

Міністерство освіти і науки України
 Національний технічний університет
 «Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Орленка Валентина Тимофійовича

академічної групи 073-21-1

спеціальності 073 Менеджмент

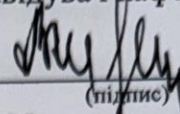
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Дубей Ю.В.	78	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Рецензент	Тимошенко Л.В.	78	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>
Нормоконтролер	Дубей Ю.В.	78	<i>[підпис]</i>	<i>[підпис]</i>

Дніпро
 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

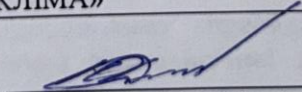
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Орленку В.Т., академічної групи 073-21-1спеціальності 073 Менеджментна тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємствазатверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано

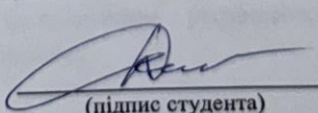

(підпис керівника)

Дубей Ю.В.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Орленко В.Т.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра

студента групи 073-21-1

НТУ «Дніпровська політехніка»

Орленка Валентина Тимофійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Структура роботи: 62 сторінки комп'ютерного тексту; 8 рисунків; 6 таблиць; 22 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянуто теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства; наведено загальну характеристику ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»; досліджено можливість впровадження технологічних інновацій в діяльності підприємства; надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; розраховано економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Методи дослідження – метод теоретичного узагальнення і порівняння, структурно - системний підхід, методи статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання на вітчизняних промислових підприємствах.

Сфера застосування – запропоновано впровадження у виробництво ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА» нової технологічної лінії, що дозволить знизити матеріалоемність і енергоємність виробництва, такими чином отримати додатковий прибуток при реалізації нової продукції.

Значимість роботи – запропоновані управлінські рішення можуть бути використаними на інших підприємствах.

ABSTRACT

Qualification thesis for bachelor degree
students of the group 073-21-1
NTU Dnipro Polytechnic
Orlenko Valentin

on the topic: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise competitiveness management

KEY WORDS: INNOVATIVE MANAGEMENT SALES LOGISTICS, ENTERPRISE, MANAGEMENT DECISION, EFFICIENCY.

Structure of the work: 62 pages of computer text; 8 drawings; 6 tables; 22 reference source.

The object of development is the process of managing the competitiveness of TRADE HOUSE ACLIMA LLC.

The purpose of the work - theoretical justification and development of solutions to improve the efficiency of competitiveness management of the enterprise.

The main results of the bachelor's qualification work are as follows: the theoretical foundations of effective competitiveness management of the enterprise are considered; the general characteristics of TRADE HOUSE ACLIMA LLC are given; the possibility of introduction of technological innovations in the activity of the enterprise is investigated; recommendations for increasing the innovativeness of the production of colored enamels on polymer resins; the economic efficiency of the proposed measures to increase the efficiency of innovation management of TRADE HOUSE ACLIMA LLC is calculated.

Research methods - the method of theoretical generalization and comparison, structural - system approach, methods of statistical analysis, economic analysis, graphical interpretation, comparison, generalization.

The results of the bachelor's qualification work are recommended for use at domestic industrial enterprises.

Scope - the introduction of a new technological line into the production of TRADE HOUSE ACLIMA LLC is proposed, which will reduce the material and energy consumption of production, thus obtaining additional profit from the sale of new products.

Significance of work - the proposed management solutions can be used in other companies.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	6
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: класифікація та фактори впливу.....	6
1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	15
2 Аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».....	34
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	34
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».....	37
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	46
3 Обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».....	49
3.1 Обґрунтування необхідності посилення конкурентоспроможності підприємства	49
3.2 Розрахунок ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства	52
Висновки.....	56
Перелік джерел посилання.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренентоспроможність є одним із найважливіших напрямів ринкового середовища. Вона є однією з найбільш центральних характеристик ефективності діяльності підприємства, а також визначає можливості подальшого розвитку підприємства. Утримувати конкурентну перевагу – майже найважливіше завдання будь-якого підприємства, адже сьогодні на ринку існує немало підприємств, що виробляють чи реалізують аналогічну продукцію. В свою чергу утримання і збільшення своєї конкурентоспроможності є умовою існування підприємства на ринку, його прибутковості та рентабельності.

Необхідність дослідження конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що в умовах сьогодення, найважливішим завданням підприємств є підвищення її рівня як на національному так і на міжнародному ринках. При цьому виникає все жорстокіша конкуренція між ними, йде суперництво між товаровиробниками, щоб отримати вигідні умови виробництва, реалізації товарів, щоб одержати найвищий прибуток. Тому в підприємств виникає необхідність в постійному пошуку нових шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. Все це й зумовило вибір теми.

Мета та завдання дослідження.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- виконати аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»;
- обґрунтувати рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Об'єкт розроблення – процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані наступні методи дослідження: методи теоретичного узагальнення та критичного аналізу, методи економіко-статистичного й економічного аналізу, графічний метод та інші.

Практична значущість. Запропоновані в роботі управлінські рішення можуть бути доведені до рівня конкретних рекомендацій та практичних розробок і використані у діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА» та підприємств інших галузей.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентоспроможність підприємства: класифікація та фактори впливу

Історично конкуренція розглядалася як форма суперництва між різними суб'єктами економічних відносин, що виникає внаслідок обмеженості ресурсів та прагнення досягнення більш вигідних умов функціонування і розвитку. У класичному розумінні вона ототожнювалася з конфліктною взаємодією, результатом якої ставало здобуття певних переваг одними учасниками над іншими. Саме тому базове тлумачення конкуренції пов'язується з процесом боротьби за відносно кращі умови існування, господарювання та довгострокового розвитку в економічному середовищі [1].

Попри те, що явище конкуренції супроводжує людське суспільство з найдавніших часів, сучасне трактування цього поняття сформувалося значно пізніше. Термін «конкуренція» походить від німецького слова *konkurrenz*, яке, у свою чергу, має латинське коріння. Латинські дієслова *concurro* та іменник *concurrentia* використовувалися для позначення процесів одночасної дії, взаємодії або зіткнення, що може набувати як конструктивного характеру (взаємопроникнення, поєднання), так і деструктивного (протиборство, конфлікт). У такий спосіб ще в античній традиції було закладено розуміння конкуренції як складного багатогранного процесу взаємодії економічних суб'єктів [2].

У сучасній економічній теорії конкуренція розглядається як фундаментальна категорія ринкової системи, що відображає сутність товарно-грошових відносин. Вона виступає центральним елементом механізму ринкового саморегулювання, визначаючи характер взаємодії між

виробниками щодо формування пропозиції та ціноутворення, а також між споживачами — щодо обсягу та структури попиту. Конкуренція стимулює економічних агентів до підвищення ефективності діяльності, інноваційного розвитку та раціонального використання ресурсів. У практичному вимірі вона проявляється у боротьбі за споживача, ринкову частку, вигідні контракти та стабільні позиції в певному сегменті ринку.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад конкуренції зробив А. Сміт у праці «Дослідження про природу і причини багатства народів». Учений трактував конкуренцію як суперництво між економічними суб'єктами, зацікавленими в досягненні однакових цілей, насамперед максимізації прибутку. Ним було обґрунтовано механізм конкурентної взаємодії, який сприяє вирівнюванню норми прибутку між галузями та забезпечує ефективний перерозподіл ресурсів в масштабі національної економіки. Крім того, А. Сміт визначив ключові умови результативного функціонування конкуренції, зокрема: наявність значної кількості продавців і покупців, відсутність домінування окремих учасників ринку, доступність достовірної інформації, а також високу мобільність виробничих ресурсів [3].

Похідним, але водночас самостійним економічним поняттям є конкурентоспроможність, яка відображає здатність товару, підприємства або економічної системи в цілому ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Конкурентоспроможність має динамічний характер і є змінною в часі категорією. Навіть за незмінних якісних параметрів продукції її конкурентні позиції можуть істотно варіюватися під впливом ринкової кон'юнктури, цінової політики, маркетингової активності конкурентів, змін у споживчих перевагах та зовнішньоекономічних чинників [4].

Конкурентоспроможність підприємства формується як результат комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів та повинна забезпечуватися високим рівнем виробничої й управлінської ефективності. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють сучасна матеріально-технічна

база, прогресивні технології, інноваційний потенціал, кваліфікований персонал і здатність керівництва реалізовувати ефективну стратегію розвитку. Не менш важливим є використання інструментів маркетингового управління, які дають змогу підприємству не лише завоювати, а й утримувати стійкі конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

До основних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно віднести:

- узгоджений розвиток технічної, технологічної, економічної та управлінської складових діяльності;
- впровадження сучасних методів наукових досліджень і розробок, зокрема програмно-цільового планування та теорії прийняття управлінських рішень;
- системний підхід до аналізу взаємозв'язків між функціями управління на всіх етапах життєвого циклу підприємства;
- застосування науково обґрунтованих підходів до стратегічного менеджменту;
- формування комплексної системи заходів щодо підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів господарювання [5].

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності конкурентоспроможності дає змогу виокремити низку характерних ознак цього поняття, які відображають його економічну природу, багаторівневність та залежність від ринкового середовища (рис. 1.1).

Поняття «конкурентоспроможність» має універсальний характер і використовується в широкому спектрі сфер суспільної діяльності, зокрема в економіці, політиці, техніці, науці та управлінні. Спільною ознакою застосування цього поняття в різних галузях є його тісний зв'язок із ринковим середовищем, що зумовлено самою природою конкуренції як форми взаємодії між суб'єктами господарювання. Саме ринковий характер визначає сутність конкурентоспроможності та її роль у розвитку економічних систем.



Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність відображає дію об'єктивних законів ринкових відносин і водночас набуває низки сучасних характеристик, які розширюють зміст цієї категорії. По-перше, їй притаманна системність, оскільки конкурентоспроможність формується та реалізується в межах складних економічних систем. По-друге, вона має міждисциплінарний характер, адже її дослідження потребує залучення знань з економіки, менеджменту, маркетингу, фінансів, соціології та інших наукових напрямів. По-третє, конкурентоспроможність є комплексною категорією, що зумовлює необхідність застосування інтегрованого підходу під час її аналізу та практичного забезпечення. Крім того, для неї характерна багаторівневність, яка проявляється у взаємозв'язку конкурентоспроможності на різних рівнях управління, а також багатofункціональність, що відображає різноманітність її економічних функцій. Важливою рисою є співвідносність, яка полягає в порівнянні рівня конкурентоспроможності певного об'єкта з аналогічними показниками конкурентів [6].

У загальному підході конкурентоспроможність проявляється виключно в процесі ринкового суперництва та характеризується наявністю конкурентних переваг об'єкта дослідження. Такі переваги відображають ступінь задоволення потреб споживачів порівняно з іншими товарами або суб'єктами, представленими на ринку. В умовах обмеженості ресурсів конкурентоспроможність організації забезпечує можливість задоволення як індивідуальних, так і суспільних потреб, що, своєю чергою, створює передумови для отримання прибутку та здійснення розширеного відтворення.

Оцінювання конкурентоспроможності організації є можливим лише в межах конкурентного ринку та за умови порівняння з підприємствами однієї галузі, які виробляють аналогічну продукцію або надають подібні послуги. Конкурентний ринок являє собою сукупність економічних відносин між продавцями та покупцями, що виникають у процесі формування ринкових цін і реалізації актів купівлі-продажу в умовах загострення конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність економіки доцільно класифікувати за низкою ознак. Зокрема, за економічними об'єктами управління розрізняють конкурентоспроможність підприємства, виробничого комплексу, галузі, регіону та національної економіки. За факторною ознакою вона може визначатися якістю продукції, рівнем цін, співвідношенням ціни та якості, характеристиками сервісного обслуговування, величиною експлуатаційних витрат споживачів і якістю управлінських процесів. За результатами виробничої діяльності виділяють конкурентоспроможність товарів і послуг, внутрішньовиробничої інформації та товарів-замінників.

Залежно від суб'єктів управління розглядають конкурентоспроможність органів державної та місцевої влади, а також підприємств з урахуванням видів їх діяльності, складності виконуваних робіт, рівня творчості, продуктивності та рентабельності праці. За видами діяльності виокремлюють конкурентоспроможність маркетингової, виробничої, інноваційної, інвестиційної, фінансової та управлінської

діяльності організації. За формами ринку розрізняють конкурентоспроможність в умовах досконалої та монополістичної конкуренції, а також олігополії.

Крім того, конкурентоспроможність класифікують за рівнями управління на мікро-, мезо-, макро- та мегарівні; за компонентами забезпечення — на правову, науково-методичну, ресурсну та інформаційну; за територіальною ознакою — на локальну, регіональну, національну, міжнаціональну та глобальну. За часовим аспектом виділяють потенційну конкурентоспроможність продукції, яка формується на етапах проектування, виробництва та планування, а також фактичну конкурентоспроможність товару на конкретному ринку в певний момент часу. За силою прояву конкуренції розрізняють дуже сильну, сильну, слабку або відсутню конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність організації визначається сукупністю її конкурентних переваг порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Вона проявляється в ефективності виробництва та управління, якості продукції, рівні професійної компетентності персоналу. При цьому підвищення конкурентоспроможності виступає стратегічною метою розвитку підприємства, тоді як конкурентні переваги є інструментами її досягнення. Саме тому практична діяльність підприємств зосереджується на формуванні й утриманні стійких конкурентних переваг як організації в цілому, так і її продукції.

Таким чином, конкуренція між відокремленими товаровиробниками являє собою процес постійного суперництва за реалізацію власних економічних інтересів, зокрема за вигідні умови виробництва і збуту, максимізацію прибутку та домінування в окремих ринкових сегментах. Аналіз наукових підходів до визначення конкуренції свідчить, що їй притаманні такі риси, як динамічність, примусовість, поєднання конкурентних і монополістичних засад, а також тісний зв'язок з інноваційними процесами. Виходячи з цього, конкуренцію доцільно

розглядати як систему об'єктивних, передусім економічних, відносин між суб'єктами ринку, що мають характер безперервного суперництва за прихильність споживачів на основі певних переваг продукції або послуг.

Здатність підприємства успішно конкурувати в межах галузі, міжгалузевого середовища та світових ринків відображається в категорії «конкурентоспроможність». Очевидно, що вона реалізується виключно в умовах конкуренції та через механізми конкурентної взаємодії. Водночас у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття, що зумовлює його багатоаспектність і різноманітність інтерпретацій.

Конкурентоспроможність є динамічною економічною категорією, зміна якої зумовлена насамперед впливом зовнішніх чинників, значна частина яких може бути керованою. Якщо на ранніх етапах розвитку економіки визначальними факторами конкурентоспроможності територій були природні ресурси, праця та капітал, то в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають фактори вищого порядку, зокрема рівень розвитку інфраструктури, науково-технічний потенціал і якість людського капіталу. Формування ефективної системи забезпечення конкурентоспроможності об'єкта потребує узгодженого поєднання економічних, технологічних і правових передумов.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає дослідження факторів, які формують ставлення споживачів до підприємства та його продукції і, як наслідок, впливають на зміну ринкової частки. Усі чинники конкурентоспроможності доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні (рисунок 1.2) . Під зовнішніми факторами розуміють сукупність економічних, соціальних, політичних, природних та інституційних умов, що формуються в глобальному середовищі та прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства [8].

Оцінювання впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність здійснюється в межах стратегічного аналізу після

визначення місії та цілей підприємства. На цьому етапі проводиться діагностика змін, які впливають на потенціал підприємства, виявляються загрози його конкурентним позиціям, аналізується діяльність конкурентів і визначаються можливості для досягнення стратегічних цілей. Такий аналіз створює підґрунтя для прогнозування розвитку подій, розробки альтернативних сценаріїв і формування заходів, спрямованих на трансформацію потенційних загроз у конкурентні переваги. Для оцінювання макросередовища найчастіше застосовують PEST-аналіз, а також SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати можливості та загрози і виявити фактори, що можуть знизити ефективність використання потенціалу підприємства [9].



Рисунок 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [7]

Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства являють собою сукупність контрольованих чинників, формування та використання яких безпосередньо залежать від управлінських рішень і організації господарської діяльності. Саме ці фактори визначають внутрішній потенціал підприємства та створюють основу для формування його конкурентних переваг у ринковому середовищі.

До ключових внутрішніх факторів насамперед належить діяльність керівництва та управлінського апарату підприємства. Вона охоплює ефективність організаційної та виробничої структур управління, рівень професійної підготовки й кваліфікації управлінського персоналу, а також здатність менеджменту приймати обґрунтовані стратегічні та оперативні рішення. Від якості управління значною мірою залежить узгодженість функціонування всіх підсистем підприємства та ефективність використання його ресурсів.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє система технологічного оснащення. Модернізація виробничого обладнання та впровадження прогресивних технологій сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат і покращенню якості продукції. Оновлення техніко-технологічної бази також підсилює внутрішню гнучкість виробництва, що дає змогу підприємству оперативно адаптуватися до змін ринкового попиту та умов господарювання.

Суттєвим внутрішнім чинником є рівень забезпеченості підприємства сировиною, матеріалами та напівфабрикатами. Якісні характеристики вхідних ресурсів, ступінь їх раціонального використання, повнота перероблення та мінімізація відходів безпосередньо впливають на собівартість продукції, її споживчі властивості та, відповідно, на конкурентні позиції підприємства на ринку.

Не менш значущим фактором внутрішнього середовища виступає система збуту продукції, зокрема обсяги реалізації та рівень витрат, пов'язаних із продажем. Ефективна збутова політика передбачає орієнтацію

на продукцію, що користується стабільним попитом, стимулювання зростання обсягів продажу, диверсифікацію каналів збуту та розширення ринків присутності. Оптимізація витрат на реалізацію за одночасного підвищення результативності збутової діяльності сприяє зростанню загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Загалом аналіз внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність є невід'ємною складовою комплексної оцінки господарської діяльності підприємства, оскільки дає змогу виявити резерви підвищення ефективності функціонування та обґрунтувати напрями подальшого розвитку в умовах конкурентного ринку.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Конкурентний статус підприємства (від лат. status — стан, положення), відповідно до підходу І. Ансоффа, характеризує позицію суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі та відображає його відносне становище на ринку порівняно з іншими учасниками. Зміст цієї категорії зводиться до відповіді на запитання щодо того, яке місце займає підприємство серед конкурентів у певному ринковому сегменті. Водночас аналіз конкурентних переваг дає змогу встановити, які саме внутрішні та зовнішні чинники зумовили досягнення підприємством відповідної позиції. Таким чином, конкурентний статус підприємства є похідною величиною від рівня сформованих і реалізованих ним конкурентних переваг [10].

Конкурентний статус, або конкурентна позиція підприємства, може бути визначений як сукупність його сильних і слабких сторін, що характеризують організаційно-економічний стан підприємства на галузевих і регіональних ринках товарів та послуг відносно основних конкурентів. Досягнення певного конкурентного статусу відбувається за допомогою методів і інструментів, що не суперечать вимогам чинного антимонопольного законодавства. У цьому контексті конкурентний статус

виступає своєрідним індикатором ринкового становища підприємства та узагальненим вимірювачем результативності його конкурентної поведінки.

Рівень конкурентного статусу підприємства безпосередньо зумовлюється наявністю та ефективністю використання його конкурентних переваг. У переважній більшості вони формуються в процесі раціонального залучення матеріальних, фінансових, трудових і нематеріальних ресурсів на всіх етапах господарської діяльності — від виробництва до збуту та післяпродажного сервісного обслуговування споживачів [11].

Підприємство як складна соціально-економічна система характеризується значною кількістю різноманітних властивостей і параметрів. З метою їх оцінювання доцільним є групування характеристик за однорідними ознаками з подальшим визначенням кількісних і якісних показників та методів їх вимірювання. Водночас урахування всіх можливих характеристик є практично неможливим, що зумовлює необхідність відбору найбільш значущих груп і ключових показників у межах кожної з них. У результаті оцінка конкурентоспроможності підприємства залежить від цілей аналізу, доступності необхідної інформації та обраної методики оцінювання.

Основні принципи оцінки конкурентоспроможності підприємства загалом є подібними до принципів оцінювання конкурентоспроможності продукції, зокрема комплексності та відносності. Принцип комплексності передбачає необхідність урахування сукупності взаємопов'язаних критеріїв, тоді як принцип відносності полягає у порівняльному характері оцінювання, що здійснюється шляхом зіставлення показників підприємства з відповідними характеристиками його конкурентів [12].

Процес визначення рівня конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на певному алгоритмі, який охоплює встановлення мети оцінювання, визначення сфер діяльності, що підлягають аналізу, вибір бази порівняння, формування переліку показників, їх кількісну або якісну оцінку, розрахунок узагальненого інтегрального показника та формування відповідних висновків щодо конкурентоспроможності підприємства.

Як ключові характеристики конкурентоспроможності можуть розглядатися ступінь відповідності підприємства основним факторам успіху на ринку. У такому разі підприємства-конкуренти не лише порівнюються між собою, а й оцінюється їх спроможність досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Альтернативним підходом до оцінювання конкурентоспроможності є порівняльний аналіз рівня стійкості підприємства та його основних конкурентів до впливу ринкових ризиків. Якщо ризики розглядати виключно як негативні прояви зовнішнього середовища, то вищий рівень адаптивності та стійкості підприємства свідчатиме про його сильніші конкурентні позиції в галузі.

Маркетингові підходи до оцінки конкурентоспроможності, на відміну від фінансово-економічних, значною мірою базуються на використанні якісної, переважно експертної, інформації. Загальний методологічний підхід полягає у формуванні переліку ключових характеристик, визначенні їх відносної ваги в загальній оцінці та подальшому порівнянні значень цих характеристик для досліджуваного підприємства і його основних конкурентів.

Одним із найважливіших узагальнених показників конкурентоспроможності підприємства є його частка на ринку. Чим вищою є частка ринку, яку займає господарська одиниця, тим вищим вважається рівень її конкурентоспроможності. Динаміка ринкової частки у поєднанні з темпами зростання ринку відображає ефективність маркетингової діяльності підприємства та наявність стабільного попиту на його продукцію. Зростання або збереження частки ринку свідчить про здатність підприємства успішно конкурувати, тоді як її скорочення вказує на втрату конкурентних позицій.

SWOT-аналіз є одним із найбільш поширених інструментів оцінювання конкурентоспроможності, який передбачає ідентифікацію сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Показники конкурентоспроможності при цьому доцільно групувати за

функціональними блоками, зокрема фінансами, виробництвом, організацією та управлінням, маркетингом, кадровим забезпеченням і технологічним розвитком. Для практичного застосування SWOT-аналізу використовують контрольні переліки показників, що дають змогу комплексно оцінити конкурентні позиції підприємства (таблиця 1.1) [13].

Оцінювання результатів SWOT-аналізу може здійснюватися шляхом ранжування позицій підприємства на ринку за певною шкалою, яка відображає ступінь його конкурентної сили — від лідерства в галузі до позицій нижче середнього рівня, що характеризуються нестабільними або незадовільними показниками господарської діяльності.

Таблиця 1.1 – Перелік пунктів SWOT-аналізу

Показники оцінки	1	2	3	4	5
Фінанси: 1.Оцінка структури активів 2.Інвестиційна привабливість 3.Дохід на активи 4.Норма прибутку 5.Дохід на вкладений капітал					
Виробництво: 1.Використання обладнання 2.Виробничі потужності 3.Чисельність робітників					
4.Системи контролю якості 5.Продуктивність 6.Вік технологічного обладнання					
Організація і управління: 1.Чисельність інженерно-технологічного і управлінського персоналу 2.Швидкість реагування управління на зміни у навколишньому середовищі 3.Чітке розділення повноважень і функцій 4.Тип організаційної структури управління 5.Якість інформації, що					

використовується в управлінні 6.Ступінь гнучкості оргструктури управління					
Маркетинг: 1.Частка рінку 2.Репутація фірми 3.Престиж бренду 4.Ефективність реклами 5.Стратегії 6.Організаційні та технічні засоби збуту 7.Цінова політика/ рівень цін 8.Рівень/якість обслуговування 9.Кількість клієнтів					
Кадровий склад: 1.Рівень кваліфікації персоналу 2.Рівень підготовки збутового персоналу в технічній області					
Технологія: 1.Застосовувані стандарти і ступінь їх сумісності 2.Нові продукти 3.Витрати на НДДКР					

Графа 3 характеризує середній рівень розвитку підприємства, що відповідає загальноприйнятим галузевим стандартам та свідчить про наявність відносно стабільних ринкових позицій. Графа 4 відображає рівень нижчий за середній, для якого притаманне погіршення основних показників господарської діяльності. Графа 5 визначає критичний стан підприємства, що перебуває у кризовій ситуації та потребує негайних управлінських рішень.

Запропонована методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства не передбачає розрахунку узагальненого інтегрального показника, у зв'язку з чим ускладнюється проведення кількісного порівняльного аналізу конкурентних переваг між підприємствами-конкурентами [13].

Одним із поширених підходів є оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі концепції «4Р», яка базується на зіставленні

діяльності підприємства з основними конкурентами за такими ключовими складовими маркетингового комплексу: товар (product), ціна (price), просування (promotion) та збут (place). Назва методики походить від перших літер відповідних англомовних термінів. У таблиці 1.2 представлено оціночний лист конкурентоспроможності, сформований відповідно до даного підходу. Кожному з факторів надається бальна оцінка, наприклад, у діапазоні від 1 до 5 балів [14].

Таблиця 1.2 – Лист оцінки конкурентоспроможності (систематизація результатів аналізу «4P»)

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство, що аналізується 3	Конкуренти		
Продукт: 1.Надійність 2.Строк служби 3.Ремонтопридатність 4.Технічний рівень 5.Престиж торгової марки 6.Стиль 7.Рівень ремонтного обслуговування 8.Гарантійне обслуговування				
9.Унікальність додаткових послуг 10.Широта асортименту 11.Різноманітність набору виробів та послуг				
Ціна: 1.Відпускна 2.Роздрібна 3.Знижки з ціни(за що?) 4.Умови і порядок розрахунків(передоплата, кредит, строки оплати)				
Регіон та канали збуту: 1.Стратегія збуту 2.Вид розподілу продукту 3.Кількість дилерів 4.Кількість дистриб'юторів 5.Ступінь охоплення ринку 6.Регіон збуту				

Просування на ринку: 1.Форми реклами 2.Де розміщується реклама 3.Бюджет реклами 4.Частота появи реклами 5.Участь у виставках 6.Згадки у засобах масової інформації 7.Комісійні				
---	--	--	--	--

Ключовим обмеженням зазначеного підходу є його виражена суб'єктивність, оскільки процедура оцінювання базується на експертних судженнях, що може знижувати рівень об'єктивності та надійності отриманих результатів дослідження [14].

Значний науковий інтерес становить методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства, розроблена Ж.-Ж. Ламбенем, яка ґрунтується на використанні системи спеціалізованих кількісно-якісних індикаторів. Сукупність показників, що застосовуються для аналізу конкурентних позицій підприємства відповідно до даного підходу, представлена в таблиці 1.3.

Запропонований метод передбачає проведення порівняльної оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, які функціонують на одному товарному ринку. Рівень конкурентоспроможності визначається за шістьма ключовими критеріями (індикаторами), кожен з яких оцінюється за п'ятибальною шкалою. Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується як відношення сумарної бальної оцінки досліджуваної компанії до відповідного показника підприємства-лідера.

Підприємством-лідером вважається компанія, яка набрала максимальну сукупну кількість балів; для неї коефіцієнт конкурентоспроможності умовно приймається рівним одиниці. Високий рівень конкурентоспроможності характеризується значенням коефіцієнта в інтервалі від 1,0 до 0,9; середній рівень – у межах від 0,9 до 0,7; низький рівень – за значень менше 0,7.

Алгоритм реалізації методики оцінювання конкурентоспроможності включає такі послідовні етапи:

визначення бальної оцінки кожного підприємства за всіма встановленими критеріями;

ідентифікацію компанії з найбільшою сумою балів та прийняття її показника конкурентоспроможності за еталонне значення, рівне 1;

розрахунок коефіцієнтів конкурентоспроможності інших підприємств шляхом співвідношення їх сумарних балів із балами лідера;

ранжування підприємств відповідно до отриманих значень коефіцієнтів конкурентоспроможності та визначення їх позицій на ринку.

Таблиця 1.3 – Індикатори оцінки конкурентоспроможності підприємства

Критерії оцінки	Діапазон оцінок		
	Низька (1-2 бали)	Середня (3-4 бали)	Висока (5 балів)
1. Відносна доля ринку	Менш ніж 1/3 лідеру	Більш ніж 1/3 лідеру	Лідер
2. Відмінні властивості товару	Недиференційований товар	Диференційований товар	Унікальний товар
3. Витрати	Вище, ніж у прямого конкурента	Такі ж, як у прямого конкурента	Нижчі, ніж у прямого конкурента
4. Ступінь освоєння технології	Тяжко засвоюється	Легко засвоюється	Повністю засвоєна
5. Канали руху товару	Посередники не контролюються	Посередники контролюються	Прямі продажі
6. Імідж	Відсутній	Розвинений	Сильний імідж

Рейтингова оцінка конкурентоспроможності підприємства. Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства – встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях. Порядок визначення рейтингової оцінки:

1. Отримання вихідної інформації за всіма порівнюваним підприємствам.

2. Вихідна інформація може надаватися у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ($i = 1, 2, \dots, n$), а по стовпцях - порівнювані підприємства ($j = 1, 2, \dots, m$).

3. Вихідні показники співвідносите відповідними показниками підприємства-конкурента (кращого в галузі, еталонного підприємства) за формулою 1.1:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (1.1)$$

де x_{ij} – відносні показники господарської діяльності підприємства.

4. Для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду за формулою 1.2:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (1.2)$$

де R_j – рейтингова оцінка j -го підприємства;

X_1, X_2, \dots, X_n – відносні показники j -того підприємства, що аналізується.

5. Підприємства-конкуренти ранжуються в порядку убутання рейтингової оцінки. Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, розрахованої за формулою вище.

Рейтингові методики можуть враховувати не тільки матеріальні активи, але і нематеріальні активи (репутація керівництва, організаційні здібності та ін.), Наприклад: загальна якість керівництва, якість продукції або послуг, фінансова стабільність, ступінь соціальної відповідальності та ін.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства, заснована на дослідженні внутрішнього середовища підприємства. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, заснована на комплексному

дослідженні внутрішнього середовища підприємства, передбачає два напрямки:

- визначення переліку внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість діяльності підприємства;
- визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей.

Перший напрямок дослідження – виявлення складу внутрішніх факторів і оцінка їх впливу на ефективність і якість діяльності компанії – проводиться для встановлення резервів вдосконалення діяльності. Дослідження засноване на використанні методики комплексного аналізу виробничо-господарської діяльності та фінансового менеджменту. Тому, як правило, аналіз починається з розгляду фінансового стану компанії. Цей аналіз спрямований на з'ясування того, як подальший розвиток компанії узгоджується з наявністю достатніх фінансових коштів і платоспроможністю компанії. Фінансові показники можна об'єднати в наступні чотири групи:

Перша група – це показники оцінки прибутковості господарської діяльності:

- загальна рентабельність підприємства (загальний прибуток до активів);
- чиста рентабельність підприємства (чистий прибуток до активів);
- рентабельність власного капіталу (чистий прибуток до власного капіталу);
- загальна рентабельність виробничих фондів (загальний прибуток до середньої величини основних виробничих фондів і оборотних коштів).

Друга група – це показники оцінки ефективності управління:

- чистий прибуток до обсягу реалізації продукції;
- загальний прибуток до обсягу реалізації продукції.

Третя група – це показники оцінки ділової активності:

- віддача від активів (виручка від реалізації продукції до активів);

- віддача основних фондів (виручка від реалізації продукції до основних фондів);
- оборотність оборотних фондів (виручка від реалізації продукції до оборотних засобів);
- оборотність дебіторської заборгованості (виручка від реалізації продукції до дебіторської заборгованості);
- оборотність банківських активів (виручка від реалізації продукції до банківських активів);
- віддача власного капіталу (виручка від реалізації продукції до власного капіталу).

Четверта група – це показники оцінки ліквідності:

- поточний коефіцієнт ліквідності (оборотні кошти до термінових зобов'язаннях);
- інші активи до термінових зобов'язаннях;
- індекс постійного активу (основні фонди та інші необоротні активи до власних коштів);
- коефіцієнт автономії (власні кошти до валюти балансу);
- забезпеченість запасів власними оборотними засобами (власні оборотні кошти до запасів).

Аналіз цих показників дозволить з'ясувати закономірності їх зміни, оцінити ефективність фінансової діяльності [15]. Характеристики, які свідчать про зниження результативності фінансової діяльності:

- стійко низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- постійний брак оборотних коштів;
- високий рівень простроченої кредиторської та дебіторської заборгованості;
- висока частка позикових коштів у загальній сумі джерел коштів;
- відсутність довгострокових контрактів;
- низька рентабельність виробництва;

- недостатня диверсифікація діяльності;
- високий рівень фінансового ризику;
- невисокий рівень прибутковості фінансових інвестицій;
- знижуються обсяги виробництва і зростання собівартості продукції і ін.

Другий напрямок дослідження – визначення сильних і слабких сторін у кожній з функціональних областей – здійснюється для того, щоб виявити напрямки діяльності і ресурси (можливості), які можуть стати основою майбутньої стратегії компанії і створення стійких конкурентних переваг. Цей аналіз можна проводити в розрізі:

- всієї сукупності функціональних підсистем;
- однієї або декількох функціональних підсистем;
- одного або декількох елементів (наприклад, організаційної структури, технічного забезпечення, інформаційного забезпечення та ін.) функціональних підсистем;
- одного елемента функціональної підсистеми.

Для забезпечення порівнянності інформації аналіз потенціалу повинен проводитися за тими ж областям і напрямам, що і аналіз найближчих конкурентів.

Оцінка сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Методика позиціонування сильних і слабких сторін потенціалу конкурентоспроможності підприємства передбачає складання таблиці, в якій по вертикалі вказуються порівнювані характеристики (ціна, якість товару, організація збуту і ін.). Їх відносна значимість (важливість) і кількісні значення; по горизонталі – підлягають порівнянню конкуренти і їх характеристики.

Оцінка виходить шляхом перемноження кількісного значення характеристики на її важливість. Якщо підсумувати кількісні значення

порівнюваних характеристик, отримаємо загальну зважену оцінку конкурентної сили компанії і конкурентів:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i, \quad (1.3)$$

де K - інтегральний показник конкурентної сили; n - число оцінюваних параметрів; a_i - важливість i -й характеристики.

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i \cdot \quad (1.4)$$

де: E_i – експертна оцінка i -й характеристики.

Порівняння загальних зважених оцінок покаже, у яких компаній найбільш сильне або слабке становище і наскільки воно відрізняється.

Порівняння зважених оцінок компанії і її конкурентів дозволить визначити їх конкурентні позиції як слабкі, середні, сильні або лідируючі.

Оцінка конкурентної сили компанії має відносний характер і її значення будуть визначатися в залежності від обраної бази порівняння. Тому конкурентна сила компанії буде мати різні значення, якщо порівняння ведеться з лідером галузі, найближчим конкурентом або аутсайдером.

Дана методика передбачає використання непрямих узагальнених показників. Кількість чинників конкурентоспроможності підприємства, що підлягають застосуванню при використанні даної методики, необмежено. У цьому полягає одна з основних переваг даної методики оцінки конкурентоспроможності. Вона дозволяє оцінити конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, економіки країни.

Матрична оцінка конкурентоспроможності підприємства. Матрична методика оцінки конкурентоспроможності була запропонована Бостонської консалтингової групою, може бути застосована для оцінки

конкурентоспроможності товарів, «стратегічних одиниць бізнесу» - збутової діяльності, окремих компаній, галузей. Матриця «Швидкість ринку – ринкова частка» - матриця БКГ (growth – share matrix) – інструмент аналізу стратегічних господарських одиниць, господарського та продуктового портфелів організації [16].

Переваги методу: при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки.

Недоліки методу: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень.

Оцінка конкурентоспроможності, заснована на теорії ефективної конкуренції. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає безліч факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним і цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності. До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

У третю групу включені показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

Четверта група – показники конкурентоспроможності товару: якість товару і його ціна.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найбільш важливі показники господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дає можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб. Однак в цій формулі не враховується ставлення споживачів даної продукції до якості товарів, що виробляються на даному підприємстві.

Також для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати ряд приватних показників [20]:

- обсяг продажів за період;
- обсяг продажів на одного працівника;
- число випущеної продукції на одного працівника;
- частка ринку по основній продукції в країнах СНД;
- частка експортної продукції в загальному обсязі випуску;
- число моделей, що випускаються і модифікацій продукції;
- коефіцієнт конкурентоспроможності основної продукції;
- фондвіддача;
- кількість країн, до яких надходить продукція;
- загальний обсяг виробленої продукції за історію існування підприємства;
- відношення капіталізації до реалізації;
- рентабельність виробництва;
- витрати на 1 грн. товарної продукції;
- річний темп приросту реалізації;
- відношення дивіденду на акцію до її ринкової ціною;
- рівень реклаमाцій по основній продукції;
- знос активної частини основних фондів;
- частка НДДКР у загальному обсязі продажів;

- відношення заробітної плати на підприємство країни;
- частка працівників з вищою і середньою спеціальною освітою;
- відношення обсягу продажів до критичного обсягу випуску.

Критичним зазвичай вважається такий обсяг випуску, при якому підприємство не отримує ні прибутку, ні збитків. Такий обсяг продажів називають ще точкою беззбитковості, або точкою самоокупності. Розрахувати такий обсяг продажів не представляє будь-якої складності, якщо є вся необхідна вихідна інформація [17].

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за формулою:

$$K_n = \sum \Phi b_i \times a_i, \quad (1.5)$$

де Φb_i - середня бальна оцінка по кожному фактору конкурентоспроможності підприємства загальним числом n ;

a_i - вагомість кожного фактора в інтегральній оцінці конкурентоспроможності підприємства.

Бали для оцінки конкурентоспроможності продукції представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Бали для оцінки конкурентоспроможності продукції

Показник	Характеристика і відповідна кількість балів		
	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Якість продукції	0	1	2
Ціна продукції	2	1	0

Вагомість показників якості продукції і його ціни виражається співвідношенням 2: 1 або в частках значущості 0,67: 0,33 ($2 = 1 > 0$).

Оцінку ринкової частки пропонується проводити на основі аналізу займаної підприємством частки ринку і її динаміки (з використанням матриці БКГ). Система балів оцінки ринкової частки представлена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Бали для оцінки ринкової частки підприємства

Частка ринку, %	Річний темп приросту ринкової долі(%) і відповідна кількість балів			
	Більше 10%	Від 5% до 10%	Від -5% до 5%	Менш, ніж -5%
1. Лідер ринку (частка ринку вище)	2	1,5	1	0
2. Сильна конкурентна позиція	1,5	1	0,5	0
3. Слабка конкурентна позиція	1	0,5	0	0
4. Аутсайдер ринку (частка ринку)	0,5	0	0	0

Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$K_{p.ч} = \frac{OP}{ZOПР} \quad (1.6)$$

де: ОП - обсяг продажів основних видів продукції підприємства;

ЗОПР - загальний обсяг продажів даної продукції на ринку регіону.

Коефіцієнт зносу характеризує потенціал підприємства в перспективі і є одним з узагальнюючих показників, що характеризують стан основних фондів, і показує, в якому ступені знаходяться в експлуатації основні фонди зношені, тобто яка частина їх вартості вже перенесена на виготовлені вироби; визначається за формулою:

$$K_{зн} = \frac{Io.ф}{OF_{п.в}} \times 100\% \quad (1.7)$$

де: Io.ф - ступінь зносу основних фондів;

OF_{п.в} - первісна вартість основних фондів.

Бали для оцінки ступеня зносу основних фондів підприємства: висока ступінь зносу (більше 40%) - 0 балів; середня ступінь зносу (20-40%) - 1 бал; низький ступінь зносу (менше 20%) - 2 бали.

Інноваційна активність визначається за формулою: $IA = \frac{III}{IV}$,

$$IA = \frac{III}{IV} \quad (1.8)$$

III - число інновацій підприємства;

IV - середнє число інновацій в галузі.

Бали для оцінки інноваційної активності підприємства: кількість інновацій підприємства перевищує середнє число інновацій в галузі – 2 бали; кількість інновацій підприємства дорівнює середньому числу інновацій в галузі – 1 бал; кількість інновацій підприємства менше середнього числа інновацій в галузі – 0 бал.

Наочним способом представлення результатів проведеного зіставлення діяльності конкурентів є багатокутник конкурентоспроможності.

Критерії порівняння можуть бути наступні: собівартість виробництва; ринкова ціна; фінансові можливості; якість товару; організація продажів; організація дистрибуції; посередники; сервіс; інші фактори.

Оцінка можливостей організації дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 1.3). По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (оцінка проводилася тільки по 8 факторам) використовується певний масштаб вимірів (дуже часто у вигляді бальних оцінок). Зображуючи на одному малюнку багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності по різних факторів. Очевидно, що можлива побудова багатокутника конкурентоспроможності також для продуктів-конкурентів і маркетингової діяльності фірм-конкурентів в цілому [18].

Недоліком такого підходу є відсутність прогностичної інформації щодо того, якою мірою та чи інша фірма-конкурент в змозі поліпшити свою діяльність.

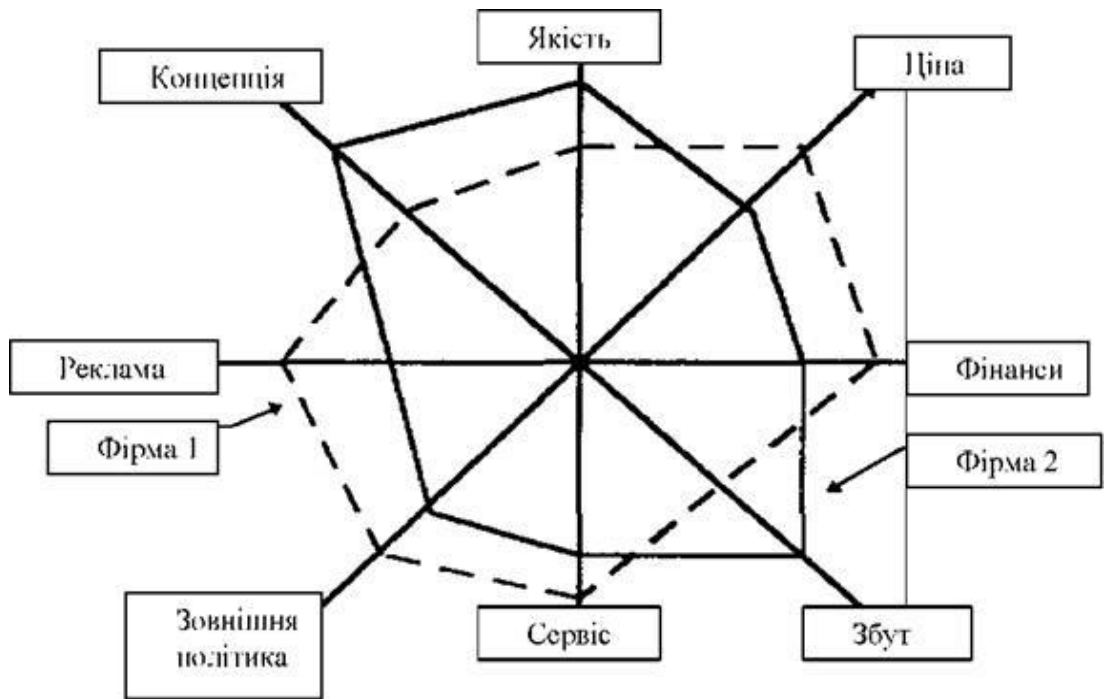


Рисунок 1.3 – Багатокутник конкурентоспроможності

За результатами досліджень, проведених по розглянутим напрямкам вивчення конкурентоспроможності, проводиться порівняльний аналіз рівня окремих атрибутів (параметрів), досягнутого організаціями – конкурентами.

На основі аналізу отриманих даних виявляються сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби по всіх вивчених напрямках конкурентоздатності. Далі розробляються заходи щодо закріплення сильних сторін та ліквідації слабких місць [18].

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»


2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія Aslima представляє на українському ринку системи вентиляції і кондиціонування від провідних світових виробників. Сьогодні в пул компанії входять 17 брендів, що пропонують останні досягнення Європи, Азії та США у сфері керування кліматом. Серед продукції, яка постачається клієнтам, — промислові та напівпромислові агрегати, а також установки, придатні для побутового користування. Асортимент продукції та ціновий діапазон настільки широкі, що задовольняють потреби клієнтів будь-якого рівня.

Місія компанії: Запровадити сучасний концептуальний підхід до впровадження обладнання з підтримки мікроклімату як для промислового, так і для побутового секторів.

Концептуальний мікроклімат для об'єктів будь-якої складності.

Ми маємо намір змінити встановлений, на нашу думку, несучасний підхід до продажу обладнання для підтримання мікроклімату та перейти від реалізації обладнання до реалізації концепцій. Ми робитимемо все, що від нас буде залежати, аби всі учасники ринку змінили свій погляд у сторону концептуального рішення мікроклімату. Ми маємо на меті використання тільки сучасного та енергоефективного обладнання. Ми не зупинимося у прагненні знайти та запропонувати найефективнішу та економічно вигідну концепцію для кожного Замовника.


Про компанію

Aslima — надійний постачальник та партнер у кліматичному бізнесі. Ми є дистриб'ютором більш ніж 15 світових брендів обладнання для систем мікроклімату в Україні, як для промислового, так і для побутового секторів.

Серед наших клієнтів: проектні організації та інститути, монтажні та будівельні компанії, дилери, інвестори й девелопери.

КОМАНДА АСЛІМА

Наша команда створена та працює задля впровадження сучасного концептуального підходу у галузі мікроклімату.


Наша концепція співпраці з клієнтами полягає у комплексному рішенні та повноцінному забезпеченні об'єкта, необхідним для нього енергоефективним обладнанням.

Фахівці компанії розробляють технічні рішення, допомагають у проектуванні, підбирають оптимальне обладнання, організовують постачання на об'єкт, консультують із питань монтажу, а також проводять пусконаладжувальні роботи та забезпечують сервісне й гарантійне обслуговування.


Ми прагнемо бути кращими на ринку, тому не зупиняємося на досягнутому і постійно вдосконалюємося!

Бізнес у галузі ОВІК — складний та багаторічний процес, який ми пройдемо разом із вами, аби забезпечити максимально якісну підтримку та гарантувати найефективніший результат.


Запрошуємо до співпраці!




>10 років стабільної роботи на ринку України	>1000 найменувань товарів у сфері ОВІК	>3000 реалізованих проектів	100 орієнтованих на результат співробітників
---	---	--	--



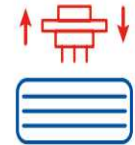
Сервісне обслуговування об'єктів




Діагностика та ремонт




Пусконаладжувальні роботи



Шеф-монтаж та пусконаладження



Віддалена технічна консультація



Постачання витратних матеріалів та запасних частин

Рисунок 1.1 – Загальна характеристика підприємства

Haier	▶ Мультизональні системи
 	▶ Прецизійні кондиціонери
	▶ Кліматичне обладнання
	▶ Чилери ▶ Теплові насоси ▶ Агрегати для одночасного та незалежного виробництва холоду і тепла
	▶ Руфтопи ▶ Фанкойли ▶ Допоміжне обладнання
	▶ Фанкойли ▶ Теплові насоси ▶ Вентиляційні установки ▶ Осушувачі ▶ Зволожувачі ▶ Автоматика для систем вентиляції і кондиціонування ▶ Баки
HITACHI	▶ Повітрообробні установки
	▶ Теплові насоси
	▶ Парозволожувачі
	▶ Компресорно-конденсаторні блоки
	▶ Градирні ▶ Обладнання для охолодження
	▶ Повітряні теплообмінники
	▶ Осушувачі повітря
	▶ Дренажні насоси
	▶ Щити автоматизації ▶ Диспетчеризація

Рисунок 1.2 – Каталог обладнання

Основні конкурентні переваги підприємства:

1. Професійна команда Наші фахівці надають клієнтам всебічну технічну підтримку, супроводжуючи їх від моменту вибору до остаточного запуску обладнання.
2. Індивідуальний підхід Ми розглядаємо кожен запит як новий виклик, що вимагає максимально ефективного вирішення. Наші партнери готові виробляти обладнання, розроблене спеціально під конкретний об'єкт.
3. Комплексні рішення Реалізація кожного запропонованого технологічного рішення строго контролюється фахівцями нашої команди — починаючи з етапу початкового замовлення і до навчання ваших фахівців роботі зі встановленими агрегатами.
4. Гнучка цінова політика Кожному з наших клієнтів ми готові запропонувати найбільш вигідні умови співпраці. Aclima є ексклюзивним дистриб'ютором провідних світових виробників кліматичної техніки, а відтак пропонує своїм замовникам найкращі ціни на українському ринку.
5. Оперативність і точність Наші клієнти впевнені в тому, що їх замовлення буде виготовлене і доставлене вчасно. Виробничі склади на території Європи дають змогу доставити готове обладнання за термін від 3 днів. Для індивідуального дизайну та виготовлення техніки з заданими параметрами знадобиться від 2 тижнів.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства (за даними Clarity Project: https://clarity-project.info/edr/32679601/yearly-finances?_cf_chl_tk=J6m6y19QliS19jmPTC_BQJbRPdTuxlSF7b1wP2QYDc-1749640031-1.0.1.1-kFar0fSrRubS3_Si3Pxz4IBZu22ppgh7rQQqwI9IGhY)

проведемо в наступній послідовності.

Таблиця 2.1 - Основні показники господарської діяльності підприємства (тис. грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	19	25	22	19
Дохід (тис грн)	189 735	54 389	101 121	182 138
Чистий прибуток (тис грн)	10 352	2 172	4 842	12 045
Активи (тис грн)	110 734	82 582	95 187	167 695
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	18 113	149	4 329	6 374
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	-	-	-	-
Поточні зобов'язання (тис грн)	86 954	56 629	64 393	124 856
Власний капітал (тис грн)	23 780	25 952	30 794	42 39

Проведемо аналіз по кожному фінансово-економічному показнику підприємства за 2021–2024 роки.

Кількість персоналу. У 2021 році чисельність персоналу підприємства становила 19 осіб, що відповідало масштабам діяльності та обсягам операцій на той період. У 2022 році спостерігається зростання кількості персоналу до 25 осіб, або на 6 осіб (31,6 %), що може свідчити про розширення господарської діяльності, зростання обсягів продажів у попередньому періоді або спробу підприємства посилити операційні та управлінські функції.

У 2023 році чисельність персоналу скоротилася до 22 осіб (–3 особи, або –12,0 %), що, ймовірно, було реакцією на зниження ділової активності у 2022 році та необхідність оптимізації витрат. У 2024 році кількість працівників знову зменшилася до 19 осіб, тобто до рівня 2021 року, що свідчить про завершення процесу реструктуризації персоналу та перехід до більш раціональної моделі використання трудових ресурсів.

Загалом динаміка чисельності персоналу відображає адаптацію підприємства до змін ринкового середовища та прагнення забезпечити відповідність між трудовими ресурсами й реальними обсягами діяльності.

Дохід підприємства. У 2021 році дохід підприємства становив 189 735 тис. грн, що характеризує високий рівень ділової активності та стабільні позиції на ринку. У 2022 році відбулося різке скорочення доходу до 54 389 тис. грн, або на 135 346 тис. грн (–71,3 %). Така динаміка свідчить про суттєвий негативний вплив зовнішніх факторів, зокрема загальноекономічної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і зниження купівельної спроможності споживачів.

У 2023 році дохід зріс до 101 121 тис. грн, що на 46 732 тис. грн (86,0 %) більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства, адаптацію до нових умов функціонування та часткове відновлення попиту. У 2024 році дохід досяг 182 138 тис. грн, практично наблизившись до рівня 2021 року, що є позитивною ознакою стабілізації та ефективності впроваджених управлінських рішень.

Чистий прибуток. Чистий прибуток у 2021 році становив 10 352 тис. грн, що вказує на достатній рівень ефективності діяльності підприємства. У 2022 році цей показник скоротився до 2 172 тис. грн (–78,9 %), що є наслідком суттєвого падіння доходів при збереженні значної частини постійних витрат.

У 2023 році чистий прибуток зріс до 4 842 тис. грн, що більш ніж удвічі перевищує рівень 2022 року. Це свідчить про підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат та поступове відновлення прибутковості. У 2024 році підприємство досягло найвищого значення чистого прибутку за аналізований період – 12 045 тис. грн, що перевищує показник 2021 року на 1 693 тис. грн (16,4 %). Така динаміка свідчить про формування стійкої прибуткової моделі діяльності.

Активи підприємства. Обсяг активів у 2021 році становив 110 734 тис. грн. У 2022 році активи скоротилися до 82 582 тис. грн (–25,4 %), що може бути наслідком зменшення оборотних активів, продажу або списання майна, а також скорочення обсягів діяльності.

У 2023 році активи зросли до 95 187 тис. грн (на 15,3 %), що свідчить про поступове відновлення ресурсного потенціалу підприємства. У 2024 році активи суттєво зросли до 167 695 тис. грн, тобто на 72 508 тис. грн (76,2 %) порівняно з 2023 роком. Такий приріст може бути пов'язаний із розширенням оборотного капіталу, зростанням товарних запасів та інвестиціями у розвиток діяльності.

Грошові кошти та їх еквіваленти. У 2021 році обсяг грошових коштів становив 18 113 тис. грн, що забезпечувало достатній рівень платоспроможності. У 2022 році цей показник різко скоротився до 149 тис. грн, що свідчить про критичне зниження ліквідності та високе фінансове навантаження.

У 2023 році обсяг грошових коштів зріс до 4 329 тис. грн, що вказує на часткове відновлення ліквідності. У 2024 році показник зріс до 6 374 тис. грн,

що хоча й не досягло рівня 2021 року, однак свідчить про стабілізацію грошових потоків та покращення фінансової дисципліни.

Довгострокові зобов'язання. Упродовж 2021–2024 років підприємство не мало довгострокових зобов'язань. Це свідчить про відсутність значного довгострокового боргового навантаження, що позитивно впливає на фінансову стійкість, однак водночас може обмежувати можливості залучення інвестиційних ресурсів для стратегічного розвитку.

Поточні зобов'язання. У 2021 році поточні зобов'язання становили 86 954 тис. грн. У 2022 році вони зменшилися до 56 629 тис. грн (–34,9 %), що може бути результатом скорочення обсягів діяльності та зменшення кредиторської заборгованості.

У 2023 році поточні зобов'язання зросли до 64 393 тис. грн, що відповідає відновленню операційної активності. У 2024 році показник зріс до 124 856 тис. грн, що майже вдвічі перевищує рівень 2023 року. Це свідчить про активне використання короткострокових джерел фінансування, що потребує посиленої уваги до управління ліквідністю.

Власний капітал. У 2021 році власний капітал становив 23 780 тис. грн. У 2022 році він зріс до 25 952 тис. грн, незважаючи на зниження прибутковості, що свідчить про збереження фінансової стабільності. У 2023 році власний капітал досяг 30 794 тис. грн, а у 2024 році зріс до 42 839 тис. грн, що на 80,1 % більше порівняно з 2021 роком. Така динаміка є позитивною та відображає накопичення нерозподіленого прибутку й посилення фінансової незалежності підприємства.

Отже, проведений аналіз динаміки фінансово-економічних показників за 2021–2024 роки свідчить про складний, але загалом позитивний шлях розвитку підприємства. Після різкого спаду у 2022 році підприємство змогло адаптуватися до нових умов господарювання, відновити обсяги доходів, суттєво підвищити прибутковість та наростити активи й власний капітал. Разом із тим зростання поточних зобов'язань у 2024 році вимагає посилення контролю за ліквідністю та структурою джерел фінансування. У цілому

підприємство демонструє зростаючу фінансову стійкість і має потенціал для подальшого підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Проведемо фінансовий аналіз підприємства (таблиця 2.2).

Проаналізуємо основні фінансових коефіцієнтів підприємства за 2021–2024 роки. Фінансові коефіцієнти є важливим інструментом оцінки платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Їх аналіз у динаміці дозволяє виявити ключові тенденції розвитку та ступінь адаптації підприємства до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

Коефіцієнт поточної ліквідності. У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,26, що відповідає мінімально допустимому нормативному значенню та свідчить про здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Водночас такий рівень показника вказує на обмежений запас фінансової стійкості.

У 2022 році коефіцієнт зріс до 1,44, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення структури оборотного капіталу, зокрема за рахунок скорочення поточних зобов'язань і більш раціонального управління активами. У 2023 році показник досяг 1,47, що характеризує найвищий рівень ліквідності за аналізований період і свідчить про відновлення фінансової рівноваги.

У 2024 році коефіцієнт знизився до 1,34, що зумовлено зростанням короткострокових зобов'язань унаслідок активізації господарської діяльності. Незважаючи на зниження, показник залишається в межах нормативу, що дозволяє оцінити поточну платоспроможність підприємства як задовільну.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники господарської діяльності підприємства (тис. грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.26	1.44	1.47	1.34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.21	0.00	0.07	0.05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0.47	0.42	0.20	0.23
Коефіцієнт автономії	0.21	0.31	0.32	0.26
Рентабельність активів (ROA)	0.09	0.03	0.05	0.07
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0.56	0.09	0.17	0.33
Чиста маржа	0.05	0.04	0.05	0.07
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	17.44	32.38	69.97	173.58
Коефіцієнт заборгованості	0.79	0.69	0.68	0.74

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2021 році коефіцієнт абсолютної ліквідності становив 0,21, що відповідає рекомендованому рівню та свідчить про наявність достатнього обсягу грошових коштів для негайного погашення частини поточних зобов'язань.

У 2022 році показник різко знизився до 0,00, що свідчить про критичну нестачу грошових коштів і надзвичайно високий рівень фінансового ризику. Така ситуація є наслідком суттєвого скорочення грошових потоків та погіршення ліквідності.

У 2023 році коефіцієнт зріс до 0,07, що вказує на часткове відновлення грошових ресурсів. У 2024 році показник дещо знизився до 0,05, що свідчить про нестабільність грошових потоків та необхідність посилення контролю за управлінням ліквідністю.

Коефіцієнт швидкої ліквідності. У 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності становив 0,47, що є нижчим за нормативне значення та свідчить про недостатню здатність підприємства погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів.

У 2022 році показник зменшився до 0,42, що свідчить про погіршення ліквідної структури оборотних активів. У 2023 році коефіцієнт різко скоротився до 0,20, що є критичним значенням і вказує на надмірну концентрацію коштів у запасах.

У 2024 році показник зріс до 0,23, що хоча й свідчить про певну стабілізацію, однак загалом характеризує низький рівень короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт автономії. У 2021 році коефіцієнт автономії становив 0,21, що свідчить про високу залежність підприємства від залученого капіталу. У 2022 році показник зріс до 0,31, що є позитивною тенденцією та вказує на посилення фінансової незалежності.

У 2023 році коефіцієнт досяг 0,32, що характеризує найвищий рівень автономії за аналізований період. У 2024 році показник знизився до 0,26, що

пояснюється випереджальним зростанням зобов'язань, однак загальний рівень автономії залишається прийнятним.

Рентабельність активів (ROA). У 2021 році ROA становила 0,09, що свідчить про ефективне використання активів. У 2022 році показник знизився до 0,03, що є наслідком падіння доходів і прибутковості.

У 2023 році ROA зросла до 0,05, а у 2024 році — до 0,07, що свідчить про поступове відновлення ефективності використання активів та покращення операційних результатів.

Рентабельність власного капіталу (ROE). У 2021 році ROE становила 0,56, що характеризує високий рівень доходності вкладеного капіталу. У 2022 році показник різко знизився до 0,09, що свідчить про суттєве погіршення фінансових результатів.

У 2023 році ROE зросла до 0,17, а у 2024 році досягла 0,33, що вказує на відновлення інвестиційної привабливості підприємства та підвищення ефективності використання власного капіталу.

Чиста маржа. У 2021 році чиста маржа становила 0,05, що свідчить про достатній рівень прибутковості продажів. У 2022 році показник знизився до 0,04, що відображає зростання витрат та зниження ефективності діяльності.

У 2023 році маржа знову зросла до 0,05, а у 2024 році досягла 0,07, що свідчить про покращення структури витрат та підвищення фінансової ефективності.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. У 2021 році показник становив 17,44, що вже перевищує нормативне значення та свідчить про достатній рівень фінансової стійкості. У 2022 році коефіцієнт зріс до 32,38, у 2023 році — до 69,97, а у 2024 році — до 173,58, що є надзвичайно позитивною тенденцією та свідчить про значне зростання ролі власного капіталу у фінансуванні необоротних активів.

Коефіцієнт заборгованості. У 2021 році коефіцієнт заборгованості становив 0,79, що свідчить про значну залежність від позикових коштів. У

2022–2023 роках показник зменшився до 0,69–0,68, що є позитивною тенденцією та вказує на зниження боргового навантаження.

У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,74, що свідчить про активніше використання залученого капіталу, однак рівень заборгованості залишається контрольованим.

Отже, проведений аналіз фінансових коефіцієнтів за 2021–2024 роки свідчить про те, що підприємство зазнало значного погіршення фінансового стану у 2022 році, однак у подальшому змогло поступово відновити платоспроможність, підвищити ефективність використання активів і власного капіталу та зміцнити фінансову стійкість. Незважаючи на певні проблеми з абсолютною та швидкою ліквідністю, загалом фінансовий стан підприємства у 2024 році можна оцінити як стабілізований із чіткою тенденцією до покращення, що створює підґрунтя для подальшого підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «Акліма» розглядає екологічні інновації як ключовий чинник сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання.

Сьогодні компанії слід зосередити зусилля на впровадженні енергоефективних рішень, зменшенні вуглецевого сліду та розвитку пропозиції у сфері відновлюваних джерел енергії: це розширення асортименту інверторних систем і теплових насосів, впровадження демонстраційних майданчиків із сонячними панелями, а також перехід на екологічні практики в логістиці та офісному управлінні. Ці дії дозволять зменшити негативний вплив на довкілля та сформуують сучасну екосвідому репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

За результатами аналізу сформовано огляд інноваційного розвитку підприємства:.

1. Інноваційна стратегія та орієнтація на клієнта:

- Посилення позиції digital-дистриб'ютора: інвестиції в e-commerce (інтернет-магазин, каталоги онлайн, віртуальні шоуруми).
- Акцент на енергоефективність: пропонування рішень з модернізації HVAC для бізнесів, «зелені» інвестиції для комерційних об'єктів.

2. Нові продуктові та сервісні пропозиції;

- Академія Aclima — розвиток навчальних курсів, сертифікація фахівців (монтаж, VRF-системи, сонячна енергетика).
- Конструкційні рішення під ключ: концептуальний підбір, монтаж, післяпродажний супровід промислових проектів.
- Мобільний сервісний центр: виїзд обладнання для діагностики, ремонту, сервісного обслуговування за запитом.

3. Цифровізація технічних процесів

- Впровадження CRM + ERP + WMS для автоматизації замовлень, монтажу, договорів, обліку обладнання.
- Онлайн-портал для клієнтів: статус замовлення, документація, сервіс, заявки.
- Аналітика даних: навчання, відгуки, ефективність обладнання.

4. Розширення каналів продажу та партнерств

- Вихід на e-commerce платформи (Rozetka, Prom.ua) і інтеграція продуктів через API.
- Партнерські проекти з девелоперами, фасадними компаніями, енергоаудиторами.
- Формат B2B-академії: підписки на сервісне обслуговування, advanced technical training для клієнтів.

5. Інновації в логістиці і моделі бізнесу

- Just-in-Time доставка запчастин та HVAC-комплектів шляхом оптимізації ланцюгів постачання.

- Модель “smart rental” обладнання — оренда кондиціонерів або теплових насосів.

- Ремонт і переробка: відновлення вузлів, trade-back старого обладнання.

6. Інноваційна культура та співпраця

- Розвиток Академії як центру R&D: тестування нових брендів, кейси на об’єктах.

- Заохочення персоналу подавати інноваційні ідеї — популяризувати їх через InnoBox або внутрішні конкурси.

- Співпраця з технічними університетами для практики студентів та тестування нових систем.

7. KPI та оцінка ефективності

- Частка продажів через онлайн-канали $\geq 20\%$ за рік.

- Студенти академії ≥ 200 /рік, 80% потрапляють до бізнесу HVAC.

- Зростання конверсії монтажів і післяпродажного сервісу $\geq 15\%$.

- ROI інвестицій у мобільний сервіс $\geq 30\%$ за 12 місяців.

Отже, інноваційний менеджмент ТОВ «Торговий дім «Акліма» спрямований на створення цифрової екосистеми HVAC: від продажу до сервісу, від навчання до логістики та аналітики. Це дозволить перетворити традиційний дистрибуційний бізнес на інноваційний сервіс-центр, що веде ринок кліматичного обладнання у цифрову епоху.

3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА»

3.1 Обґрунтування необхідності посилення конкурентоспроможності підприємства

З метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства пропонується система управлінських рішень.

1. Посилення конкурентоспроможності продукції та асортиментної політики Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Акліма» є вдосконалення асортиментної політики з урахуванням змін споживчих уподобань і ринкової кон'юнктури. Доцільним є:

- розширення асортименту товарів з високою доданою вартістю;
- оновлення товарної лінійки з урахуванням сучасних стандартів якості та екологічності;
- диференціація продукції за ціновими сегментами з метою охоплення ширшої цільової аудиторії;
- підвищення рівня контролю якості товарів на всіх етапах постачання та реалізації.

Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг за рахунок кращої відповідності продукції очікуванням споживачів.

2. Удосконалення цінової політики Цінова стратегія є важливим інструментом конкурентної боротьби на ринку. Для ТОВ «Торговий дім «Акліма» доцільним є:

- застосування гнучкої системи ціноутворення залежно від обсягів закупівель і сегмента клієнтів;

- оптимізація витрат з метою зниження собівартості реалізованої продукції;
- впровадження системи знижок, бонусів та програм лояльності для постійних клієнтів;
- регулярний моніторинг цінової політики основних конкурентів.

Це дозволить підприємству підвищити цінову привабливість своєї пропозиції без зниження рівня рентабельності.

3. Розвиток збутової та маркетингової діяльності Посилення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності організації збуту та маркетингових комунікацій. Основними напрямками є:

- розширення каналів збуту, зокрема за рахунок електронної комерції;
- активізація цифрового маркетингу (SEO, контекстна реклама, соціальні мережі);
- формування позитивного іміджу бренду та підвищення рівня впізнаваності компанії;
- удосконалення сервісного обслуговування клієнтів та післяпродажної підтримки.

Комплексний розвиток маркетингової політики сприятиме зростанню обсягів реалізації та зміцненню ринкових позицій підприємства.

4. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і логістики Підвищення ефективності внутрішніх процесів є важливим чинником зростання конкурентоспроможності. У цьому контексті доцільно:

- впроваджувати сучасні інформаційні системи управління запасами та постачанням;
- скорочувати логістичні витрати за рахунок оптимізації маршрутів і умов поставок;
- підвищувати рівень автоматизації облікових і управлінських процесів;
- удосконалювати систему планування та контролю діяльності.

Зниження операційних витрат без погіршення якості обслуговування сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства.

5. Розвиток кадрового потенціалу та системи управління персоналом Людський капітал є важливим джерелом довгострокових конкурентних переваг. З метою його розвитку доцільно:

- підвищувати рівень професійної підготовки працівників через навчання та тренінги;
- впроваджувати ефективну систему мотивації та стимулювання персоналу;
- удосконалювати організаційну структуру управління;
- формувати корпоративну культуру, орієнтовану на результат і клієнта.

кувати джерела фінансування;

Це сприятиме зростанню продуктивності праці та якості управлінських рішень.

6. Зміцнення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємству необхідно:

- підтримувати оптимальну структуру капіталу;
- підвищувати рівень ліквідності та платоспроможності;
- диверсифікувати джерела фінансування;
- інвестувати у розвиток матеріально-технічної бази та інновації.

Фінансова стабільність створює передумови для реалізації стратегічних цілей та адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих шляхів посилення конкурентоспроможності ТОВ «Торговий дім «Акліма» дозволить забезпечити комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнити його позиції на ринку, підвищити фінансові результати та сформувати стійкі довгострокові конкурентні переваги.

3.2 Розрахунок ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є ключовим чинником забезпечення його стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій. Для ТОВ «Торговий дім «Акліма» це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції на оптово-роздрібному ринку товарів та послуг. Реалізація стратегічних заходів щодо вдосконалення асортименту, цінової політики, збуту, внутрішніх бізнес-процесів, кадрового потенціалу та фінансової стійкості дозволяє підприємству не лише зберегти існуючі позиції, але й збільшити частку ринку, підвищити прибутковість та ефективність діяльності.

Нижче наведено конкретні заходи та прогнозний економічний ефект від їх впровадження.

1. Посилення асортиментної політики та підвищення якості продукції. В рамках цього управлінського рішення очікується (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Управлінські заходи та очікуваний економічний ефект

Управлінські заходи	Очікуваний економічний ефект
Розширення товарного асортименту з високою доданою вартістю	Зростання обсягу реалізації на 10–15 % за рік
Модернізація товарів відповідно до сучасних стандартів	Збільшення валового прибутку на 8–12 %
Лиференціація продукції за ціновими сегментами	Зниження відсотку рекламаций та повернень до 1–2 % від обсягу продажів
Підвищення контролю якості	Зміцнення частки ринку на 2–3 п.п..

2. Оптимізація цінової політики. В рамках цього управлінського рішення очікується (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 – Управлінські заходи та очікуваний економічний ефект

Управлінські заходи	Очікуваний економічний ефект
Впровадження гнучких цін залежно від сегмента клієнтів	Підвищення маржинальної рентабельності на 3–5 %
Використання системи знижок і бонусів	Збільшення обороту на 5–7 %
Контроль цін конкурентів та оптимізація витрат	Поліпшення фінансової стійкості (покриття короткострокових зобов'язань)

3. Розвиток збутової та маркетингової діяльності. В рамках цього управлінського рішення очікується (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3 – Управлінські заходи та очікуваний економічний ефект

Управлінські заходи	Очікуваний економічний ефект
Розширення каналів збуту (онлайн-магазин, B2B-партнери)	Зростання обсягів продажу на 12 %
Впровадження цифрового маркетингу	Підвищення частки постійних клієнтів на 5–7 %
Підвищення рівня клієнтського сервісу	Зменшення витрат на просування одиниці продукції на 5 %.

4. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і логістики. В рамках цього управлінського рішення очікується (таблиця 3.4):

Таблиця 3.4 – Управлінські заходи та очікуваний економічний ефект

Управлінські заходи	Очікуваний економічний ефект
Впровадження ERP-системи для управління запасами	Зниження логістичних витрат на 8–10 %
Оптимізація маршрутів доставки	Скорочення часу обороту запасів на 15 %
Автоматизація обліку та планування	Підвищення продуктивності персоналу на 10 %

5. Розвиток кадрового потенціалу. В рамках цього управлінського рішення очікується (таблиця 3.5):

Таблиця 3.5 – Управлінські заходи та очікуваний економічний ефект

Управлінські заходи	Очікуваний економічний ефект
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Зростання продуктивності праці на 10–15 %
Впровадження системи мотивації	Зниження плинності кадрів до 5 %
Формування корпоративної культури	Підвищення ефективності управлінських рішень

6. Зміцнення фінансової стійкості. В рамках цього управлінського рішення очікується (таблиця 3.6):

Таблиця 3.56– Управлінські заходи та очікуваний економічний ефект

Управлінські заходи	Очікуваний економічний ефект
Оптимізація структури капіталу	Зменшення частки позикових коштів до 30 %
Диверсифікація джерел фінансування	Підвищення рентабельності капіталу на 3–4 %

Інвестування у розвиток технічної бази та інновації	Забезпечення можливості інвестування у стратегічні проекти
---	--

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що підвищення конкурентоспроможності підприємства є визначальним чинником його довгострокового функціонування та стійкого розвитку в умовах динамічного й висококонкурентного ринкового середовища. Для ТОВ «Торговий дім «Акліма» проблема посилення конкурентних позицій набуває особливої актуальності з огляду на зростання конкуренції на оптово-роздрібному ринку, зміну споживчих уподобань та необхідність адаптації до сучасних економічних викликів.

У межах роботи було обґрунтовано, що реалізація комплексу стратегічних заходів, спрямованих на вдосконалення асортиментної та цінової політики, оптимізацію збутової діяльності, підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, розвиток кадрового потенціалу та зміцнення фінансової стійкості, сприяє зростанню загального рівня конкурентоспроможності підприємства. Запропоновані заходи дозволяють підвищити якість обслуговування клієнтів, знизити витрати, покращити фінансові результати та забезпечити більш гнучку реакцію на зміни зовнішнього середовища.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій створює передумови для зростання рентабельності діяльності ТОВ «Торговий дім «Акліма», збільшення частки ринку та формування стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі. Таким чином, досягнення поставленої мети дослідження підтверджує доцільність системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства як важливого інструменту забезпечення його ефективного розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА».

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки:

В ринкових умовах економіки України чинником, що визначає виживання підприємств, є конкурентоспроможність продукції, що випускається ними.

У цьому зв'язку стає необхідним глибоке теоретичне і практичне переосмислення таких економічних категорій, як інновації, інноваційні процеси, інноваційна діяльність.

На основі аналізу економічної літератури:

- узагальнено сутність поняття «інновації», під якою розуміються нововведення, нові досягнення, нові форми, нові якості й ін., застосування яких забезпечує одержання позитивного ефекту;

- розглянуто класифікаційні ознаки інновацій, що відбивають раніше неформалізовані сторони інноваційних процесів: оцінку результативності інновацій, їхній вплив на макроекономічні показники й зміну системи господарювання;

- відмічено особливості здійснення інноваційної діяльності на підприємствах України.

Управління портфелем інноваційних проєктів підприємства передбачає поєднання стратегічного та інноваційного менеджменту і застосування портфельного підходу до управління інноваційними проєктами, тому що сам портфель інноваційних проєктів підприємства – це інтеграція стратегії, яка спрямована на забезпечення ефективного управління підприємством або його портфелем інноваційних проєктів і інновацій. Саме від складу та якості

портфелю інноваційних проєктів залежить конкурентоспроможність підприємства, його позиція на ринку, прибутковість діяльності тощо.

Однією з проблем управління портфелем інноваційних проєктів є відсутність методичних підходів до технології аналізу, формування та управління портфелем інноваційних проєктів підприємства, що враховували б зміни зовнішнього середовища, недосконалість законодавчої бази, відсутність політичної стабільності тощо.

Таким чином, виникає необхідність формування комплексної системи управління портфелем інноваційних проєктів підприємства, яка, в свою чергу, повинна враховувати чинники невизначеності та ризику.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано стан господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА» та оцінено перспективи розвитку управління інноваційною діяльністю.

Результати виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства свідчать про наявність прибутку та рентабельності виробництва, але ці показники понижуються, що свідчить про необхідність перегляду стратегічного плану функціонування підприємства.

При розгляді функціонування логістичної системи було визначено основні функціональні процеси, що протікають на підприємстві, та сформульовано схему руху логістичних потоків крізь них. Це дало змогу проаналізувати логістичні потокові процеси та виявити можливість впливу на них.

Сьогодні ТОВ «Торговий дім «Акліма» розглядає екологічні інновації як ключовий чинник сталого росту та конкурентної переваги на ринку кліматичного обладнання.

Сьогодні компанії слід зосередити зусилля на впровадженні енергоефективних рішень, зменшенні вуглецевого сліду та розвитку пропозиції у сфері відновлюваних джерел енергії: це розширення асортименту інверторних систем і теплових насосів, впровадження демонстраційних майданчиків із сонячними панелями, а також перехід на

екологічні практики в логістиці та офісному управлінні. Ці дії дозволять зменшити негативний вплив на довкілля та сформуують сучасну екосвідому репутацію компанії серед партнерів і клієнтів.

Запропоновано удосконалення інноваційного менеджменту ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «АКЛІМА», який дозволить перейти від точкових інновацій до системної інноваційної моделі розвитку компанії:

1. Формування системної інноваційної стратегії
2. Цифрове управління інноваціями Використати інструменти автоматизації інноваційного циклу:
 3. Академія Asclima — як R&D-інкубатор
 4. Платформа внутрішніх ініціатив
 5. Оцінка та масштабування інновацій
 6. KPI-система для інноваційного менеджменту

Таким чином, удосконалення інноваційного менеджменту в «Аклімі» — це перехід від “реактивних” інновацій до проактивної системи створення майбутнього компанії через аналітику, мотивацію персоналу, R&D-процеси та стратегічне мислення.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісн. ХНУ*. 2021. Том 1. №6. С. 272-279.
2. Безродна С.М. Б40 Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
3. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
4. Данько Ю.І. Сучасні напрямки забезпечення конкурентоспроможності аграрної продукції України. *Укр. жур. прикл. екон.* 2019. Том 4. № 3. С. 98–105.
5. Довбня У.М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових робіт ХНЕУ*. Харків. 2013. № 12. С. 29-32.
6. Євчук Л.Н. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Економіст*. 2011. №9. С.14-17.
7. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Наук. екон. жур. «Інтелект XXI»*. 2017. № 1. С. 66-71.
8. Ільчук М.М., Коновал І.А., Євтушенко В.Д. Управління конкурентоспроможністю продукції скотарства сільськогосподарських підприємств України. *Міжнарод. наук.-вироб. жур. «Економіка АПК»*. 2018. № 7. С. 83-92.
9. Капінос Г.І., Ларіонова К.Л., Липчак М.І. Проблеми та перспективи впровадження концепції загального менеджменту якості (TQM)

на вітчизняних підприємствах в умовах євроінтеграції. Вісн. ХНУ. *Економічні науки*. 2019. № 4. С. 100 – 105.

10. Коваленко О.М. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії*. 2012. № 1. С. 65-70.

11. Коломицева А.О., Головань Л.О. Оцінка конкурентної динаміки в умовах впливу інновацій. *Маркетинг і менеджмент*. 2013. №2. С. 168-174.

12. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. № 2. С. 22-30.

13. Кузьома В.В., Павлюк С.І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Міжнарод. наук. екон. жур. «*Бізнес Інформ*». 2020. №12. С. 252-258.

14. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.

15. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Наук. Вісн. УНУ*. 2017. №13. Ч. 2. С. 114-117.

16. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Полтава. 2013. 307 с.

17. Нанка О.В., Антощенков Р.В., Кісь В.М., Листопад І.О., Моїсєєва Н.І., Галич І.В., Никифоров А.О. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.

18. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон. 2014. № 8. С. 107 – 109.

19. Почтовюк А.Б., Бала В.В., Уманська К.О., Коробка В.С. Контроль якості як складова ефективної діяльності підприємства у сучасних умовах

господарювання. *Вісн. НТУ «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*. 2020. № 3. С. 102 – 105.

20. Разумова Г. В., Оскома О. В., Гаража В. І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. *Наук. жур. «Економіка та держава»*. 2022. № 2. С. 63-67.

21. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023 рік URL: <http://zlagoda.emitinfo.com/zvit.aspx?1> (дата звернення: 24.05.2024)

22. Скрипник Н.Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 89-94.

23. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. №10 (4). С. 366-369.

24. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Вісн. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» «Інвестиції: практика та досвід»*. 2018. № 8. С. 14 – 17.

25. Федорова Т.Т.В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. *Вісник ЖНАЕУ*. 2015. № 1. С. 130-137.

26. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. *Маркетинг*. 2018. № 5. С. 44-55.

27. Черненко С. Через внутрішню конкуренцію до міжнародної конкурентоспроможності. *Конкуренція*. 2017. № 5. С. 10-13.

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

29. Що таке SWOT аналіз? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 24.04.2024).

Відгук на кваліфікаційну роботу

студента групи 073-21-1

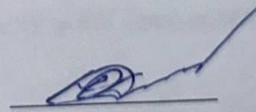
Орленка Валентина Тимофійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

- 1) Актуальність роботи обумовлена тим, що управління конкурентоспроможністю підприємства - це систематичний процес, що спрямований на забезпечення та підвищення здатності підприємства успішно конкурувати на ринку. Він включає аналіз конкурентного середовища, визначення сильних та слабких сторін підприємства, розробку та впровадження стратегій, які дають підприємству перевагу над конкурентами.
- 2) Орленко Валентин Тимофійович показав середній рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю певних неточностей. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: структурно - системний підхід, методи наукового пізнання, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, економічного аналізу, графічної інтерпретації, порівняння, узагальнення.
- 3) Бакалавр проявив вміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.
- 4) Студент виявив достатній рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера.
- 5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація.
- 6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.
- 7) Орленко В.Т. показав достатній рівень автономності та відповідальності, наявні вміння управляти комплексними діями або проектами, достатній рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; середній рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».
Добре володіння компетенціями менеджменту особистості.

Керівник кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту



Дубей Ю.В.

Рецензія на кваліфікаційну роботу

Студентки групи 073-21-1

Орленка Валентина Тимофійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства

Актуальність постановки і розроблення завдань Необхідність дослідження конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що в умовах сьогодення, найважливішим завданням підприємств є підвищення її рівня як на національному так і на міжнародному ринках. При цьому виникає все жорстокіша конкуренція між ними, йде суперництво між товаровиробниками, щоб отримати вигідні умови виробництва, реалізації товарів, щоб одержати найвищий прибуток. Тому в підприємств виникає необхідність в постійному пошуку нових шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. Все це й зумовило вибір теми.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Висновки, що наведені у кваліфікаційній роботі достатньо обґрунтовані

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ методики Орленко В.Т. приймав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики, також студенткою взято участь у конференції з публікацією тез доповіді.

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його.

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення Недостатньо уваги приділено зростанню економічних показників після впровадження запропонованих управлінських рішень.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК (рекомендовано).

доц. каф. ПЕППУ
к.е.н. доц.



А.В. Тимошенко