункті, на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих аналітичних матеріалів підприємства ТОВ «ВП «Діагональ» проведемо аналіз його конкурентоспроможності. Для цього скористаємося модифікованою методикою з пункту 1.2, де інтегральні показники за складовими конкурентоспроможності ми розрахуємо за методикою середньої геометричної величини. Даний підхід передбачає використання інтегрального показника на основі трьох складових: ефективність управління виробничою, комерційною та фінансовою діяльністю.

Для визначення інтегрального показника при оцінюванні кожної підсистеми доцільно використовувати функцію Харрінгтона, яка має вигляд:

$$S = \sqrt[n]{A_1 \times A_2 \times \dots \times A_n}, \quad (3.1)$$

де  $A_1, A_2 \dots A_n$  – показники, що рекомендовані до аналізу при здійсненні аналізу конкурентоспроможності за кожною підсистемою.

Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності виробничої діяльності використаємо наступну формулу:

$$S_{\text{вир.}} = \sqrt[7]{B_{1 \text{ грн.}} \times \Phi_{\text{в}} \times K_{\text{прод.}} \times M_{\text{від.}} \times T_{\text{прод.}} \times K_{\text{об.з.}} \times T_{\text{з.пл.}}}, \quad (3.2)$$

де  $B_{1 \text{ грн.}}$  – витрати на 1 грн. продукції;

$\Phi_{\text{в}}$  – фондвіддача;

$K_{\text{прид.}}$  – коефіцієнт придатності основних фондів;

$M_{\text{від.}}$  – матеріаловіддача;

$T_{\text{прод.}}$  – темпи зміни продуктивності праці;

$K_{\text{об. з.}}$  – оборотність запасів;

$T_{\text{з.пл.}}$  – темпи зміни середньої заробітної плати.

Результати розрахунків занесемо до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності виробничої діяльності

Показник	Позначення	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Витрати на 1 грн продукції	$V_{1 \text{ грн}}$	0,946	0,974	0,951
Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}}$	3,66	4,22	4,45
Коефіцієнт придатності основних фондів	$K_{\text{прид}}$	0,76	0,76	0,73
Матеріаловіддача	$M_{\text{від}}$	1,38	1,47	1,6
Темпи зміни продуктивності праці	$T_{\text{прод}}$	6,03	13,76	6,12
Оборотність запасів	$K_{\text{об з}}$	11,09	25,43	36,04
Темпи зміни середньої заробітної плати	$T_{\text{зп}}$	13,21	25	20
<b><math>S_{\text{вир}}</math></b>		<b>2,6</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>

Показник конкурентоспроможності виробничої діяльності є позитивним із зростаючою тенденцією.

Для оцінки конкурентоспроможності комерційної діяльності використаємо формулу:

$$S_{\text{ком.}} = \sqrt[4]{P_{\text{р}} \times \text{Об}_{\text{гот.}} \times T_{\text{д}} \times T_{\text{кр}}}, \quad (3.3)$$

де  $P_{\text{р}}$  – рентабельність реалізації;

$Об_{гот.}$  – оборотність запасів готової продукції;

$T_d$  – середній термін погашення дебіторської заборгованості;

$T_{кр}$  – середній термін погашення кредиторської заборгованості.

Результати розрахунків наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.3 – Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності комерційної діяльності.

Показник	Позначення	2018	2019	2020
Рентабельність реалізації	$P_p$	5,18	7,55	6,67
Оборотність запасів готової продукції	$Об_{гот пр}$	10,11	6,99	6,20
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$T_d$	8,82	8,27	9,63
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{кр}$	13,90	9,73	8,16
<b><math>S_{ком}</math></b>		<b>5,9</b>	<b>4,9</b>	<b>7,6</b>

Показник конкурентоспроможності комерційної діяльності є позитивним із зростаючою динамікою.

Наступним кроком є оцінка конкурентоспроможності фінансової діяльності, яка здійснюється за формулою:

$$S_{фин.} = \sqrt[4]{P_a \times K_l \times K_{авт.} \times \Phi Л}, \quad (3.4)$$

де  $P_a$  – рентабельність активів;

$K_l$  – загальна ліквідність;

$K_{авт.}$  – коефіцієнт автономії;

ФЛ – показник фінансового левериджу.

Результати розрахунку наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності фінансової діяльності

Показник	Позначення	2018	2019	2020
Рентабельність активів	$R_a$	12,35	23,11	25,83
Загальна ліквідність	$K_{п}$	2,59	2,36	2,18
Коефіцієнт автономії	$K_{авт}$	0,59	0,54	0,62
Показник фінансового левериджу	ФЛ	0,69	0,87	0,61
<b><math>S_{фін}</math></b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,73</b>

За експертною шкалою вищенаведені показники переводимо у бальні оцінки, надаємо їм вагового значення, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових при оцінці конкурентоспроможності ТОВ «ВП «Діагональ» (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ВП «Діагональ»

Показник	Бал	2018	2019	2020
<b><math>S_{вир}</math></b>	3,5	2,6	3	2,5
<b><math>S_{ком}</math></b>	3,0	5,9	4,9	7,6
<b><math>S_{фін}</math></b>	3,5	1	1	1,73
<b><math>S_{інт}</math></b>	10	3,17	3	3,94

Використаємо шкалу оцінок для аналізу отриманих результатів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Шкала оцінки конкурентоспроможності

Оцінка ефективності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	8,0 – 10,0	Результат діагностики характеризується позитивною динамікою показників за всіма оціненими показниками.
Достатній	2,0 – 7,9	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку.
Низький	0 – 1,9	Характеризується суттєвим зниженням показників за всіма складовими.

Таким чином, відповідно до вищенаведеної шкали, конкурентоспроможності ТОВ «ВП «Діагональ» є достатньою. Але все ж таки, отримані результати є досить низькими та віддаленими від високого рівня конкурентоспроможності. Підприємство має змінити існуючий стан для того, щоб покращити свої лідерські позиції на ринку, отримати більший прибуток за рахунок ефективної системи маркетингу.

Можливими шляхами удосконалення існуючої на підприємстві системи маркетингу та підвищення конкурентоспроможності можуть бути:

- удосконалення організаційної структури управління;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції;
- підвищення рівня організації робіт за проектами та компетентності учасників проекту;
- раціональний розподіл ресурсів, належне забезпечення виконання робіт на всіх етапах, впровадження нових систем мотивації і залучення клієнтів.

Шляхи практичної реалізації цих та інших заходів на ТОВ «ВП «Діагональ» розглянемо у наступному пункті.

### **3.2. Формування маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.**

За результатами досліджень, проведених у попередніх розділах кваліфікаційної роботи, я вбачаю, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є:

- виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів які входять до складу конкурентного потенціалу;
- розробка методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю.

Основною метою управління конкурентним потенціалом є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Для постановки і рішення задач оптимізації управлінських рішень, направлених на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи:

- орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства;
- чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті;
- оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів;
- саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу на підприємстві;
- можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

Окрім цього, одним із перспективних шляхів зростання ТОВ «ВП

«Діагональ» є удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю на інноваційній основі. Інноваційні перебудови на сучасному етапі розвитку суб'єктів господарювання можуть не лише забезпечити високі показники економічного розвитку, але й підвищити конкурентоспроможність сучасних підприємств, їх експортний потенціал, а також допоможуть вирішити економічні, екологічні, соціальні проблеми.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю є однією з основних складових процесу забезпечення успішного функціонування підприємства. Тому сучасні економічні умови вимагають інтенсивних інновацій у сфері маркетингу, ефективної організації досліджень та розробок, інновацій, зменшення інноваційних ризиків, стратегічного управління маркетингом кожного підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового сектору в нашій державі сьогодні знаходиться на стадії формування. Основні фактори, що обмежують впровадження стратегічного управління маркетингом на українських підприємствах:

- невизначеність ринкового середовища управління;
- високі витрати на організацію планування та реалізації стратегії, зокрема, дослідження ринку та здійснення стратегічних змін;
- відсутність кваліфікованих спеціалістів відповідного профілю;
- небажання вищого керівництва вирішувати проблеми стратегічного розвитку.

Тому доцільно представити вибір стратегічних альтернатив в маркетингу для ТОВ «ВП «Діагональ» на рисунку 3.1. Необхідно:

- визначити досягнутий рівень розвитку підприємства
- дослідити стратегії маркетингу які використовує підприємство
- розробити стратегічні заходи щодо покращення управління маркетингом
- визначити основні орієнтири руху підприємства - короткострокові та довгострокові.

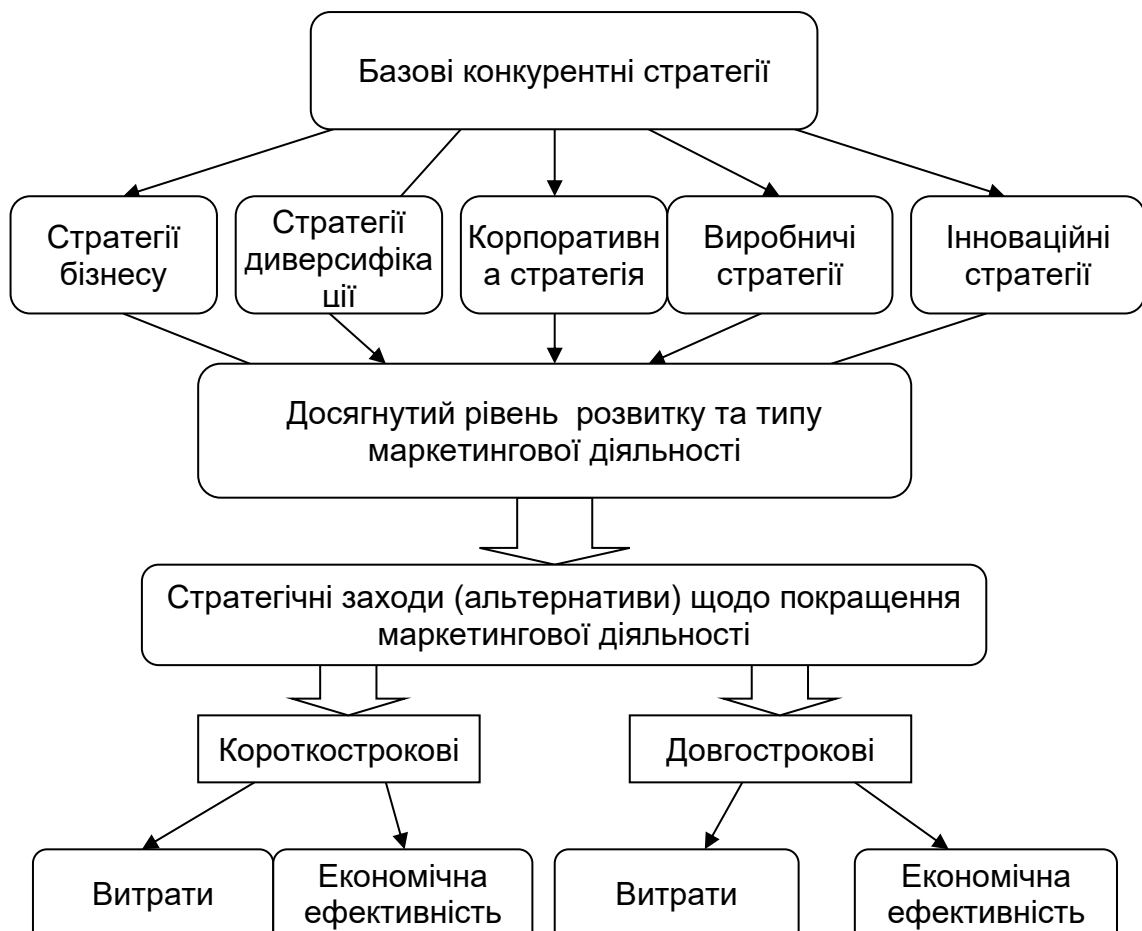


Рис. 3.1 – Вибір маркетингових стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВП «Діагональ»

Кожна із стратегічних альтернатив має заходи по реалізації (табл. 3.7).

Одним з результатів є те, що за результатом проведеного SWOT аналізу я можу поради стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства, на базі стратегії внутрішніх змін, визначити фактори, що стримують стратегічний розвиток підприємства, окреслити стратегію потенційних переваг.

Стратегія розвитку підприємства (можливості + сильні сторони) – ТОВ «ВП «Діагональ» варто розширити свою діяльність у сторону збільшення продажів власного обладнання, спираючись на зв'язки власного дистриб'ютора та сучасне виробниче обладнання, що дозволяє виготовляти товари необхідної якості. Напрацьована клієнтська база на внутрішньому ринку та підтримка дозволить відчувати себе комфортно на ринку та забезпечить фінансову стійкість у коротко- та середньостроковому плануванні. Щоб забезпечити стабільну наявність людських ресурсів рекомендую стимулювати роботу відділу персоналу задля



переманювання професійних кадрів з профільних підприємств регіону.

Таблиця 3.7. – Альтернативи управління конкурентоспроможністю.

Характеристика досягнутого рівня розвитку	Стратегічне управління маркетингом
Цілі розвитку встановлюються від досягнутого і коригуються за зміни умов.	Стратегія зростання
Стратегія диференціації – ТОВ «ВП «Діагональ» не є лідером за інноваційними технологіями, обмежене у фінансових ресурсах, відстає у технологіях.	Стратегія диференціації – пропонувати товари з кращими за конкурентів якостями;
Стратегія вузької спеціалізації (фокусування на одному сегменті ринку).	Стратегія диверсифікації – розширювати асортимент продукції
Продуктово-асортиментна диверсифікація, класична – асортиментний ряд продукції ТОВ «ВП «Діагональ» недостатньо широкий в межах кожної номенклатури продукції.	Диференціація товару – поглиблене розширення асортименту продукції.
Виробнича диверсифікація – наразі підприємство не поглиблює асортимент продукції	Максимально розширити асортиментний ряд основної продукції
Не є підприємством-піонером, досліджує новинки конкурентів, випускає подібну продукцію згодом, слідує за поведінкою споживачів.	Імітаційна інноваційна стратегія

Стратегія внутрішніх змін (можливості + недоліки) – ТОВ «ВП «Діагональ» варто оптимізувати загальновиробничі витрати шляхом диверсифікації сфери постачальників сировини та матеріалів, перейти від екстенсивної політики набору персоналу до інтенсивної, а саме: переманювати вже готових професіоналів з наявних у регіоні підприємств замість набору недосвідчених осіб та навчання їх «з нуля».

Фактори, що стримують стратегічний розвиток (загрози + недоліки) – основними факторами, що стримують стратегічний розвиток та можуть стати загрозою у майбутньому є проблеми з робітничим персоналом, що пояснюється тим, що вагома кількість робітників виїхало з України до Польщі, Чехії та інших країн ЄС та значна залежність від держзакупівель, які «драйверять» виручку підприємства та об’єми його виробництва.

Стратегія потенційних переваг (Загрози + сильні сторони) – Ця стратегія описує захисні дії ТОВ «ВП «Діагональ» у випадку виникнення загроз. Так, якщо, наприклад держава відмовиться від закупівель, то за рахунок таких своїх сильних сторін, як клієнтська база та наявність дистриб’ютора за кордоном Підприємство

зможе залишатись на рівні рентабельності скоротивши виробництво. Варто зазначити, що скоротити виробництво доведеться лише у випадку, якщо не було досягнуто успіхів у починаннях, які я описав вище, як то наприклад збільшення частки у структурі виробництва. ТОВ «ВП «Діагональ» не має сильних сторін, якими воно може забезпечити свою діяльність на випадок такої загрози, як кадровий голод. Таким чином, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, ТОВ «ВП «Діагональ» варто розширити свою діяльність у сторону розширення ринку, у тому числі й за рахунок експорту. Для цього підприємство має зробити наступне, представлене у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Пропозиція ТОВ «ВП «Діагональ» по розширенню ринку за рахунок експорту

Етап	Крок	Короткий опис кроку
ЕТАП 1		Оцінка власних можливостей та експортне планування
1	1.1	Визначити відповідність потребам ринку
1	1.2	Визначити, чи має компанія можливість змінити свій товар у відповідності до потреб ринку (якщо необхідно)
1	1.3	Прорахувати максимальні обсяги поставок, що може забезпечити компанія
1	1.4	Визначити можливості швидкого масштабування на випадок, якщо закордонний попит на товар чи послугу компанії швидко ростиме
1	1.5	Перевірити, чи відповідатиме ціна товару ринку
1	1.6	Визначити, чи є можливість «перекинути» персонал на розвиток експортної діяльності, чи ж потрібно буде наймати нових співробітників для розвитку експорту
1	1.7	Забезпечити наявність фінансових ресурсів
1	1.8	За можливістю відвідати закордонний ринок/взяти участь у торгових виставках
1	1.9	Упевнитись, що фахівці компанії володіють іноземними мовами
ЕТАП 2		Вивчення потенційних ринків
2	2.1	Проаналізувати та визначити, куди імпортується, де споживається найбільша кількість обладнання і які ринки ростуть найдинамічніше
2	2.2	Оцінити масштаби ринку обладнання у аналізованому регіоні
2	2.3	Проаналізувати географічну структуру ринку. Визначити, чи є окремі регіони/міста, на яких варто зосереджуватись.
2	2.4	Визначити, якими є бар'єри до експорту і наскільки складно експортувати на окремий ринок
2	2.5	Визначити, хто є основними конкурентами та чи є продукт конкурентним

ЕТАП 3		Оцінка продукту на відповідність вимогам ринку
3	3.1	Перевірити, чи необхідно включити яку-небудь додаткову інформацію до вже наявної на етикетці
3	3.2	Визначити, яким повинен бути дизайн етикетки та чи має інформація бути викладена чи відформатована особливим чином
3	3.3	Перекласти інформацію на упакуванні на інші мови (якщо релевантно)
3	3.4	Визначити, які формулювання «продати до»/використати до»/»виставляти до»/»найкраще вжити перед» використовуються на цільових ринках.
3	3.5	Перевірити, чи є розмір упаковки товару та матеріалів до неї прийнятним для відповідних органів влади на цільовому ринку
3	3.6	Упевнитись, чи є упаковка достатньо міцною, щоб витримати транспортні та температурні перепади
ЕТАП 4		Визначення ціни
4	4.1	Визначити конкурентні ціни на продукцію, з урахуванням таких даних: 1. базова ціна продажу 2. витрати на транспортування, страховку, документацію та сертифікацію 3. ціна «на місці» (базова ціна “плюс” витрати на транспортування, страховку, документацію) 4. місцеві імпорتنі збори та податки (якщо застосовуються) 5. прибуток дистриб'ютора: % 6. прибуток оптовика: % 7. прибуток роздрібного торговця: % 8. збори роздрібного торговця 9. ПДВ: % 10. ціна роздрібного продажу
ЕТАП 5		Визначення каналів експортних продажів та пошук партнерів
5	5.1	Визначити, якими каналами продажу продають товари цільової категорії державним підприємствам
5	5.2	Визначити, які типи каналів продажу приваблюють приватних покупців
ЕТАП 6		Просування продукту на новому ринку
6	6.0	Обрати ефективні канали просування продукту чи послуги з огляду на цільовий ринок та аудиторію
6	6.1	Розробити власний веб-сайт
6	6.2	Забезпечити присутність компанії у соціальних мережах
6	6.3	Забезпечити присутність у міжнародних та національних базах даних
6	6.4	Приймати участь у торгових виставках
ЕТАП 7		Підготовка до продажу
7	7.0	Підприємству варто вже на перших етапах визначити, які документи потрібні для входження на ринок, а також скільки часу знадобиться для доставки товару споживачеві.
7	7.1	Сформувати експортні цінові пропозиції

7	7.2	Чітко визначити умови платежу і переконатися, що вони узгоджуються з загальним бізнес планом компанії
ЕТАП 8		Отримання необхідних для експорту документів та підготовка договору
8	8.1	Узгодити відповідність документації до вимог клієнтів і митниці, в тому числі: Рахунки-фактури Страховальні документи Сертифікати походження Сертифікати здоров'я
ЕТАП 9		Страхування вантажу
9	9.1	Подбати про захист від неплатежу, втрати або псування товарів шляхом залучення страхового брокера або через експедиторську компанію

Разом з тим, реалізація таких пропозицій з маркетингового забезпечення зростання конкурентоспроможності вимагає відповідного механізму впровадження, що й розглянемо в наступному пункті кваліфікаційної роботи бакалавра.

### **3.3. Механізм впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності.**

Найбільш ефективним механізмом впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності є створення системи, що базується на так званих стандартах професійного управління – PMP (Project Management Professional – професійне управління проектом). Класичним прикладом науково-практичних і методологічних підходів розроблення та розповсюдження стандартів управління є розвиток теорії й практики тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM). На базі цієї системи розроблені та впроваджені майже в усіх країнах світу міжнародні стандарти якості ISO 9000, які постійно доповнюються, розвиваються та розширюються (або оновлюються). Система управління якістю тісно пов'язана із забезпеченням конкурентоспроможності. Вона нерозривно пов'язана із бізнес-процесами і маркетинговими цілями компанії (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Взаємозв’язок необхідних компонентів для побудови системи управління якістю і конкурентоспроможністю

Висока якість реалізації повинна забезпечуватися за рахунок:

- орієнтації на споживача, прагнення виправдати всі його вимоги та очікування;
- постійного вивчення та аналізу нових технологій, впровадження їх у проєктах;
- застосування методології управління, розробленої на основі міжнародних стандартів та кращих світових практик в області маркетингового менеджменту;
- періодичної перевірки знань усього персоналу, задіяного в системі управління конкурентоспроможністю;
- застосування найновішого програмного забезпечення для колективної роботи;
- застосування системи індикаторів для вимірювання та вдосконалення бізнес-процесів;
- розробки та впровадження корпоративних стандартів, які

регламентують встановлені в компанії вимоги до процесів та виконання робіт;

- розробки програми якості для кожного реалізованого бізнес-напрямку;
- накопичення та використання бази знань багаторічного досвіду з реалізації складних комплексних завдань.

За рахунок удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ВП «Діагональ» можна досягти зниження витрат на збут продукції. Необхідно виділити чинники, які є вагомими економічними резервами підвищення результативності використання збутових витрат відповідно на кожному етапі їх утворення:

Оптимізація витрат на управління збутом. Покращення формування витрат, пов'язаних з управлінням збутом у ТОВ «ВП «Діагональ», передбачає застосування прогресивних прийомів і методів організування виробництва, що дозволить мінімізувати витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрати на оплату консультаційних послуг, судові витрати. Завдяки розвитку науково-технічного прогресу, результати його впровадження на підприємствах дають змогу значно зменшити чисельність працівників через автоматизацію ручної обробки інформації та зменшення витрат. З метою гнучкого реагування на зміни, виробникам необхідно концентрувати свої дії на питаннях щодо виконання та впровадження передових методів організації праці, які передбачають диференціацію заробітної плати за результатами діяльності.

Оптимізація витрат на маркетинг. Оптимізація маркетингових витрат передбачає ефективне обґрунтування всіх витрат, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту з метою забезпечення високого конкурентного статусу підприємства. У цьому сенсі доцільно систематично проводити аналіз коштів, необхідних для здійснення цих заходів, та аналіз економічних результатів діяльності. Аналіз витрат варто проводити регулярно для постійного контролю витрат та збитків, що дозволить виявити необґрунтовані втрати і недоцільне використання коштів на маркетингові операції. Формувати бюджет на позавиробничі витрати підприємства, пов'язані з проведенням маркетингових досліджень та рекламуванням власної продукції, необхідно за допомогою аналітичних методів маркетингу, орієнтуючись на ринкову

кон'юнктуру (оптимальне значення суми маркетингових витрат прямуватиме до максимуму).

Оптимізація транспортних витрат. Оптимізація транспортних витрат – це скорочення витрат на одиницю продукції при постачанні продукції споживачам. У цьому випадку варто розглядати витрати, що утворюються при розподілі продукції через прямий канал збуту та опосередкований (непрямий канал із залученням залежних та незалежних посередників) та обирати оптимальне співвідношення цих каналів товароруку.

Пошук оптимального рівня обслуговування. Пошук оптимального рівня обслуговування ставить задачу, що вирішується через збільшення витрат на сервіс. Це в кінцевому результаті приведе до зростання конкурентоспроможності підприємства та зниження втрат, пов'язаних з розподілом продукції. В умовах «ринку покупця» суб'єктам господарювання необхідно формувати свою систему управління збутовою діяльністю відповідно до споживчого попиту. Таким чином, запропонована маркетингова стратегія може бути ефективно реалізована у ТОВ «ВП «Діагональ». У процесі розробки конкурентної стратегії стає очевидним, що насамперед, ТОВ «ВП «Діагональ» необхідно визначити стратегічні пріоритети розвитку, обґрунтувати організаційний механізм реалізації стратегій в існуючому середовищі, який забезпечить конкурентоспроможність підприємства.

Загальна стратегія повинна визначати найефективніші та найраціональніші напрями використання потенціалу підприємства, що забезпечить успішний розвиток та забезпечить його конкурентоспроможність на ринку. Побудова такої стратегії досить складний та ресурсоємний процес, оскільки ТОВ «ВП «Діагональ» функціонує у важко передбачуваному середовищі і тому виникає необхідність постійного моніторингу ринку, прогнозуванні зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізі конкурентів та побудові можливих моделей ринкової поведінки. Отже, саме застосування на практиці вище перелічених шляхів удосконалення системи управління проектами на ТОВ «ВП «Діагональ» допоможе усунути наявні в ній недоліки та перейти на новий рівень розвитку, покращити показники діяльності, стати більш успішним та завоювати прихильність споживачів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи бакалавра була досягнена поставлена мета – виконано дослідження конкурентоспроможності підприємства на основі її взаємозв'язку з маркетингом, а також проведено аналіз ТОВ «Виробниче підприємство «Діагональ», визначено його конкурентоспроможність та розроблено маркетингові заходи щодо її підвищення. За результатами виконання роботи можна зробити висновки про наступне.

Так, у першому розділі, при дослідженні теоретико-методичних засад конкурентоспроможності підприємства було встановлено, що конкурентоспроможність можна охарактеризувати як у широкому, та і у вузькому розумінні, вона є основою конкурентоспроможності національної економіки, і в сучасних умовах істотно залежить від широкого кола факторів, які відображають взаємодію у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям, що й визначає широкий інструментарій для її оцінювання та аналізу. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства поділяють на групи за їх методологією, проте на практиці як правило застосовують формалізовані інструменти, де відображені різноманітні аспекти результатів господарської діяльності підприємства. Досліджуючи роль маркетингу у формуванні конкурентоспроможності підприємства, було визначено, що базовим підґрунтям виступає бізнес-модель підприємства, оскільки вона є первинною ланкою та утворює взаємозв'язок з усіма елементами ринкової взаємодії. Визначено, що основні напрямки маркетингових заходів зростання конкурентоспроможності пов'язані із провадженням асортиментної політики, політикою якості, розподілу та збуту, ціновою політикою та комунікаційною політикою підприємства. Метою маркетингових заходів є формування та підтримка переваг щодо умов задоволення попиту чи потреб, а також створення позитивного іміджу і забезпечення лояльності стейкхолдерів.

В другому розділі було проведено аналіз господарської та ринкової діяльності підприємства ТОВ «ВП «Діагональ», в результаті чого з'ясовано, що об'єкт дослідження характеризується сталою виробничо-господарською



діяльністю, про що засвідчив розрахунок економічних та фінансових показників його роботи. Хоча підприємство й має негативні тенденції, як-то зменшення середньої вартості власного капіталу та оборотних коштів, проте є й позитивні моменти щодо зростання середньорічної вартості основних засобів та зниження вартості дебіторської заборгованості. Слід також відмітити зростання чистого прибутку та показників ефективності використання ресурсів, що свідчить про більш ефективну господарську діяльність підприємства. Таким чином, підприємство має стабільне фінансове становище, покращує свої фінансові результати, проте певні тенденції в майбутньому можуть негативно відобразитися на його конкурентоспроможності та можливостях господарювання.

Аналіз провадження маркетингу на підприємстві засвідчив, відсутність сталих засад формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, відсутність конкурентних стратегій та інших систематичних заходів щодо маркетингового посилення конкурентних позицій. та ринковий статус ТОВ «ВП «Діагональ». Тому підприємству необхідно вжити заходів для запобігання втрат існуючих ринкових позицій.

Дослідження перспектив функціонування даного підприємства на ринку, яке було розкрито через аналіз елементів бізнес-моделі підприємства, засвідчило наявність у підприємства відпрацьованих бізнес-процесів та ринкових механізмів. Встановлено, що підприємство оперує на нішовому ринку, що й пояснює певні, на перший погляд, недоліки у провадженні на ньому маркетингової діяльності. Проведення SWOT-аналізу та визначення ключових факторів успіху показало, що успішне функціонування ТОВ «ВП «Діагональ» та його подальший розвиток багато в чому залежить від існуючих умов функціонування, і таким чином, незважаючи на недоліки у маркетинговій діяльності, ТОВ «ВП «Діагональ» характеризується стійким ринковим положенням, проте для нього є актуальним питання формування системи управління конкурентоспроможністю, оскільки дана проблема має важливе значення для його успішного функціонування.

Таким чином, у третьому розділі кваліфікаційної роботи були розглянуті напрями підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «ВП «Діагональ». При здійсненні аналізу конкурентоспроможності підприємства було з'ясовано, що

конкурентоспроможність ТОВ «ВП «Діагональ» є достатньою, проте недостатньою порівняно з потенціальним рівнем його конкурентоспроможності. Тому було запропоновано маркетингові заходи для покращення своїх ринкових позицій, що має дозволити підприємству отримати більший прибуток за рахунок ефективної системи маркетингу. У якості таких заходів було визначено:

- пропозицію щодо розширення ринку збуту на експорт;
- запровадження комплексної маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю;
- формування заходів з системного управління якістю на підприємстві;
- та інші маркетингові заходи підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства ТОВ «Виробниче підприємство», оскільки їх застосування має усунути наявні недоліки, сприяти підвищенню конкурентоспроможності та посиленню ринкових позицій.

## ГЛОСАРІЙ

Акціонерне товариство – компанія, що є юридичною особою, капітал якої складається з внесків пайовиків – акціонерів і засновників.

Бізнес-інжиніринг – це технології управління, засновані на побудові моделі підприємства (організаційної структури підприємства та існуючих бізнес-процесів) у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища.

Бізнес-одиниця – окрема організаційно і юридично оформлена активна структура бізнесу.

Бізнес-процес – горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її компонентів.

Бізнес-система – це пов'язана множина бізнес-процесів, кінцевою метою якої є випуск продукції.

Виробнича структура – це просторова форма організації виробничого процесу, яка включає склад і розміри виробничих підрозділів підприємства, форми їх взаємозв'язків між собою, співвідношення підрозділів за потужністю (пропускною спроможністю устаткування) та чисельністю працівників, а також розташування підрозділів на території підприємства.

Державне регулювання конкуренції – комплекс заходів, засобів та методів, які застосовує держава з метою попередження та зменшення негативних проявів конкурентної боротьби, монополізму у сфері господарювання та посилення позитивних рис конкуренції.

Діагностика конкурентного середовища – оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників.

Ефективна конкуренція – стимулювання до отримання надприбутків за рахунок переваги у витратах і якості продукту.

Ефективність – співвідношення витрачених ресурсів і досягнутих результатів.

Ефективність – співвідношення між наслідками виробничо-господарської

діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих наслідків матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами.

Закон конкуренції – закон, згідно з яким у світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції і послуг, зниження їх питомої ціни.

Затрати на виробництво – сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємства, організації, установи на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізацію.

Зона вільного підприємництва – територія, на якій установлюються особливі пільгові організаційно-економічні умови діяльності іноземних підприємств і організацій.

Інвестиції – довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана – узагальнюючий показник, який характеризує рівень монополізації ринку.

Інжиніринг – сфера діяльності з розробки питань створення об'єктів промисловості, інфраструктури, насамперед у формі надання на комерційній основі різних інжинірингових послуг.

Інноваційний процес – сукупність неперервно здійснюваних в просторі і часі якісно нових прогресивних змін.

Інновація – впровадження в господарську практику результатів наукових досліджень і розробок, спрямованих на вдосконалення техніки, технології виготовлення, організації діяльності та управління процесами виробництва і праці.

Інтелектуальна власність – продукт інтелектуальної творчої праці, твори науки, літератури, мистецтва, відкриття, винаходи, раціоналізаторські пропозиції, промислові зразки, програми для ЕОМ, бази даних, експериментальні системи, ноу-хау, торгові секрети, товарні знаки, фірмові найменування.

Інтенсивність конкуренції – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші.

Конкурентна перевага – ексклюзивна цінність, якою володіє система, що дає їй переваги перед конкурентами.

Конкурентна перевага – система унікальних факторів, притаманних підприємству, які вирізняють його від конкурентів та сприяють веденню успішної конкурентної боротьби.

Конкурентна позиція підприємства – конкретний сегмент ринку, який займає підприємство в певний момент часу відносно конкурентів.

Конкурентна стратегія – система дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, що передбачають як довгострокові дії, так і короткострокові тактичні для досягнення ринкового успіху.

Конкурентне середовище – рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

Конкурентний потенціал – систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність продукції – властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

Конкуренція – боротьба за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту.

Маркетинг – вивчає всі види діяльності, пов'язані із спрямуванням потоку товарів і послуг від виробника через систему реалізації (у визначених умовах) до кінцевого споживача.

Місія підприємства – це основна мета підприємства, виражена у вигляді єдиного документа.

Недобросовісна конкуренція – діяльність суб'єкта господарювання щодо одержання комерційної вигоди і забезпечення домінантної позиції на товарному ринку шляхом обману споживачів, партнерів, інших підприємств і державних органів.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні управлінські функції.

Персонал – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту).

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку.

Процесний підхід – підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої компанії як мережі бізнес-процесів, пов'язаних з цілями і місією цієї компанії.

Ресурси – споживані в процесі предмети праці та використовувані в процесі засоби праці.

Система менеджменту якості – область менеджменту, вбудована в загальну систему управління, призначена для формування політики у сфері якості та досягнення поставлених цілей.

Система управління – безліч взаємопов'язаних елементів, що становлять єдине ціле і виконують функції управління

Співробітництво – спільна з ким-небудь діяльність, спільна праця для досягнення мети.

Суб'єкти конкуренції – підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіони (регіональні угруповання), держави.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – формування, розвиток та реалізація конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Управління конкурентоспроможністю продукції – відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до

споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання.

Філософія організації – сукупність моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню глобальної мети організації і («моральний кодекс»)

Фінансова звітність – бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

Функція – це предметно-орієнтоване завдання чи дія, яке виконується над об'єктом, в результаті яких досягається одна або декілька цілей діяльності компанії.

Цінова конкуренція – вид конкуренції, який проявляється у зниженні цін на товари без зміни їх якості та властивостей, порівняно з цінами на аналогічну продукцію інших підприємств.

Чистий прибуток – прибуток, що поступає в розпорядження підприємства після сплати податку на прибуток та інших обов'язкових платежів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Закон України № 436–IV від 16.01.2003 року – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 19.04.2021 р.).
2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 28.04.2021 р.).
3. Закон України «Про Антимонопольний комітет» від 19.04.2020 № 3659-ХІІ: веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 20.05.2021).
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. №2210-111: веб-сайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 04.05.2021).
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2269–VIII від 13.02.2020 : веб-сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 14.05.2021).
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» №236/96-ВР від 11.12.2019 р.: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 08.05.2021).
7. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. *Вісник THEU*. 2014. № 2. С. 12–19.
8. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. 207 с.
9. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54–62.
10. Боковець В. В. Менеджмент в контексті маркетингу. *Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 29 лист. 2016 р.* Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. С. 17–19.
11. Брінь П. В. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу



та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Сер. : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 89-93.

12.Брінь П.В. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства [Електронний ресурс]. *Приазовський економічний вісник*.2018. №6(11). С.103-106. URL: <http://rev.kpu.ua/vypusk-6-11>.

13.Брінь П.В., Прокоп М.В., Нехме М.Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62-68.

14.Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України : зб. наук.-тех. пр.* 2013. Вип. 23.2. С. 248-252.

15.Голда Н.М., Піняк І.Л. Конкурентоспроможність підприємств та формування їх конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. ФОП Паляниця В.А. 2021. с. 79-84.

16.Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.

17.Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2. С. 68– 74.

18.Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №5. С.108-110.

19.Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–430.

20. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

21. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36).

22. Загорна Т.О. Формування бізнес-моделі підприємства. навчальний посібник. – Донецьк: СПД Купріянов. 2010. 403 с.

23. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія / В. С. Пономаренко, М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева та ін. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 176 с.

24. Іванов Ю.Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва [Електронний ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/efektivnist-marketingovoyidiyalnosti-pidpriemstv>. (дата звернення: 03.06.2021).

25. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Тетерятнік Л. М. Методичні основи дослідження процесів формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. № 4 (44). С. 39-43.

26. Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 86-92.

27. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 25. № 2. С. 79-85.

28. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111-118.

29. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. *Економіка АПК*. 2016. № 5. С. 99–104.

30. Кобелев В. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ (економічні науки): зб. наук. пр.* 2018. № 19 (1295). С. 98-103.

31. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування

маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 360–369.

32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

33. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

34. Коноплянникова, М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 332-336.

35. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – URL: [www.svb.org/ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu](http://www.svb.org/ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu) (дата звернення 05.05.2021).

36. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки)*. 2012. Вип. 2. С. 22-30.

37. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури: 2015. 352 с.

38. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2019/paper/view/6612/5473>.

39. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

40. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 189-194.

41. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

42. Міценко Н.Г. Лупак Р.Л. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу. *Вісник Львівської комерційної академії зб. наук. праць*. 2013. Вип. 40. С. 31-40.

43. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2016. Вип. 20.9. С.193-198.

44. Муржак Ю.В. Антимонопольне регулювання: світовий досвід та застосування його в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://int-konf.org/konf052013> (дата звернення 10.05.2021).

45. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 281-286.

46. Орлов П.А. Фактори підвищення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання і їх маркетинга для ефективного соціально-економічного розвитку стран. *Економіка розвитку*. 2017. № 3. С. 20–34.

47. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посібник. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К.: Кондор. 2015. 860 с.

48. Петрович Й. М., Кривешко О. В., Ступак І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Львів, 2012. 228 с.

49. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354.

50. Полтораки В.А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 387 с.

51. Пономаренко О. О. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства та обґрунтування заходів з його підвищення. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 334–345.

52. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О. Вплив інституційних факторів на маркетингове ціноутворення органічної продукції. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №49. С. 83-87.

53. Рада конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.compete.org.ua> (дата звернення 11.05.2021).

54. Рибницький Д.О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник ЛНТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 227-230.

55.Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2021. №1. С. 59-65.

56.Сахно І.В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2012. № 2, Ч. 2. С. 385-390.

57.Скриль В.В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 7. С . 490-497.

58.Стадник В. В., Йохна В. М., Соколюк Г. О. Економічна безпека: сутність, чинники та інструменти мінімізації ризиків в контексті сталого розвитку переробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 7-11

59.Тарасова О.О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172-178.

60.Тупчій Ю.І. Конкурентоспроможність підприємств торгівлі: фактори, що її визначають. *Регіональні перспективи*. 2013. № 4-5. С. 74-76.

61.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

62.Файчук О.М. Оцінка виробництва конкурентоспроможної продукції за технічними параметрами. *Економіка АПК*. 2014. №10. С. 134-139.

63.Фіщук О.М. Організаційно-економічні фактори формування конкурентоспроможності : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.02. Інститут аграрної економіки УААН. К., 2014. 19 с.

64.Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

65.Черешнюк О.М., Саченко С.І. Економічна експертиза взаємовідносин підприємства з споживачами. *Приазовський економ. вісник*. 2017. № 2. С. 159-163.

66. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
67. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 405-410.
68. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2011. № 2. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).
69. Amit R. Creating Value through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53. № 3. P. 41-49.
70. Chesbro, G. Open business model. IP. Management / Trans. from English. VN Egorova. M.: Generation. 2008. 352 p.
71. Gorevaya E., Khayrullina M. Evolution of Business Models: Past and Present Trends. *Procedia Economics and Finance*. 2015. No. 27. pp. 344-350.
72. Gyenge, Balázs, et al. A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. 16.4. p. 1136-1149.
73. Kotler, Philip, Waldemar Pfoertsch, and Uwe Sponholz. The Current State of Marketing. *H2H Marketing*. Springer, Cham, 2021. p. 1-28.
74. Kotler, Philip. A framework for marketing management. Pearson Education Limited, 2016. 348 p.
75. Levy M. Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems / M. Levy, P. Powell. – Oxford: Butterworth Heinemann, 2005.
76. Lisna I.F., Pivavar I.V., Ponomarenko O.O. Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 333–339.
77. Yasa, N., et al. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. *Management Science Letters*. 2020. 10.12.: p. 2845-2848.