

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ

Рівень вищої освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Освітня програма	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
Група	8.06.076.010.22.1

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему: «Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу»

Виконав: студент Олексій ВІННИКОВ

Керівник: к.е.н., доцент Карина ТИМОШЕНКО

Рецензент: директор ТОВ «ЗЛК»
Тимошенко Ю. В.

Харків – 2023 рік

РЕФЕРАТ

ВІННИКОВ О. В. Розроблення програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків, 2023 р.

Обсяг – 89 стор.; 5 іл.; 18 табл.; 52 літературних джерел.

Метою дипломної роботи є розробка практичної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка б враховувала конкретні особливості підприємства та його галузі, з орієнтацією на досягнення стійких конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі розглянуто сутність та поняття конкурентоспроможності; досліджено впливові чинники у формуванні конкурентоспроможності підприємства та засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства надано коротку характеристику підприємства з виробництва металоконструкцій ТОВ «ССМ ЗАВОД»; проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності організації; проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; розроблено маркетингову програму ТОВ «ССМ Завод»; обґрунтовано ефективність запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – аналіз конкурентних переваг підприємства та розробка програми для їх досягнення.

Предметом дипломного дослідження є процес розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, монографічний метод, порівняння, групування, графічний метод, методи статистичного аналізу.

Практичним результатом роботи стала розробка та обґрунтування маркетингової програми на підприємстві та її подальше застосування.

Ключові слова: конкурентоспроможність, аналіз конкурентоспроможності, маркетинг, брендинг, реклама, стратегічне планування, оптимізація бізнес-процесів.

ABSTRACT

VINNIKOV O.V. Development of a Business Competitiveness Enhancement Program. Master's degree thesis for «Entrepreneurship, trade and exchange activities». S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2023.

Volume – 89 pages; 5 illustrations; 18 tables; 52 literary sources.

The aim of the thesis is to develop a practical strategy for enhancing competitiveness that takes into account the specific features of the enterprise and its industry, with a focus on achieving sustainable competitive advantages.

To achieve the stated goal, the thesis explores the essence and concept of competitiveness, examines influential factors in forming enterprise competitiveness, and identifies means of ensuring competitive advantage. A brief overview of the metal construction manufacturing company "SSM ZAVOD" is provided. The thesis analyzes the main financial and economic indicators of the organization, evaluates the level of the enterprise's competitiveness in the market, develops a marketing program for "SSM ZAVOD," and justifies the effectiveness of proposed measures to enhance the company's competitiveness.

The object of the research is the analysis of competitive advantages of the enterprise and the development of a program to achieve them.

The subject of the thesis is the process of developing and implementing a program to enhance the competitiveness of the enterprise.

Research methods: analysis, synthesis, monographic method, comparison, grouping, graphical method, statistical analysis methods.

The practical result of the work is the development and justification of a marketing program for the enterprise and its subsequent application.

Keywords: competitiveness, competitiveness analysis, marketing, branding, advertising, strategic planning, business process optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРЕТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Впливові чинники у формуванні конкурентоспроможності підприємства та засоби забезпечення конкурентної переваги підприємства	16
1.3. Виконання конкурентної стратегії як основний засіб досягнення конкурентних переваг підприємств	23
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ССМ Завод»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «ССМ ЗАВОД»	34
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку	48
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «ССМ ЗАВОД»	60
3.1. Процедура впровадження маркетингової стратегії на ТОВ «ССМ Завод» з метою підвищення конкурентоспроможності	60
3.2. Розробка маркетингової програми ТОВ «ССМ Завод»	64
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства	68
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВОК	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний бізнесовий світ, насичений гострою конкуренцією і постійними змінами, ставе викликом для підприємств у всіх галузях економіки. Збереження та подальший розвиток підприємства вимагають не тільки високої якості продукції та послуг, але й володіння власною конкурентоспроможністю. В умовах постійних змін у вимогах споживачів, ринкових тенденціях та технологічних інновацій, бізнес повинен бути готовим до адаптації та удосконалення своєї діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає важливим завданням для кожного підприємця та керівника. У цьому контексті розроблення та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності стає критично важливим кроком у досягненні успіху на ринку. Ця дипломна робота присвячена дослідженню і розробці програми, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах сучасного підприємницького середовища.

В умовах ринкової економіки, конкурентоспроможність визнається як ключова категорія, оскільки вона відображає можливості як окремого суб'єкта господарської діяльності, так і економіки в цілому.

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка оптимальних стратегій розвитку, з урахуванням національних особливостей економіки, є важливим завданням як на теоретичному, так і на практичному рівні у господарській діяльності.

Відзначені фактори підкреслюють важливість дослідження і вирішення теоретичних та методологічних питань, пов'язаних з розробкою стратегій для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, необхідність глибокого аналізу та розв'язання цих питань стає важливою і актуальною, з метою формування обґрунтованих стратегій для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Дослідження різних аспектів теорії та практики стратегічного

управління підприємством здійснювалися у наукових працях таких вчених, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, к. Такамацу та інші. Серед вітчизняних вчених можна відзначити Балабанову Л. В., Диканя В. Окландера М. А., Кірносіву М. В., Мазаракі А. А., Косар Н. С., Мниха О. Б., Крикавського Є. В., Леонову С. В. та інших. Вони значно вплинули на формування концепцій і надали практичні поради з питань стратегічного управління підприємством для досягнення конкурентних переваг.

Метою роботи є розробка практичної стратегії підвищення конкурентоспроможності, яка б враховувала конкретні особливості підприємства та його галузі, з орієнтацією на досягнення стійких конкурентних переваг.

Для досягнення означеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути суть, характеристики, різновиди визначення та способи забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- визначити та описати чинники, що впливають на створення конкурентоспроможності підприємства;
- надати загальну характеристику ТОВ «ССМ ЗАВОД»;
- провести аналіз сучасного стану підприємства та його конкурентного оточення, включаючи оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність.;
- провести аналіз фінансового та економічного стану підприємства і визначити його рівень конкурентоздатності.;
- розробити комплексну програму, яка включає в себе заходи та ініціативи з покращення конкурентного позиціонування підприємства. ТОВ «ССМ ЗАВОД»;
- здійснити економічне обґрунтування розробленої маркетингової програми ТОВ «ССМ ЗАВОД».

Об'єктом дослідження є аналіз конкурентних переваг підприємства та розробка програми для їх досягнення.

Предметом дослідження є процес розробки та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення визначених метою роботи цілей було використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Серед них можна виокремити наукове абстрагування, проведення аналізу та синтезу, використання статистичних методів, зокрема порівняння та групування, динамічні порівняння, графічні та табличні методи, а також проведення порівняльного аналізу та інших наукових підходів.

Дослідження базувалося на інформаційних ресурсах, таких як законодавчі й нормативні документи, наукові праці вітчизняних і закордонних дослідників з питань управління конкурентоспроможністю підприємства, економічні журнали та матеріали науково-практичних конференцій і семінарів. Крім того, були враховані фінансові звіти та документи первинного, аналітичного і синтетичного обліку ТОВ "ССМ ЗОВОД".

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені дослідження та рекомендації можуть бути безпосередньо застосовані в практиці підприємств.

Публікації та результати апробації дослідження. Основні результати дипломної роботи, пропозиції та висновки опубліковано у науковій статті до електронного журналу «Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця»

Диплома робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань та додатків.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТЕОРЕТИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та поняття конкурентоспроможності підприємства

Стратегічне керівництво підприємством визначається взаємодією з його конкурентними перевагами, що є критичними для розробки та впровадження стратегій. Конкурентні переваги утворюють основу стратегічного планування, наділяючи підприємство унікальними характеристиками, які не лише дозволяють йому зберігати конкурентну перевагу, але й привертати увагу та лояльність клієнтів на ринку [9].

Конкурентна перевага визначається як позиція компанії на конкретному ринку, яка дозволяє їй ефективно протистояти конкурентним силам та залучати покупців. Вона є результатом унікальних матеріальних і нематеріальних активів, що є власністю підприємства, а також стратегічно важливих напрямків діяльності, які дозволяють йому вибороти перемогу в конкурентній боротьбі. Основними складовими конкурентних переваг є унікальні активи та спеціальні компетенції в ключових сферах, які мають вирішальне значення для бізнесу. Ці переваги найчастіше виявляються на рівні стратегічних бізнес-одиниць і служать фундаментом для розробки конкурентної стратегії організації. На рисунку 1.1. представлені шляхи визначення конкурентних переваг.

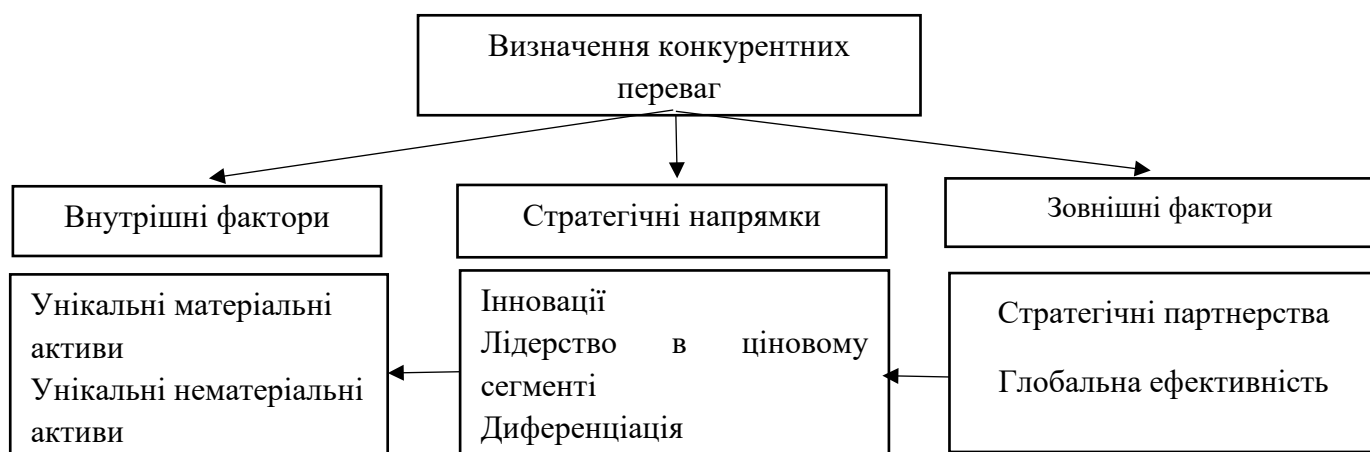


Рис. 1.1. Шляхи визначення конкурентних переваг

Теорія конкурентних переваг виникла на основі робіт відомого економіста та стратега Майкла Портера. Основні ідеї цієї теорії він сформулював у своїх працях, зокрема у книзі "Конкуренція" ("Competitive Strategy"), яка була опублікована в 1980 році [10].

Історія виникнення теорії може бути розкладена на кілька ключових моментів:

1. Портерова модель "П'ять сил конкуренції". Однією з ключових складових теорії є модель "П'ять сил конкуренції", в якій Портер визначив п'ять основних сил, які визначають конкурентну інтенсивність в галузі. Ці сили включають потенційних конкурентів, потужність постачальників і покупців, загрозу заміщення товарів та інтенсивність конкуренції в галузі.
2. Концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю. Портер вперше визначив термін "стратегічне управління конкурентоспроможністю" і вказав на те, що підприємства повинні обирати конкретні стратегії для досягнення конкурентної переваги в своїй галузі.
3. Унікальність продукту і стратегічна позиція. Портер розвинув ідеї щодо того, як компанії можуть створити унікальність свого продукту або послуги, яка робить їх відмінними від конкурентів. Він вказав на важливість стратегічної позиції, що означає обрання такого положення на ринку, яке дозволить відрізнитися і вигравати в конкуренції.

Теорія конкурентних переваг стала основою для розвитку стратегічного управління підприємством та визначення тимчасових або стійких переваг, які дозволяють компаніям досягати успіху в умовах конкурентного бізнес-середовища.

У контексті підприємства конкурентні переваги є невід'ємною складовою стратегічного управління, яка визначає його здатність виживати та процвітати в конкурентному бізнес-середовищі. Розглядаючи різноманітні аспекти, ці переваги формують загальний образ підприємства та його взаємодію зовнішніх та внутрішніх факторів.

Унікальність продукту чи послуги стає ключовою складовою конкурентних переваг, визначаючи впізнаваність бренду та властивості, які привертають увагу клієнтів. Стратегічна позиція на ринку визначає, як підприємство взаємодіє з конкурентами та здатне адаптуватися до змін в галузі.

Ефективність операцій включає в себе оптимізацію виробничих процесів та забезпечення високої якості продукції чи послуг. Інновації в технологіях відображають здатність підприємства впроваджувати новаторські рішення, що створюють конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Залучення та утримання клієнтів стає критичним аспектом, враховуючи високу конкурентну динаміку. Здатність до ефективного управління ресурсами, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, визначає фінансову стабільність та ефективність операцій.

Інтелектуальний капітал, який включає в себе знання, навички та інтелектуальні власності, стає ключовим ресурсом для інновацій та вдосконалення процесів. Якість взаємовідносин з постачальниками визначає надійність ланцюга постачання та забезпечує стабільність виробничих процесів.

Всі ці аспекти взаємодіють, створюючи неповторний портрет підприємства та його потенціал для досягнення та утримання конкурентних переваг у складному та змінному бізнес-середовищі. Такий інтегрований підхід дозволяє підприємствам стати витонченими учасниками ринку та реалізувати свій потенціал в умовах постійної конкуренції.

Глобалізація бізнесу суттєво впливає на конкурентні переваги підприємств. Цей процес взаємодії та інтеграції економік країн має комплексний вплив на бізнес-середовище, визначаючи нові умови та можливості для компаній. Глобалізація дозволяє підприємствам розширювати ринки, отримувати доступ до нових технологій, оптимізувати виробничі процеси та стикає їх із зростаючою конкуренцією на світовому рівні.

Однією з ключових переваг є можливість розширення ринків збуту та привертання нових клієнтів на міжнародному рівні. Успішна адаптація до глобального середовища дозволяє компаніям збільшувати свій клієнтський базис та отримувати конкурентну перевагу. Глобалізація також стимулює обмін технологічними інноваціями між країнами, що дозволяє підприємствам мати доступ до передових рішень та швидше впроваджувати їх на ринку.

Оптимізація виробничих процесів – ще одна перевага, яку надає глобалізація. Підприємства можуть розташовувати свої виробничі підрозділи у різних країнах, щоб оптимізувати витрати та забезпечувати якість продукції. Ефективне використання глобальних ресурсів та оптимізація виробництва можуть створити конкурентні переваги в якості та ціні продукції.

Зростання конкуренції та ринкова динаміка є неодмінною частиною глобалізації. Підприємства, які можуть швидко адаптуватися до змін в цьому середовищі, можуть мати перевагу у веденні бізнесу та залученні клієнтів. Усе це робить глобалізацію важливим фактором формування конкурентних переваг, що визначають успіх підприємств в сучасному світі.

Щоб перевага принесла перемогу в боротьбі з конкурентами, вона повинна відповідати наступним вимогам:

1. Унікальність та диференціація – перевага повинна бути унікальною та вирізнятися від конкурентів. Вона має створювати враження у споживачів, що саме цей продукт чи послуга надає щось особливе.
2. Стійкість – перевага повинна бути стійкою та витримувати випробування часом. Вона не повинна бути тимчасовою або легко імітованою конкурентами.
3. Забезпечення цінності для клієнтів – перевага повинна відповідати потребам та очікуванням клієнтів, забезпечуючи їм вищу цінність порівняно з альтернативами на ринку.
4. Імплементация – важливо, щоб підприємство могло ефективно впроваджувати та управляти перевагою в реальних умовах бізнесу.

5. Адаптабельність – спроможність адаптуватися до змін в бізнес-середовищі та виходити зі стратегічних ситуацій також є ключовою вимогою для ефективної конкурентної переваги.
6. Складність копіювання – чим складніше копіювати або імітувати перевагу конкурентами, тим вона стійкіша та ефективніша.
7. Підтримка інновацій – здатність до постійних інновацій та вдосконалення дозволяє зберігати та розширювати конкурентні переваги у динамічному бізнес-середовищі.

Конкурентні переваги повинні виявити стійкість, що передбачає їхню здатність витримувати виклики змін у ринковому середовищі та конкурентній боротьбі. Це означає, що переваги повинні бути тісно вплетеними у стратегію та операційну діяльність компанії, не будучи піддатливими тимчасовим впливам або перехідним модам. Збереження стійких конкурентних переваг є важливим аспектом для того, щоб підприємство залишалось конкурентоспроможним у тривалій перспективі.

Крім того, конкурентні переваги повинні виявити гнучкість, щоб забезпечити їхню адаптованість до змін у ринкових умовах та вимог споживачів. Сучасне бізнес-середовище піддається постійним змінам, і підприємства, які можуть оперативнo реагувати на ці зміни, виходять на передові позиції. Така гнучкість дозволяє компанії не лише утримувати свої переваги, а й адаптувати їх до еволюції ринку та змін у споживацьких уподобаннях.

Класифікація конкурентних переваг може бути проведена за різними критеріями, враховуючи різноманітні аспекти функціонування підприємства та його стратегічних переваг.

Погляди різних вчених на класифікацію конкурентних переваг можуть відрізнитися залежно від їх теоретичного підґрунтя та дослідницьких інтересів. Наприклад, вартісна ланцюгова модель Портера розглядає конкурентні переваги як витіснення конкурентів за допомогою нижчих витрат або відмінності продукту [49].

Джей Барни визначає конкурентні переваги як результат володіння, контролю та розробки цінних ресурсів, які не є доступними конкурентам [13].

Леонціні М. та Ліе Д. досліджував зосередженість на підходах до конкурентних переваг, таких як лідерство вартості, фокус та лідерство в диференціації [13].

Джейсон Стенсіл визначав конкурентні переваги через засоби та можливості застосування технологій.

Пітер Друкер підкреслює важливість інновацій для створення конкурентних переваг [13].

Адам Сміт вбачає конкурентні переваги як результат ефективного функціонування ринкових механізмів [1].

Ці підходи представляють лише кілька різних ракурсів на те, як вчені розглядають конкурентні переваги. Комбінування різних підходів може використовуватися для комплексного розуміння та визначення конкурентних переваг в контексті конкретного підприємства чи галузі.

Сортування конкурентних переваг за шістьма критеріями є широко використовуваною практикою як у наукових дослідженнях, так і в практичній сфері. Це упорядковане розподілення дозволяє систематизувати та вивчити різноманітні аспекти конкурентних переваг. У таблиці 1.1 представлено класифікацію конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг

Класифікація	Пояснення
За джерелами виникнення	- технологічні переваги: високотехнологічні розробки та інновації; - вартісні переваги: ефективне управління витратами та оптимізація процесів; - брендіві переваги: визнаний та позитивний бренд; - логістичні переваги: ефективний ланцюг постачання.
За часовим фактором	- сталі переваги: стійкі та тривалі; - тимчасові переваги: тимчасові та ситуаційні.
За зонами застосування	- переваги на рівні продукту чи послуги; - переваги на рівні виробництва.

Продовження табл. 1.1

Залежно від ринкових умов	- глобальні переваги: конкурентність на світовому ринку; - локальні переваги: успіх на конкретному регіональному ринку.
За видами конкурентних переваг	- вартісні переваги: найнижчі витрати виробництва; - диференціаційні переваги: унікальні та привабливі продукти чи послуги; - фокусні переваги: орієнтація на конкретний сегмент ринку.

Гнучкий підхід до управління виявляється ключовим елементом для досягнення конкурентних переваг на сучасному ринку. Гнучкість управління передбачає не лише здатність швидко адаптуватися до нових умов, а й змінювати стратегії та тактику, враховуючи динаміку ринкових умов, технологічні інновації, зміни в клієнтських потребах і багато іншого. Цей підхід надає підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в оточуючому середовищі, та забезпечувати собі конкурентну перевагу.

Гнучкість управління робить підприємство більш реактивним та здатним до ефективного використання нових можливостей. Організації, які приділяють увагу гнучкому менеджменту, можуть легше впроваджувати інновації, швидко адаптуючись до змін в бізнес-середовищі. Відмінність полягає у тому, що такий підхід дозволяє уникнути витрат часу та ресурсів на непродуктивні стратегії, що можуть стати застарілими в умовах постійної динаміки ринку.

Таким чином, гнучкий менеджмент не лише забезпечує підприємствам можливість ефективного пристосування до змін, але й створює умови для завоювання та утримання конкурентної переваги, особливо в обличчі конкуренції, де інші учасники можуть бути менш гнучкими та менш підготованими до стрімкого реагування на нові реалії ринку.

1.2. Впливові чинники у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність організації ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи своїй продукції або послугам перевагу перед аналогічними пропозиціями конкурентів. Це комплексний показник, що враховує різноманітні аспекти діяльності підприємства і його здатність адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Для того, щоб вітчизняні підприємства забезпечили собі конкурентоспроможність у сучасних умовах, важливо акцентувати увагу як на динаміці зовнішнього середовища, в якому вони функціонують, так і на постійному вдосконаленні своїх показників ефективності та управлінської діяльності.

У сучасному бізнес-середовищі зміни відбуваються з неймовірною швидкістю. Вітчизняні підприємства повинні бути готові адаптуватися до цих змін, сприймаючи їх як можливості для розвитку, а не тільки як виклики. Аналіз ринкових тенденцій, технологічних інновацій та змін у споживацьких уподобаннях є необхідним етапом для успішної адаптації.

Окрім того, постійне покращення результативності стає ключовим аспектом для досягнення конкурентних переваг. Це може включати в себе оптимізацію виробничих процесів, впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції чи послуг, а також ефективне використання ресурсів. Контингентні стратегії, спрямовані на постійне удосконалення, дозволяють підприємствам не тільки виживати в умовах конкуренції, а й займати лідерські позиції в своїй галузі.

Управлінська діяльність також грає важливу роль у досягненні конкурентоспроможності. Ефективне керівництво, здатне вислуховувати та реагувати на потреби команди, створює сприятливу робочу атмосферу та забезпечує оптимальне використання людського капіталу. Управління

ризиками, стратегічне планування і реалізація інновацій можуть значно підвищити конкурентоспроможність.

Отже, для вітчизняних підприємств важливо враховувати і адаптуватися до зовнішніх змін, постійно удосконалювати свої процеси та приділяти увагу ефективному управлінню для забезпечення стабільної та успішної конкурентоспроможності.

Не зважаючи на те, що існуючий механізм формування конкурентного середовища є важливим елементом, що визначає динаміку бізнесу, він сам по собі не є вичерпним рішенням для вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. З цієї причини стає настійною потреба розробки і впровадження новаторських підходів, методів та технологій управління, які мають глибокі коріння в системному підході до забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства [11].

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю визначається розгляданням організації як цілісної системи, в якій всі елементи взаємодіють між собою. Це передбачає не тільки реакцію на поточні та майбутні виклики, але й активне використання можливостей для покращення. Розробка системи управління, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, має включати в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, інноваційний розвиток та створення гнучкої організаційної структури.

Такий підхід дозволяє не тільки вирішити теперішні проблеми, а й стати адаптивними до майбутніх викликів, забезпечуючи більш ефективне управління та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. У результаті, розробка нових підходів до управління стає стратегічною необхідністю для підприємств, що прагнуть до стабільної та динамічної конкурентної переваги.

Для визначення стану конкурентоспроможності підприємства на ринку є належним використовувати ефективні та об'єктивні методи оцінки його потенційної конкурентоспроможності. Серед різноманітних підходів до

аналізу конкурентної обстановки та визначення місця підприємства порівняно з конкурентами важливе місце займають формалізовані інструменти матричного аналізу. До таких інструментів належать відомі моделі, зокрема модель "Бостон консалтинг груп" (BCG), модель "Маккінзі", SWOT-аналіз, бенчмаркінг та інші.

Модель "BCG" та її відгалужена форма – модель "Маккінзі" - визнані як одні з найбільш широко застосовуваних у практиці стратегічного планування. Засновані на двомірних матрицях, вони опираються на порівняння різних параметрів і характеристик, таких як "частка ринку" і "ринковий ріст", "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність підприємства". Ці моделі відрізняються простотою в застосуванні та надають можливість оцінити стратегічні позиції підприємствас [9].

У процесі формування конкурентоспроможності підприємства визначається ряд важливих чинників, які взаємодіють та впливають на його позицію на ринку. Аналіз цих чинників є важливою складовою стратегічного управління та спрямований на розуміння ключових аспектів, які допомагають підприємству досягати конкурентних переваг.

Один з таких чинників – це ефективність операцій. Якщо підприємство здатне оптимізувати свої бізнес-процеси та забезпечити високий рівень продуктивності, це може стати важливою перевагою в конкурентному середовищі. Ефективне використання ресурсів, управління ланцюгом постачання та зменшення витрат є ключовими елементами в цьому контексті.

Інший важливий чинник – це інноваційність. Підприємства, що активно впроваджують інновації в свою продукцію, процеси та стратегії, мають здатність виходити вперед перед конкурентами. Інновації можуть включати в себе нові технології, методи виробництва, або навіть нові підходи до маркетингу.

Крім того, якість управління грає важливу роль у конкурентоспроможності. Компетентне керівництво може визначати

стратегічний курс підприємства, забезпечуючи ефективне прийняття рішень, адаптацію до змін у середовищі та сприяючи сталому розвитку.

Отже, формування конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що враховує різноманітні чинники, від операційної ефективності до інновацій та якості управління.

Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства, є важливими умовами, що впливають на рівень та характер його конкурентоспроможності. Концепція, яку представив професор Тойохіро Коно з університету Гакусюїн в Токіо, розглядає ці фактори на п'ятирівневій ієрархії (див. рисунок 1.2) [4]. Кожен рівень цієї ієрархії включає в себе конкретну групу чинників, які повністю або частково визначають конкурентоспроможність підприємства [28].



Рис. 1.2. Структура чинників які визначають конкурентоспроможність підприємства

Ця концепція відображає глибокий аналіз різноманітних аспектів, які взаємодіють із конкурентоспроможністю підприємства, та поділяє їх на

конкретні рівні. Кожен рівень має своєрідний внесок у формування загальної конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє зрозуміти, як різноманітні аспекти, від стратегічного управління до оптимізації операцій, спільно впливають на здатність підприємства до успішної конкуренції на ринку.

Керована конкурентоспроможність підприємства – це не лише адаптація до змін на ринку, а й комплексний підхід до управління, спрямований на формування та підтримку конкурентних переваг. Цей підхід передбачає систематичний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність, та розробку стратегій для підтримки та розвитку цих переваг.

Одним з важливих аспектів є постійне вдосконалення операцій та процесів на підприємстві, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів. Крім того, акцент робиться на інноваціях та впровадженні нових технологій, які можуть стати джерелом конкурентних переваг.

Керована конкурентоспроможність також включає в себе ефективне управління талантами та розвиток персоналу, що дозволяє підприємству мати конкурентні переваги через висококваліфікований та мотивований персонал.

У світлі постійних змін в економіці та технологіях, керована конкурентоспроможність підприємства вимагає гнучкості та швидкого реагування на змінюючіться умови. Це означає, що стратегії повинні бути адаптивними та спроможними відповідати на нові виклики.

Такий підхід в управлінні конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам не лише утримуватися на ринку, а й активно впливати на його розвиток, створюючи стійкі та сталі конкурентні переваги.

В разі, якщо підприємство недостатньо уважно підходить до керування власною конкурентоспроможністю та стратегічного управління, можуть виникнути негативні наслідки. Недбале ставлення до цих аспектів може призвести до втрати конкурентних переваг та ускладнити позицію підприємства на ринку.

Відсутність чіткої стратегії та відсутність управлінської уваги до факторів, що визначають конкурентоспроможність, можуть призвести до стратегічної неспроможності в адаптації до змін у бізнес-середовищі. Це, в свою чергу, може викликати втрату ринкової позиції, негативний вплив на фінансові показники та загрозу для сталого розвитку.

Така недбалість може стати причиною втрати довіри серед клієнтів та партнерів, оскільки вони можуть вважати, що підприємство не в змозі ефективно конкурувати на ринку. Крім того, недостатня увага до стратегічного управління може призвести до неефективного використання ресурсів та втрати можливостей для інновацій та розвитку.

Отже, забезпечення належного рівня управління конкурентоспроможністю та стратегічного менеджменту визначає успішність підприємства та його стійкість у змінному бізнес-середовищі.

Підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства в системній перспективі розглядає конкурентоспроможність як об'єкт управління. В цьому підході виокремлені компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства, які взаємодіють між собою. В таблиці 1.2. представлено елементи управління конкурентоспроможністю.

Таблиця 1.2.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства	Характеристика елементів
Стратегія	Формулювання цілей та мети Розробка стратегічних планів
Аналіз середовища	Зовнішній аналіз (PESTEL, SWOT) Внутрішній аналіз (ресурси, компетенції)
Ресурси та компетенції	Управління фінансами та матеріальними ресурсами. Розвиток ключових компетенцій.
Маркетинг та продажі	Розробка маркетингових стратегій Управління продажами та обслуговуванням клієнтів

Продовження табл. 1.2

Інновації та розвиток	Створення інноваційних продуктів Розвиток технологій
Організаційна культура	Формування позитивної організаційної культури Забезпечення комунікації та взаємодії
Моніторинг та оцінка	Системи контролю та відстеження стратегій Оцінка результатів та коригування стратегій

Управління конкурентоспроможністю підприємства реалізується через систему управління, в якій визначені особи виступають у ролі суб'єктів управління. Ці особи активно беруть участь у формуванні та впровадженні управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Фактори, які визначають конкурентоспроможність, включають широкий спектр аспектів, таких як унікальність продукту чи послуги, стратегічна позиція на ринку, ефективність операцій, інновації в технологіях, маркетингові стратегії та багато інших. Ці фактори взаємодіють і створюють основу для формування конкурентної переваги підприємства.

Для досягнення конкурентної переваги підприємство повинно вдосконалювати свої стратегії та тактики, вдосконалювати операційні процеси, інвестувати в інновації та розвиток ключових компетенцій. Важливо враховувати зміни в зовнішньому середовищі, а також реагувати на змінні умови ринку та вимоги споживачів [34].

Засоби забезпечення конкурентної переваги включають в себе впровадження ефективних маркетингових стратегій, раціональне використання ресурсів, акцент на інноваціях і технологічному розвитку. Організація повинна управляти своєю структурою, культурою та комунікацією, сприяючи формуванню позитивного іміджу та репутації.

Усі ці аспекти взаємодіють у комплексному підході до управління конкурентоспроможністю, що становить основу для сталого успіху підприємства на конкурентному ринковому середовищі.

1.3. Виконання конкурентної стратегії як основний засіб досягнення конкурентних переваг підприємств

Управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою комплексну систему, яка враховує різні аспекти функціонування організації на ринку. Ця система може бути розглянута як взаємодіюча мережа вхідних та вихідних елементів, а також управлінських та неуправлінських підсистем.

В систему управління конкурентоспроможністю входять різноманітні фактори, які впливають на конкурентну позицію підприємства. Серед важливих вхідних елементів можна виділити стратегічне планування, фінансове управління, маркетингові стратегії та управління ресурсами.

Керівні системи включають в себе розробку стратегій, прийняття управлінських рішень та контроль за виконанням стратегій. Важливою частиною є також система моніторингу та адаптації, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Некеровані системи включають в себе вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть бути важливими для конкурентоспроможності підприємства. Сюди входять соціокультурні, економічні, технологічні та інші аспекти, які можуть визначати успіх чи викликати труднощі в реалізації стратегії.

Загальна взаємодія цих елементів та систем визначає успішність управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволяє йому ефективно функціонувати та досягати стійких конкурентних переваг в своєму сегменті ринку.

Сучасні наукові дослідження та практика управління підкреслюють важливість розгляду управління конкурентоспроможністю підприємства як складного та взаємопов'язаного процесу. Цей процес належить до ключових складових успішного функціонування підприємства та включає в себе такі важливі елементи, як стратегічне планування, організація, мотивація та контроль.

Управління конкурентоспроможністю стає визначальним для досягнення стратегічних цілей організації. При цьому необхідно враховувати, що цей процес вимагає відповідності високим стандартам та плануванню в довгостроковій перспективі.

Засадниче значення управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, щоб забезпечити його ефективність та конкурентоздатність в змінному бізнес-середовищі. Досягнення цих цілей вимагає від керівництва узгоджених дій у всіх аспектах управління, починаючи від розробки ефективних стратегій і закінчуючи впровадженням систем контролю та звітності.

Такий комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю сприяє створенню системи, що працює як єдина взаємодіюча система, здатна ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні зміни, забезпечуючи довгостроковий успіх підприємства.

Сучасна наукова та практична спільнота наголошує на важливості розгляду управління конкурентоспроможністю підприємства як складного та взаємозалежного процесу. Цей комплекс включає в себе не тільки стратегічне планування, але й організацію, мотивацію та контроль, створюючи інтегровану систему, яка є визначальною для досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства визнає важливість координації цих елементів як внутрішньої так і зовнішньої системи, спрямованої на досягнення та утримання конкурентних переваг. Це виокремлює управління конкурентоспроможністю як ключовий фактор для

забезпечення довгострокового успіху та стійкості підприємства в конкурентному середовищі.

Вирішальний компонент управління конкурентоспроможністю полягає в розробці ефективних стратегій, забезпеченні організаційної ефективності, підтримці високого рівня мотивації та встановленні систем контролю, які взаємодіють узгоджено для досягнення глобальних цілей підприємства.

Ключовим інструментом для забезпечення конкурентної переваги підприємства є його конкурентна стратегія. Ця стратегія охоплює комплекс планів та заходів, спрямованих на досягнення та утримання конкурентних переваг порівняно з іншими учасниками ринку. Загальний вигляд схеми формування та впровадження конкурентної стратегії представлений на рисунку 1.3 [28].

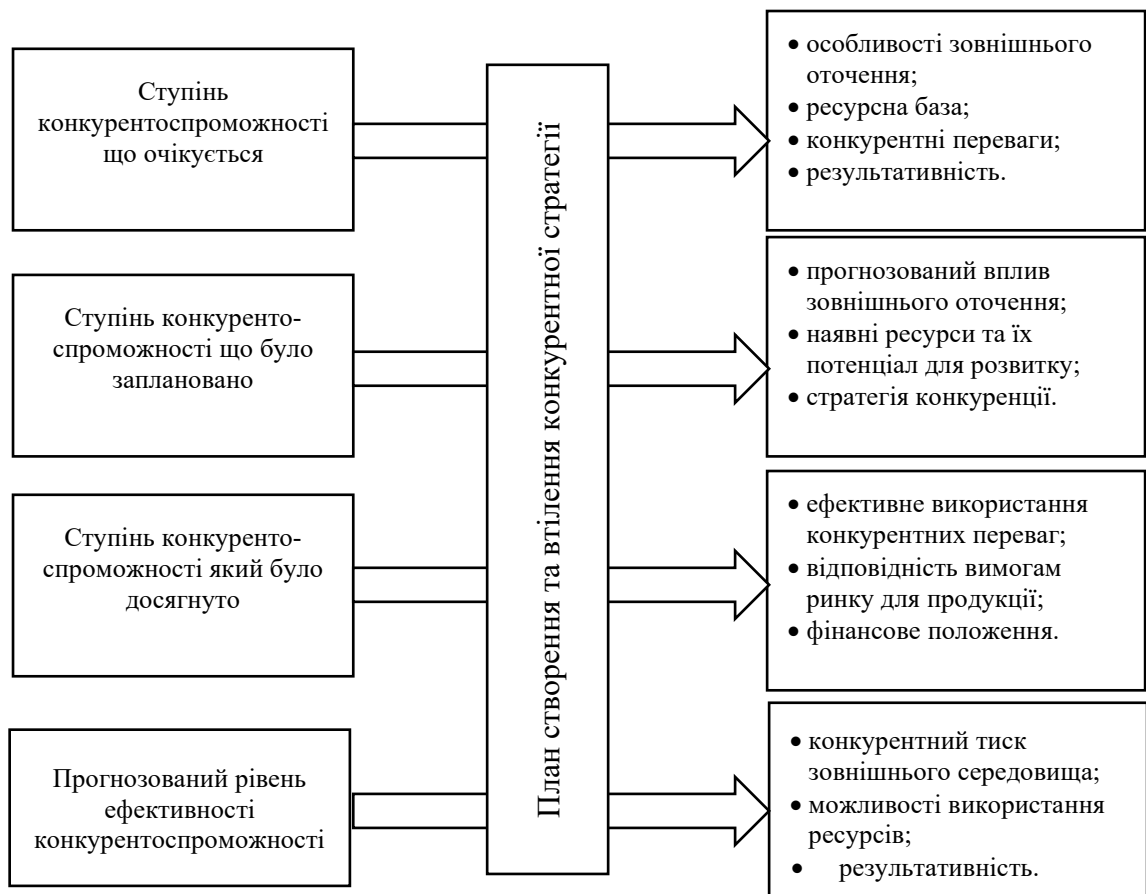


Рис 1.3. План створення та втілення конкурентної стратегії

У сучасному глобалізованому світі конкурентоспроможність підприємств є ключовим фактором, визначальним їхню успішність та впливаючим на рівень економічного та соціального розвитку країни. Зростання конкуренції на ринках вимагає від підприємств не лише ефективного управління, але й постійної адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Сьогодні розв'язання проблеми конкурентоспроможності визначає не лише успішність окремих підприємств, але й загальний економічний ландшафт. Підприємства, які можуть ефективно конкурувати, стають мотором економічного зростання, привертаючи інвестиції, створюючи нові робочі місця та сприяючи інноваціям.

Вирішення цієї проблеми необхідно розглядати як стратегічну мету, оскільки воно визначає напрями розвитку та долю економіки країни в цілому. Стимулювання конкурентоспроможності підприємств відображається не лише у їхніх фінансових показниках, але й в якості життя суспільства, забезпечуючи стаке підвищення рівня життя та соціального благополуччя.

Спеціальна стратегія підприємства в сфері конкуренції відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності. Це стратегічне планування визначає шляхи та методи, які будуть використані для досягнення та утримання переваги над конкурентами на ринку. Систематичне та узгоджене впровадження конкурентної стратегії дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни в середовищі та визначати своє унікальне місце в сучасній бізнес-середовищі.

Ключовим елементом конкурентної стратегії є не тільки управління ресурсами та процесами, але і здатність підприємства реалізувати свої конкурентні переваги в дії, пристосовуючи їх до змін у ринкових умовах. Основний принцип полягає у тому, щоб визначити унікальні аспекти бізнесу, які роблять його відмінним від інших, і ефективно використовувати їх для створення стійкої конкурентної переваги.

Конкурентна стратегія не лише орієнтує підприємство на досягнення визначених цілей, але і визначає його ідентичність в ринковому оточенні, допомагаючи створити унікальний образ та визначення бренду. Це важливий інструмент для довгострокового успіху та стійкої конкурентоспроможності.

Основні елементи конкурентної стратегії наведені у таблиці 1.3 відповідно до джерел [19, 22, 40].

Таблиця 1.3

Ключові компоненти конкурентної стратегії

Елемент стратегії	Економічний зміст
Позиціонування на ринку	Визначення унікального положення підприємства в ринковому середовищі, що привертає клієнтів.
Розвиток інновацій	Впровадження новаторських рішень для створення конкурентних переваг через удосконалення продукції чи послуг.
Ціноутворення	Стратегія формування цін, спрямована на досягнення конкурентних переваг через оптимізацію цінової політики.
Диференціація продукції	Створення унікального та відмінного від конкурентів продукту або послуги для привертання споживачів.
Оптимізація виробництва	Поліпшення ефективності виробничих процесів для зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія визначає основні курси дії компанії для досягнення конкурентних переваг та забезпечення її успішності на ринку. Цей стратегічний рамок орієнтується на визначення унікальних сильних сторін компанії та ефективного використання них у конкурентному оточенні. Це може включати в себе вибір специфічної ніші ринку, де компанія може стати експертом, або зосередження на інноваціях, що дозволяє виділятися серед конкурентів. Ключовою метою конкурентної стратегії є створення стійких конкурентних переваг, які надають компанії можливість привертати та утримувати клієнтів, забезпечуючи високий рівень прибутковості.

Крім того, конкурентна стратегія є важливим інструментом для адаптації до змін в економічному оточенні та реагування на виклики ринкової конкуренції. Вона дозволяє компаніям виявляти нові можливості та стежити за змінами в попиті та уподобаннях споживачів. Здатність ефективно

взаємодіяти з динамікою ринку та розробляти адаптивні стратегії дозволяє компаніям залишатися реактивними на зміни, що забезпечує їхню довгострокову життєздатність та конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі дипломної роботи було проведено глибокий аналіз основних аспектів конкурентоспроможності підприємства, розглянуті його сутність та ключові поняття. Зроблені висновки та узагальнення визначили важливі напрямки подальших досліджень та розробки програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Згідно з проведеним аналізом, конкурентоспроможність підприємства є складним конструктом, що охоплює не лише ефективність його виробничих процесів, а й його здатність адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Поняття конкурентоспроможності має важливе значення для успіху підприємства та його здатності виживати в умовах постійних змін.

Дослідження визначило широкий спектр чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Серед них - ефективність управління, якість продукції, інноваційність, ринковий обсяг та інші. Розуміння цих чинників є важливим етапом в розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Розділ підкреслив важливість виконання конкурентної стратегії для досягнення та утримання конкурентних переваг. Вирішальним фактором є вибір правильної стратегії, її впровадження та постійна адаптація до змін у середовищі. Успішне виконання стратегії стає ключовим аспектом будь-якої програми з підвищення конкурентоспроможності.

Розділ 1 дипломної роботи став основою для розуміння та аналізу концепцій конкурентоспроможності підприємства. Здобуті знання становлять фундамент для подальшого розвитку програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу, яка буде розглянута та розроблена в наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ССМ Завод»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ССМ Завод» - завод будівельних металоконструкцій з повним технологічним циклом виробництва на основі роботизованої лінії з виготовлення гофро-балки та зварних двотаврових балок, будівельних гратчастих ферм та конструкцій аروحних ангарів. Завдяки індивідуальним проектним рішенням, використанню різноманітних технологій, кваліфікованим співробітникам і багаторічному досвіду, компанія ТОВ «ССМ Завод» займає впевнені позиції на ринку України. Її визнають одним із лідерів та надійним партнером, який гарантує високу якість своїх послуг [51].

Генеральний підрядник ТОВ "ССМ21" представляє собою проектно-будівельну компанію, спеціалізовану на ВІМ-проектуванні та розробці проектної документації для будівельних конструкцій. Крім того, вона займається будівельно-монтажними роботами та забезпечує оренду спецтехніки. Весь виробничий процес будівельних металоконструкцій здійснюється на власному заводі з використанням передових автоматизованих та напіваавтоматизованих ліній виробництва, імпортованих з різних країн світу, таких як Німеччина, Австрія, Америка, Чехія, Голландія, Італія, з використанням технологій Peddinghaus, Gietart, Pierce, GEKA, МЕВА, ОТЕСО, LEMMER, ZEMAN, FRONIUS та інших [51].

Усі аспекти підприємницької діяльності ТОВ «ССМ Завод» та "ССМ21" регулюються вітчизняним законодавством, зокрема, Законом України "Про підприємництво", статутами та іншими нормативними актами. Обидві компанії мають право здійснювати господарську діяльність, укладати договори та нести відповідальність перед партнерами, банками, бюджетом та трудовим колективом. Вони дотримуються принципів повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності, сприяють соціальному розвитку та стимулюють своїх працівників за рахунок накопичених ресурсів.

Обидві компанії також несуть повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань згідно з чинним законодавством.

Загальна інформація про ТОВ «ССМ Завод» представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація ТОВ «ССМ Завод» [52]

Повне найменування юридичної особи	(станом на 14.11.2023) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СТАЛЬСПЕЦМОНТАЖ ЗАВОД
Скорочена назва	ТОВ "ССМ ЗАВОД"
Назва англійською	PRIVATE LIMITED COMPANY SSM FACTORY (PLC SSM FACTORY)
Статус юридичної особи	(станом на 14.11.2023) Не перебуває в процесі припинення
Дата реєстрації	26.09.2017 (6 років 1 місяць)
Розмір статутного капіталу	4 000 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>24.31 Холодне волочіння прутків і профілів</p> <p>Інші:</p> <p>25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій</p> <p>77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування</p> <p>46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами</p> <p>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля</p> <p>47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами</p> <p>68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна</p> <p>68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</p> <p>41.10 Організація будівництва будівель</p>
Код ЄДРПОУ	41613849

Однією з основних цілей створення підприємства є досягнення прибутку і забезпечення фінансової стійкості. Підприємство може також ставити за мету надання конкретних товарів чи послуг, відповідаючи на потреби ринку.

Іншою метою є розвиток ринкової частки, що може бути досягнуто розширенням або вдосконаленням продуктів чи послуг, впровадженням інновацій та технічного прогресу, ставлячи перед собою завдання вдосконалювати існуючі технології чи впроваджувати новаторські ідеї.

Ці цілі визначають стратегію підприємства і впливають на його успішність та взаємодію з ринком індустрії.

Майно підприємства охоплює широкий спектр активів, що включають основні фонди, оборотні кошти і різні цінності, котрі відзеркалюються у його балансі. Ці активи, нарівні з внесками засновників, виробленою продукцією і здобутим доходом, є власністю засновників, які мають повне право самостійно розпоряджатися ними, передавати чи продавати третім особам [12].

Майно підприємства формується за допомогою різноманітних джерел, що визначають його фінансову структуру та стійкість [12]:

1. Внески засновників: грошові та майнові внески, внесені засновниками, становлять важливу частину формування майна підприємства.
2. Доходи від господарської діяльності: грошові потоки, отримані від реалізації продукції і послуг, а також інші доходи, забезпечують зростання майнових активів.
3. Доходи від інвестицій: доходи від акцій, цінних паперів, депозитів і внесків в капітал інших підприємств сприяють додатковому збагаченню майна.
4. Кредитні ресурси: залучення кредитів від банків та інших фінансових установ є ще одним джерелом формування майна підприємства.
5. Інші джерела: до них відносяться різноманітні джерела фінансування, які не суперечать чинному законодавству та можуть бути використані для забезпечення потреб підприємства.

Підприємство проводить всебічний облік своєї діяльності, що включає контроль над усіма аспектами виробництва продукції та надання послуг. Здійснюється оперативний бухгалтерський облік, а також вчасне та точне ведення статистичної звітності, яке відповідає вимогам чинного законодавства [14].

Підприємство взяло на себе зобов'язання не лише вести облік фінансових операцій, але й систематично контролювати процес виробництва своєї продукції та реалізації послуг. Це включає в себе нагляд за етапами виробництва, якістю продукції, а також ефективністю використання ресурсів.

Крім того, підприємство відзначається високим рівнем оперативного бухгалтерського обліку, що дозволяє забезпечити точність та своєчасність фінансової інформації. Такий підхід дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами, приймати обґрунтовані стратегічні рішення та виконувати всі бухгалтерські зобов'язання відповідно до встановлених норм та вимог.

У додаток до цього, підприємство відзначається відповідальним підходом до подання статистичної звітності, що відповідає вимогам чинного законодавства. Це дозволяє підприємству зберігати прозорість та відповідати вимогам фінансового регулювання.

На підприємстві використовується ієрархічна структура управління, яка визначається розподілом функцій та повноважень між різними рівнями управління. Ця структура створює ієрархію, де керівники на різних рівнях приймають рішення та відповідають за конкретні сфери діяльності.

Ієрархічна структура управління надає чітке розподілення обов'язків і забезпечує ефективну організацію праці на підприємстві. Однак важливо враховувати, що така структура може призводити до повільної передачі інформації та обмежувати творчий підхід до вирішення завдань.

Організаційна структура ТОВ «ССМ Завод» показана на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ССМ Завод»

Керівництво компанії вжило заходів щодо впровадження системи розподілу праці, спрямованої на оптимізацію трудових процесів. Кожен працівник отримав конкретно визначений обсяг роботи, який повинен бути виконаний щоденно. На основі цієї системи були встановлені стандарти робочого дня, що дозволило досягти більш ефективного контролю за виконанням завдань та підтримувати високий рівень дисципліни серед колективу [38].

Важливим аспектом організаційно-економічної характеристики підприємства стала регламентація робочого дня через установлення чітких графіків та режимів роботи для всіх працівників. Це рішення сприяє

підвищенню ефективності контролю над виконанням завдань та утриманню стабільної дисципліни серед персоналу. Кожен співробітник свідомий свого обсягу роботи та несе відповідальність за його виконання у встановлений термін. Така система дозволяє уникнути зайвого часу та ресурсів, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей підприємства.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства

Аналіз економічної діяльності є ключовим етапом у вивченні та оцінці різних аспектів функціонування підприємства. Цей процес включає в себе ретельний розгляд фінансових, операційних, економічних та стратегічних аспектів діяльності компанії.

Фінансовий аналіз дозволяє оцінити стан фінансів підприємства, визначити його платоспроможність та фінансову стабільність. Операційний аналіз спрямований на вивчення ефективності виробничих процесів, управління ресурсами та ефективного використання обладнання. Економічний аналіз включає в себе розгляд витрат та прибутку, визначення ефективності витрачання ресурсів та покращення економічної продуктивності.

Стратегічний аналіз є важливим для визначення довгострокових цілей підприємства та вибору оптимальної стратегії розвитку. Ринковий аналіз допомагає з'ясувати позицію підприємства на ринку, визначити потенційних конкурентів та визначити можливості для вдосконалення.

Загальний аналіз економічної діяльності надає керівництву комплексну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Підприємство знаходиться на єдиній території, на якій розміщені різноманітні будівлі, споруди та технологічні цехи. В цих приміщеннях розташовано різноманітне обладнання, необхідне для виробництва, таке як машини, устаткування, лабораторне обладнання, обчислювальна техніка,

вимірювальні та регулюючі прилади, а також виробничий та господарський інвентар. Крім того, на території підприємства можна спостерігати наявність транспортних засобів.

Основні засоби підприємства представляють собою сукупність засобів праці, які використовуються протягом тривалого періоду виробництва. Протягом цього періоду їх вартість поступово передається на вироблену продукцію. Ці матеріальні активи зберігаються на підприємстві з метою використання їх у виробничому процесі, постачання товарів та послуг, здачі в оренду або для інших цілей. Основні засоби відіграють ключову роль у забезпеченні неперервної та ефективної роботи підприємства.

У бухгалтерському обліку основні засоби представляють собою категорію активів, яка відображається в балансі підприємства. Це матеріальні активи, спрямовані на тривале використання у виробничому процесі або для надання послуг. До основних засобів відносяться будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, обладнання, інструменти та інші матеріальні об'єкти.

При проведенні обліку основних засобів важливим етапом є фіксація та наступне амортизування їх вартості протягом тривалого періоду використання. Амортизація представляє собою процес поетапного розподілу вартості основних засобів протягом їхнього експлуатаційного терміну, з урахуванням як фізичного зношення, так і морального старіння.

Під час амортизації відбувається поетапне зменшення балансової вартості основних засобів, що відображає їхню дійсну вартість у контексті тривалого використання. Фізичне зношення об'єктів та їх моральне старіння враховуються як основні фактори визначення амортизаційних відрахувань.

Застосування амортизації дозволяє підприємствам точніше визначити вартість основних засобів та їхній внесок у виробничий процес. Цей процес також впливає на фінансовий стан підприємства, враховуючи витрати на збереження та модернізацію активів. Амортизаційні відрахування стають важливим елементом фінансового управління, сприяючи точному

відображенню активів підприємства в бухгалтерській звітності та забезпечуючи економічну стійкість в умовах тривалого використання ресурсів.

Бухгалтерський облік основних засобів – це комплексний процес, який охоплює не лише фіксацію вартості активів, але й реєстрацію різноманітних подій, пов'язаних з цими активами. Однією з ключових аспектів такого обліку є реєстрація придбання нових основних засобів, що включає в себе витрати на їх придбання, транспортування та монтаж.

Утилізація, продаж, переміщення та ремонт також є важливими етапами бухгалтерського обліку основних засобів. Утилізація відображається як вилучення активів з обліку після їхнього фізичного або морального зношення. Продаж активів передбачає відображення вартості та обсягу таких операцій, що може включати доход або втрату від реалізації.

Переміщення основних засобів між підрозділами чи філіями підприємства та їх ремонт також реєструються в бухгалтерському обліку. Це дозволяє точно відстежувати рух активів в межах організації та забезпечити їхню ефективну експлуатацію.

Всі ці події мають велике значення для формування точної бухгалтерської інформації та надають можливість ефективно керувати активами підприємства, враховуючи всі аспекти їхнього життєвого циклу.

Класифікація основних засобів на виробничі і невиробничі групи визначається призначенням та специфікою використання цих активів в діяльності підприємства. Давайте розглянемо обидві групи детальніше:

1. Виробничі основні засоби.

- Машино-обладнання – це включає в себе різноманітне технічне устаткування, яке використовується в процесі виробництва. Наприклад, верстати, преси, конвеєри, обладнання для обробки сировини та інше.
- Транспортні засоби – автопарк, вантажівки, легкові автомобілі, судна чи літаки, які використовуються для перевезення товарів або персоналу.

- Будівлі та споруди: Фабричні будівлі, заводські цехи, складські приміщення, які призначені для виробничих процесів.
2. Невиробничі основні засоби.
- Офісне обладнання – комп'ютери, принтери, телефони, меблі та інше обладнання, використовуване у виробництві адміністративної та офісної роботи.
 - Будівлі для адміністративних потреб – офісні будівлі, конференц-зали, приймальні, які призначені для здійснення управлінських та адміністративних функцій.
 - Інфраструктурні об'єкти – включає в себе такі активи, як парковки, дороги, огороження, які, хоча і не прямо пов'язані з виробничим процесом, але необхідні для нормальної діяльності підприємства.

Ця класифікація дозволяє керівництву підприємства краще орієнтуватися в управлінні своїми активами, визначати пріоритети та раціонально розподіляти ресурси в залежності від специфіки діяльності та стратегії підприємства.

Коефіцієнт зносу є важливим показником в обліку основних засобів, який визначає ступінь їх зносу та відображає, як часто та в якій мірі вартість активів передається на виробничий процес через амортизацію. Розглянемо цей показник більш детально.

Коефіцієнт зносу визначається як відношення амортизаційних відрахувань до залишкової вартості основних засобів. Зазвичай він виражається у відсотках і розраховується за формулою:

$$\text{Коефіцієнт зносу} = \frac{\text{Амортизаційні відрахування}}{\text{Залишкова вартість}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Де:

Амортизаційні відрахування - це сума грошових відрахувань, які покликані відобразити вартість витрат на знос основних засобів протягом певного періоду.

Залишкова вартість - це решта вартості основних засобів, яка залишається після врахування сумарної амортизації.

Важливо зазначити, що високий коефіцієнт зносу може вказувати на інтенсивний знос та відносно швидке старіння активів, що може вплинути на продуктивність виробництва. З іншого боку, низький коефіцієнт зносу може вказувати на менший темп фізичного зносу та тривалий термін служби основних засобів.

Моніторинг та аналіз коефіцієнта зносу є важливим елементом стратегічного управління активами підприємства, допомагаючи планувати обслуговування та ремонт основних засобів, а також приймати рішення щодо їхнього оновлення чи заміни.

При здійсненні аналізу складу і технічного стану основних фондів необхідно уважно досліджувати наступні аспекти: обсяг основних засобів, їхні зміни у хронологічному вимірі та структуру (відображено у Таблиці 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристики ефективності експлуатації основних засобів

	2019 р., тис. грн	2020 р., тис. грн	2021 р., тис. грн	Відхилення +/- 2019- 2020 р.р.	Темп росту 2019 р., %	Відхилен ня +/- 2020- 2021 р.р.	Темп росту 2021 р., %
Машини та обладнання	11978,5	11841,5	12719,5	-137	98,86	878	107,41
Транспортні засоби	1958,5	2021,5	1559	63	103,22	-462,5	77,12
Інструменти, прилади, інвентар	1939	2357	2379,5	418	121,56	22,5	100,95
Малоцінні необоротні матеріальні активи	6872,5	6847	6767	-25,5	99,63	-80	98,83
Усього за розділом	123440,5	118453,5	114123,5	-4987	95,96	-4330	96,34

Аналіз таблиці 2.2 вказує на послідовне зменшення обсягу основних фондів підприємства протягом періоду з 2019 по 2021 рік. У 2019 році відбулося зменшення на суму 4987 тис. грн., а у 2020 році - на суму 4330 тис. грн. Загалом, всі статті основних фондів зазнали зменшення протягом 2019 року. Однак, варто зазначити збільшення обсягу основних фондів за статтею «транспортні засоби» на 3,22% і за статтею «інструменти, прилади, інвентар» на 21,56%.

Порівнюючи 2019 та 2020 роки, спостерігається зростання обсягу основних фондів за статтею «інструменти, прилади, інвентар» на 0,95%, а також збільшення за статтею «машини та обладнання» на 7,41%. З іншого боку, «транспортні засоби» зменшилися на 22,88%.

Ці зміни можуть бути наслідком різних факторів, таких як зняття з експлуатації застарілого обладнання, продаж або знецінення певних активів, зміна стратегії виробництва чи інші фактори, що впливають на склад та обсяг основних фондів підприємства.

Для проведення більш детального аналізу структури основних фондів підприємства рекомендується провести подальше дослідження (Табл. 2.3)

Аналіз таблиці 2.2 вказує на систематичне зменшення обсягу основних фондів підприємства в період від 2019 до 2021 року. У 2019 році спостерігалось скорочення на суму 4987 тис. грн., а у 2020 році - на суму 4330 тис. грн. Загалом, всі категорії основних фондів відзначилися зменшенням протягом 2019 року. Проте важливо відзначити збільшення обсягу основних фондів у рубриці "транспортні засоби" на 3,22% і у рубриці "інструменти, прилади, інвентар" на 21,56%.

Порівнюючи 2019 та 2020 роки, відзначається зростання обсягу основних фондів у категорії "інструменти, прилади, інвентар" на 0,95%, а також збільшення у категорії "машини та обладнання" на 7,41%. З іншого боку, "транспортні засоби" скоротилися на 22,88%.

Ці зміни можуть бути наслідком різних чинників, таких як вилучення з експлуатації застарілого обладнання, продаж або оцінка вартості певних

активів, зміни стратегії виробництва чи інші впливові фактори, що впливають на склад та обсяг основних фондів підприємства.

Для проведення більш детального аналізу структури основних фондів підприємства рекомендується провести подальше дослідження (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз структури основних фондів ТОВ «ССМ Завод»

Групи основних фондів	Частка в ОФ, 2019р., %	Частка в ОФ, 2020 р., %	Частка в ОФ, 2021 р., %	Зміни 2019-2020 р. р., %	Зміни 2020-2021 р. р., %
Машини та обладнання	9,7	9,99	11,14	0,29	1,15
Транспортні засоби	1,59	1,71	1,37	0,12	-0,34
Інструменти, прилади, інвентар	1,57	1,99	2,09	0,42	0,1
Малоцінні необоротні матеріальні активи	5,57	5,78	5,93	0,21	0,15
Усього за розділом	100	100	100	1,04	1,06

Структура основних фондів підприємства формується відповідно до характеру галузі, в якій воно здійснює свою діяльність. Вона відображає розподіл та складові їх обсягу, розкриваючи, які конкретні активи та ресурси складають структуру основних фондів та яка їхня відносна частка. На сучасному етапі розвитку підприємства, машини та обладнання займають визначальне місце серед основних фондів. Проте спостерігається послідовне зменшення їхньої частки, яке склало 1,04% у 2020 році та 1,06% у 2021 році.

Для більш глибокого аналізу структури основних виробничих фондів можна провести поділ на активні та пасивні складові та вивчити частку кожної групи. Основною метою є вивчення змін у співвідношенні цих груп протягом останніх років. Спеціальний акцент варто зробити на постійному збільшенні частки активних фондів, таких як робочі і силові машини, що стає

пріоритетним завданням для кожного підприємства. Результати аналізу виробничих фондів представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз виробничих фондів

Основні виробничі фонди	2019р.		2020 р.		2021 р.	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Активна частина	13911,74	11,27	14190,73	11,98	21626,4	18,95
Пасивна частина	109528,76	88,73	104262,77	88,02	92497,1	81,05
Усього	123440,5	100	118453,5	100	114123,5	100

З аналізу таблиці можна зробити висновок, що протягом періоду з 2019 по 2021 роки відзначається позитивна тенденція зростання частки активної складової в структурі основних виробничих фондів підприємства. Цей динамічний процес виявляє позитивний вплив на загальну діяльність підприємства, оскільки збільшення частки активної складової свідчить про поступовий прогрес у структурі фондів, що сприяє зростанню обсягів виробництва та покращенню ефективності використання фондів.

Під час аналізу основних фондів підприємства враховуються різноманітні показники, такі як коефіцієнти надходження/уведення, вибуття, оновлення, приросту, інтенсивності заміни, зносу та придатності.

Фінансова діяльність підприємства – це комплекс фінансових операцій та рішень, спрямованих на забезпечення ефективного управління грошовими потоками та ресурсами. Фінансова діяльність підприємства виявляється у швидкості обороту фінансових коштів. Коефіцієнти оборотності є системою фінансових показників, що відображають фінансову активність підприємства та вказують на те, наскільки оперативно капітал перетворюється під час здійснення господарської діяльності.

Аналіз фінансової активності підприємства проводиться шляхом розрахунку ряду ключових коефіцієнтів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ділової активності підприємства

Показник	2019 р.	2020 р.	Зміни 2019- 2020 р.	2021 р.	Зміни 2020- 2021 р.
К об сировини і матеріалів	8,31	7,90	-0,41	7,69	-0,21
Об сировини і матеріалів	43,94	46,22	2,28	47,49	1,27
К об незавершеної продукції	2,84	2,72	-0,12	3,21	0,49
Об незавершеної продукції	128,66	134,35	5,69	113,70	-20,65
К об готової продукції	14,39	12,81	-1,58	16,21	3,4
Об готової продукції	25,36	28,49	3,13	22,52	-5,97
К об дебіторської заборгованості	6,28	5,73	-0,55	5,39	-0,34
Об дебіторської заборгованості	58,13	63,68	5,55	67,68	4
К об авансів	14,28	11,03	-3,25	14,46	3,43
Об авансів	25,55	33,09	7,54	25,24	-7,85
К об кредиторської заборгованості	4,47	2,95	-1,52	2,97	0,02
Об кредиторської заборгованості	81,73	123,67	41,94	122,70	-0,97
К об капіталу	0,63	0,70	0,07	0,84	0,14
Об капіталу	576,05	521,79	-54,26	436,27	-85,52
Дебіторська заборгованість	25 878,5	35 354,5	9476	48 098,0	12743,5
Кредиторська заборгованість	36 385,0	68 667,0	32282	87 200,0	18533

Слід відзначити, що показник ефективності використання капіталу, вимірюваний оборотністю капіталу, продовжує залишатися на високому рівні. Проте можна відзначити тенденцію до покращення цього показника. Кінець 2021 року відзначився зменшенням тривалості обороту капіталу до 436,27 днів, що є покращенням порівняно з 521,79 днів у 2020 році та 576,05 днів у 2019 році. Як було вказано раніше, підприємство утримує значні запаси різноманітних видів, що відображається в оборотності відповідних категорій. Наприклад, оборотність запасів незавершеної продукції становила 113,70 днів у 2021 році, 134,35 днів у 2020 році і 113,70 днів у 2019 році. Оборотність запасів сировини і матеріалів була меншою, складала 47,49 днів у 2021 році, а готова продукція проходила повний оборот за 22,52 днів.

Ліквідність балансу вказує на можливість суб'єкта господарювання конвертувати свої активи в готівку і виплатити свої зобов'язання. Це відображає ступінь покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, при цьому період перетворення активів у готівку повинен відповідати періоду погашення платіжних зобов'язань (таблиця 2.5). Умовою абсолютної ліквідності балансу підприємства є дотримання системи нерівностей: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Таблиця 2.5

Ліквідність балансу за 2020-2021 рр.

Група активів	2020	2021	Група пасивів	2020	2021	абсолютні зміни	
						2020	2021
A1	12768,5	12265,5	П1	18661	41709	-5892,5	-29443,5
A2	38366,5	52681,5	П2	17724	27011,5	20642,5	25670
A3	76835	100255,5	П3	1583	1833,5	75252	98422
A4	125168,5	120610,5	П4	218475,5	219157,5	93307	98547

Ліквідність підприємства визначає його здатність конвертувати активи в готівку або легко реалізовані активи для погашення своїх зобов'язань. Оцінка ліквідності включає ряд показників, які дають уявлення про фінансовий стан підприємства та його здатність виконувати платежі за поточними зобов'язаннями. Показники ліквідності підприємства представлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності підприємства

Показники	2019	2020	Зміни 2019-2020 рр.	2021 р	Зміни 2020-2021 рр.
Загальний показник ліквідності	1,96	1,23	-0,73	1,03	-0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,18	-0,17	0,12	-0,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,09	0,71	-0,38	0,69	-0,02

За отриманими результатами можна відзначити, що у 2020 році компанія мала змогу сплатити 123% своїх наявних зобов'язань, в той час як у 2021 році цей показник знизився до 103%. Найвищим показником був 2019 рік, коли компанія могла погасити 196% своїх зобов'язань.

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності або негайної ліквідності. Цей показник вказує на те, яку частку короткострокових зобов'язань компанія може погасити найближчим часом. Нормативний діапазон становить від 0,2 до 0,35. Отримані результати були нижче нормативного діапазону, оскільки наявні грошові кошти були низькими, а рівень поточної заборгованості – високим. Лише у 2020 році показник досяг верхньої межі нормативу, пов'язано це було із зниженням рівня поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності. Нормативний діапазон для коефіцієнта швидкої ліквідності вітчизняних підприємств становить від 0,7 до 1. У 2021 році отриманий показник був у межах нормативного діапазону, але менше норми у 2019 році. Зниження можна пояснити зростанням поточних зобов'язань компанії.

3. Коефіцієнт абсолютної або негайної ліквідності. Цей показник вказує на те, яку частку короткострокових зобов'язань компанія може погасити найближчим часом. Нормативний діапазон становить від 0,2 до 0,35. Отримані результати були нижче нормативного діапазону, оскільки наявні грошові кошти були низькими, а рівень поточної заборгованості – високим. Лише у 2019 році показник досяг верхньої межі нормативу, пов'язано це було із зниженням рівня поточних зобов'язань.

4. Коефіцієнт швидкої ліквідності. Зазвичай, нормативний діапазон для коефіцієнта швидкої ліквідності вітчизняних підприємств становить від 0,7 до 1. У 2020 році отриманий показник був у межах нормативного діапазону, але менше норми у 2019 році. Зниження можна пояснити зростанням поточних зобов'язань компанії.

Фінансова стійкість проявляється у постійному перевищенні доходів над витратами, наявності вільних грошових резервів і їх ефективному

використанні в процесі поточної (операційної) діяльності. Однак у даному випадку балансовий стан компанії виявляється недостатньо ліквідним як у 2019 році, так і у 2021 році, оскільки не виконується перша умова системи: високоліквідні активи не перевищують найбільш термінові зобов'язання.

Коефіцієнти рентабельності використовуються для вимірювання ефективності та прибутковості різних аспектів діяльності підприємства чи інвестиції. Вони дозволяють оцінити, наскільки успішно використовуються ресурси та генерується прибуток.

У підприємства спостерігається недостатність власного капіталу, про що було згадано в попередньому розділі, і ця проблема утруднює досягнення необхідного рівня фінансової незалежності. Втім, як вже зазначено, збільшення обсягу фінансування може призвести до зниження ефективності використання цих коштів.

Рентабельність виробничої діяльності є ключовим фінансовим показником, який вимірює, наскільки успішно підприємство генерує прибуток від своєї основної виробничої діяльності в порівнянні з виручкою від продажу товарів чи послуг. У 2019 році рентабельність виробничої діяльності становила 0,0018. Низький рівень цього показника пов'язаний з високими витратами, які підприємство здійснило для отримання такого прибутку.

Рентабельність виробничих фондів є фінансовим показником, який вимірює ефективність використання виробничих ресурсів та обладнання для досягнення прибутковості. Цей показник є важливим для оцінки того, наскільки вдалим є використання основних виробничих активів компанії для генерації прибутку. Рентабельність виробничих фондів у 2018 році, за кожен вкладену гривню в основні виробничі фонди, підприємство отримало чистий прибуток в розмірі 0,0034 гривні.

Рентабельність продажів (ROS) є ключовим показником фінансової продуктивності, визначає відсоток чистого прибутку, який залишається відносно виручки від продажу товарів чи послуг. Цей показник вказує на те, наскільки ефективно підприємство перетворює виручку в чистий прибуток.

У 2019 році рентабельність продажів становила 0,0015 гривні чистого прибутку на кожну гривню виручки. Це може бути пояснено значними витратами на виробництво, маркетинг, реалізацію товарів, утримання апарату управління, а також високим рівнем оподаткування і соціальних виплат.

Рентабельність активів (ROA) - це фінансовий показник, що визначає, який відсоток чистого прибутку генерується відносно загальної вартості активів компанії. ROA є важливим показником ефективності управління активами для досягнення прибутковості. Цей показник змінився з 0,0011 у 2019 році на 0,0012 у 2020 році. Він вказує, скільки грошових одиниць потрібно підприємству для отримання 1 гривні прибутку, незалежно від джерел їх залучення.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (Return on Equity - ROE): Цей показник показує, який відсоток чистого прибутку відноситься до власного капіталу. ROE є показником ефективності управління підприємством та прибутковості для акціонерів.

Порівняння рентабельності власного капіталу з рентабельністю активів вказує на вплив використання позикового капіталу на чистий прибуток. У 2018 році показник рентабельності власного капіталу становив 0,0018. Велика частка власного капіталу в структурі фінансування сприяє фінансовій незалежності, але в той же час може впливати негативно на рентабельність власного капіталу. Усі отримані результати можна знайти у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників рентабельності

Показники рентабельності	2019	2020	Зміни 2019-2020	2021	Зміни 2020- 2021
1	2	3	4	5	6
Рентабельність виробничої діяльності, %	0,22	0,20	-0,02	0,18	-0,02
Рентабельність виробничих фондів, %	0,22	0,27	0,05	0,34	0,07

Продовження табл. 2.7.

Рентабельність (прибутковість) продажів (ROS), %	0,17	0,16	0,01	0,15	-0,01
Рентабельність активів (ROA), %	0,11	0,11	0	0,12	-0,01
Рентабельність інвестицій (ROI), %	0,13	0,14	0,01	0,17	0,03
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	0,13	0,14	0,01	0,18	0,04

Було здійснено всебічний аналіз, який дозволить зробити висновки про продуктивність компанії та висунути пропозиції щодо заходів для покращення ситуації.

Під час проведення аналізу виявлено, що суттєва частина активів на балансі підприємства представлена запасами сировини та матеріалів, а також незавершеною та готовою продукцією. Це вказує на значний обсяг ресурсів, які знаходяться в різних стадіях виробничого процесу. Зокрема, великі обсяги сировини і матеріалів можуть свідчити про стратегічне управління запасами або намагання підприємства забезпечити стійкість виробничого процесу.

Наявність значного обсягу незавершеної продукції може вказувати на здатність підприємства ефективно управляти виробничими процесами, проте важливо враховувати, як це може впливати на фінансові показники та загальну ліквідність.

Подальший розгляд цих компонентів балансу дозволить детальніше зрозуміти вплив запасів на фінансовий стан підприємства та визначити можливі шляхи оптимізації управління запасами для досягнення більш ефективних результатів.

Аналіз вказав на те, що підприємство наразі має великий обсяг власного капіталу, який складає приблизно 75% вартості його балансу. Власний капітал є однією з ключових складових структури фінансування підприємства і визначається як різниця між активами та зобов'язаннями. У даному випадку високий відсоток власного капіталу свідчить про те, що

компанія має значний внесок від власників або акціонерів у свою фінансову структуру.

Цей показник, що становить 75%, підкреслює стійкість підприємства та його здатність до самостійного фінансування. Велика частина власного капіталу може забезпечити фінансову стабільність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування, таких як позики чи інші зобов'язання.

Важливо врахувати, що високий рівень власного капіталу може також впливати на рішення про призначення дивідендів, кредитоспроможність та загальну фінансову стратегію компанії. Подальший аналіз цього показника може допомогти зрозуміти його вплив на загальний фінансовий стан підприємства та розробити оптимальні стратегії управління власним капіталом.

Протягом трьох років, з 2019 по 2021 рік, підприємство відзначалося отриманням прибутку, однак рентабельність його діяльності залишалася на дуже низькому рівні. Ця ситуація може бути головним чином пов'язана з кількома факторами, які впливають на ефективність фінансово-економічної діяльності компанії. Підприємство може стикатися з великою кількістю витрат на виробництво та операційні витрати, що знижує чистий прибуток. Це може бути пов'язано зі зростанням вартості сировини, енергії чи інших виробничих ресурсів.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом стратегічного управління, спрямованим на визначення сильних та слабких сторін компанії в контексті ринкових умов. Цей процес включає в себе комплексний аналіз різноманітних аспектів функціонування підприємства. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для аналізу конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє ідентифікувати

сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності підприємства, а також визначити можливості та загрози у зовнішньому середовищі.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки ситуації на підприємствах торгівлі з різних причин, оскільки враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність. Він дозволяє глибоко проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства.

1. Сильні сторони (Strengths): SWOT-аналіз починається з ідентифікації сильних сторін підприємства, тобто тих аспектів, що визначають його переваги. Це може бути унікальна технологія, висока якість продукції, сильний бренд або ефективне управління. Сильні сторони стають базою для формування конкурентних переваг.
2. Слабкі сторони (Weaknesses): другий крок - визначення слабких сторін. Це можуть бути фінансові труднощі, відсутність інновацій, неякісне управління або низька ліквідність. Розуміння слабких сторін допомагає визначити області, де потрібні вдосконалення для підвищення конкурентоспроможності.
3. Можливості (Opportunities): зовнішнє середовище пропонує різні можливості для розвитку. Це може бути ринковий рост, зміни в законодавстві, нові технології чи виходження на нові ринки. Підприємство повинно виявляти ці можливості для того, щоб ефективно їх використовувати.
4. Загрози (Threats): загрози - це потенційні негативні чинники, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути конкуренція, економічні кризи, зміни в законодавстві або технологічні загрози. Розуміння цих загроз дозволяє розробляти стратегії для їх управління та мінімізації впливу.

SWOT-аналіз надає комплексне уявлення про підприємство, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Отримана інформація допомагає визначити

стратегічні позиції, розробити плани розвитку та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

SWOT-аналіз відіграє важливу роль у підтримці конкурентоспроможності та підвищенні ефективності підприємств з численних причин:

1. Визначення стратегічних переваг: SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні сторони, які можуть слугувати стратегічними перевагами. Відомі сильні сторони можуть бути активно використані для розробки стратегій, які дозволяють підприємству виділятися серед конкурентів.
2. Управління ризиками: аналізуючи загрози через призму SWOT, підприємство може ефективно управляти ризиками. Розуміння потенційних негативних чинників дозволяє підготуватися до них та приймати запобіжні заходи.
3. Покращення слабких сторін: виявлення слабких сторін дає змогу підприємствам точно визначити області, де потрібно вдосконалення. Прийняття заходів для усунення слабкостей сприяє оптимізації процесів та підвищенню результативності.
4. Використання можливостей на максимум: SWOT дозволяє підприємствам ідентифікувати потенційні можливості на ринку та використовувати їх на свою користь. Спрямовання уваги на вигідних можливостях дозволяє здійснювати успішні стратегічні рішення.
5. Розробка гнучких стратегій: SWOT допомагає підприємствам розробляти гнучкі стратегії, які можна швидко адаптувати до змін у середовищі. Знання власних сильних та слабких сторін, а також урахування зовнішніх факторів, дозволяє бізнесу бути реактивним та адаптивним.
6. Планування розвитку: аналізуючи SWOT, підприємство може розробляти довгострокові плани розвитку. Це допомагає створювати стратегії, спрямовані на досягнення довгострокових цілей та забезпечення стійкого росту.

7. Підвищення залученості співробітників: ідентифікація сильних сторін підприємства може також впливати на залученість та утримання талановитих працівників. Компанії, які мають конкурентні переваги, можуть привертати та утримувати висококваліфікованих співробітників.
8. Підвищення результативності: аналізуючи всі чотири аспекти SWOT, підприємство може розробити комплексний план, спрямований на підвищення загальної ефективності діяльності. Вибір стратегій, що враховують усі аспекти, дозволяє максимізувати результативність.

У контексті SWOT-аналізу важливою інструментальною складовою є побудова матриць вірогідність/впливів, спрямованих на оцінку значущості різних факторів для підприємства. Перша матриця фокусується на позитивних аспектах - можливостях, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі. За допомогою цієї матриці визначається вплив кожної можливості на бізнес та ймовірність її реалізації. Об'єднавши ці два аспекти, ми отримуємо комплексну картину значущості можливостей для підприємства на трьох рівнях: високий, середній і низький.

Друга матриця орієнтована на негативні фактори - загрози, які можуть виникнути на ринку чи у внутрішньому середовищі підприємства. Підходячи аналогічним чином, визначається вплив кожної загрози та ймовірність її реалізації. Побудована матриця дозволяє підприємству оцінити, наскільки загрозливими є конкретні чинники і як їм ефективно протистояти.

Аналізуючи обидві матриці, підприємство може ідентифікувати ключові фактори, які мають високу значущість для його стратегічного планування. Такий підхід дозволяє ефективно розробляти стратегії для максимізації можливостей та мінімізації негативних впливів. Враховуючи динамічні зміни в бізнес-середовищі, регулярне оновлення та коригування цих матриць є ключовим елементом стратегічного управління та утримання конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз, у поєднанні з розробкою відповідних матриць, виступає неоціненним інструментом для підприємств у сфері торгівлі. Цей аналітичний підхід не лише допомагає отримати більш глибоке розуміння зовнішнього середовища, але й служить засобом виявлення перспектив та визначення потенційних ризиків. Побудовані матриці (табл. 2.8, 2.9) відображають не тільки сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності підприємства, але й надають комплексну картину можливостей та загроз у зовнішньому оточенні.

Таблиця 2.8

Матриця "імовірність/вплив" для оцінки положення можливостей в зовнішньому середовищі

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Попит на продукцію не в повній мірі задоволений 2. Існує стійкий попит на продукцію. 3. Розширення діяльності в нові сегменти ринку.	1. Покращення технологічних процесів виробництва. 2. Зменшення вартості сировини та готової продукції. 3. Впровадження інноваційних рішень для підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.	1. Зменшення податкового тягаря. 2. Прихід на ринок нових виробників. 3. Реформа податкової системи для стимулювання економічної активності та конкуренції.
	Помірна	1. Відкритість для входу на ринок без обмежень. 2. Підвищення ефективності управлінської діяльності для кращого управління ресурсами та процесами. 3. Вдосконалення виробничих процесів з метою збільшення продуктивності та зниження витрат	1. Розорення і відхід підприємств-виробників	1. Переосмислення вибору споживачів.
	Слабка	1. Невдала поведінка конкурентів	1. Відсутність зарубіжних конкурентів	1. Підтримка держави

Аналіз SWOT і відповідні матриці сприяють більш точному визначенню стратегічних напрямків розвитку. Підприємства можуть врахувати знайдені переваги та виклики при плануванні своєї стратегії, здійснюючи більш обґрунтовані та ефективні рішення.

Таблиця 2.9

Матриця "Імовірність/Вплив" для оцінки ризиків зовнішнього середовища

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильна	1. Негативна економічна кон'юнктура в країні.	1. Нестабільність у постачанні товарів	1. Поява товарів-субститутів 2. Поява нових фірм на ринку 3. Посилення конкуренції
	Помірна	1. Зменшення життєвого рівня громадян. 2. Підвищення рівня оподаткування.	1. Реформування законодавства.	1. Виникнення інноваційного асортименту товарів. 2. Різкі коливання валютних курсів. 3. Модифікація уподобань у споживачів.
	Слабка	1. Зміна рівня цін	1. Зростання темпів інфляції	1. Загострення політичної ситуації.

Такий інтегрований підхід також є важливим для управління ризиками та вдосконалення внутрішніх процесів, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Аналізуючи дані в таблицях 2.8 і 2.9, можна зробити певні висновки щодо потенційних зовнішніх загроз. Проте, для отримання більш глибокого розуміння важливості факторів зовнішнього середовища, застосування методу зваженої оцінки впливу може стати корисним. У таблиці 2.10 представлені результати цього аналізу, де окремі фактори в середовищі перераховані в першій колонці, їх вага - в другій, що визначена експертно як відносна важливість, та міра впливу на організацію - в третій, присвоєна експертом за використання обраної шкали. Зважена оцінка впливу фактора на організацію обчислюється як добуток його ваги на бальну оцінку. Цей підхід дозволяє

більш точно оцінити стратегічну значущість кожного фактора та визначити основні пріоритети для подальших стратегічних рішень.

Таблиця 2.10

Зовнішні можливості і погрози

Можливості	Загрози
Оптимізація технологічних процесів виробництва	Підвищення податкового тягара
Стабільний попит на вироблену продукцію	Зниження рівня цін на товари
Спад оподаткування	Збільшення темпів інфляції
Зменшення вартості сировини та матеріалів	Внесення змін у законодавство
Відсутність зміцнених конкурентів на міжнародному ринку	Зменшення рівня життя населення
Частково задоволений попит на продукцію	Підвищення ціни на сировину
Підтримка держави для невеликих підприємств	Поява товарів, які можуть слугувати альтернативою
Підвищення рівня життя населення	Зміни в обмінних курсах валют
Удосконалення управлінської діяльності	Негативна економічна ситуація в країні
Розпад та відхід виробників з ринку	Інтенсифікація конкуренції
Підвищення цінового рівня	Прихід на ринок нових виробників
Безобмежений доступ на ринок	З'явлення інноваційного товару
Виход на нові ринкові сегменти	Нерегулярність постачання сировини
Негативна поведінка конкурентів	Загострення політичної ситуації

Застосування методу зваженої оцінки є ефективним інструментом для докладного врахування вагомості кожного фактора в зовнішньому середовищі та його впливу на компанію. Цей метод дозволяє визначити не лише наявність факторів, а й їхню ступінь важливості для стратегічного управління.

Спочатку визначається перелік факторів зовнішнього середовища, що може включати економічні, політичні, соціокультурні та технологічні аспекти. Потім для кожного фактора експерти призначають вагу, відображаючи ступінь їхнього впливу на успішність компанії. Ця вага може бути призначена шляхом консультацій з експертами, анкетування чи інших методів.

Після цього для кожного фактора експерти оцінюють його вплив на компанію за вибраною шкалою, де можливі різні ступені важливості або небезпеки. Зазвичай використовуються числові значення або категорії, що дозволяє кількісно виміряти ці оцінки.

Зважена оцінка дії фактора на організацію розраховується як добуток

його ваги на бальну оцінку. Такий підхід дозволяє отримати комплексний погляд на стратегічне значення кожного фактора, визначити їхній рівень впливу та важливість для компанії, що є ключовим для прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегії та управління.

Аналіз внутрішнього середовища – це систематичний процес, під час якого детально вивчаються різні функціональні зони організації для визначення її сильних і слабких сторін. Застосування матриці (табл. 2.11) стає ефективним інструментом для цього аналізу, який сприяє розкриттю внутрішніх ресурсів, компетенцій та проблем підприємства. Цей підхід дозволяє не лише виявити ключові елементи внутрішнього середовища, а й забезпечує глибоке розуміння того, як організація може використовувати свої потенціальні можливості та вирішувати внутрішні виклики.

Таблиця 2.11

Сильні і слабкі сторони ТОВ «ССМ Завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції	Вузкий асортимент продукції
Сформований імідж на ринку	Затримки у постачанні сировини
Технологічна експертиза	Віддаленість від ринку збуту
Широкий асортимент продукції	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Повний технологічний цикл	Недостатність висококваліфікованих спеціалістів
Ефективне управління	Слабка мотивація персоналу
Сучасні виробничі технології	Високі логістичні витрати
Чітко розроблена стратегія в галузі діяльності	Велика собівартість продукції
Висока кваліфікація персоналу	Сезонний чинник
Стійкість до змін в економіці	Слабка маркетингова стратегія
Конкурентоспроможна цінова політика	Залежність від постачальників сировини
Наявність клієнтської бази	Низька інноваційна активність

Наступним етапом буде створення SWOT-матриці (таблиця 2.12), яка зобразить усі ключові аспекти: сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості. SWOT-матриця дозволить ідентифікувати внутрішні ресурси та проблеми компанії, а також зовнішні чинники, що можуть впливати на її успішність. Цей інструмент є надзвичайно цінним для формулювання

стратегії, спрямованої на максимізацію переваг та вирішення внутрішніх та зовнішніх викликів, які стоять перед підприємством. Використання SWOT-аналізу дозволяє компанії усвідомити свій стратегічний потенціал та визначити оптимальний напрямок розвитку.

Таблиця 2.12

SWOT-матриця ТОВ «ССМ Завод»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока технологічна експертиза 2. Ефективне управління 3. Висока якість продукції 4. Сучасні виробничі технології 5. Позитивна репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вузкий асортимент продукції 2. Віддаленість від ринку збуту 3. Не повна завантаженість виробничих потужностей 4. Недостатність висококваліфікованих спеціалістів 5. Високі логістичні витрати 6. Велика собівартість продукції 7. Слабка маркетингова стратегія
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту 2. Стабільний попит на вироблену продукцію 3. Відсутність зміцнених конкурентів на міжнародному ринку. 4. Удосконалення управлінської діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення податкового тягаря 2. Збільшення темпів інфляції 3. Підвищення ціни на сировину 4. Зміни в обмінних курсах валют 5. Негативна економічна ситуація в країні

Ця SWOT-матриця відображає внутрішні та зовнішні аспекти, які можуть впливати на стратегічне планування ТОВ "ССМ Завод". Опираючись на цю матрицю, компанія може розробляти стратегії, які максимізують її сильні сторони та вирішують слабкі, використовуючи можливості та мінімізуючи загрози.

Враховуючи знайдені сильні сторони (S) ТОВ «ССМ Завод» і можливості (O) та загрози (T) зовнішнього середовища, можна визначити наступні стратегії, які компанія може використовувати для успішного розвитку:

1. Максимізувати використання високої технологічної експертизи (S): інвестувати в дослідження та розробку для вдосконалення технічного аспекту продукції, щоб збільшити конкурентоспроможність на ринку.

2. Диверсифікувати асортимент продукції (S, O): розширювати лінійку продукції, враховуючи нові ринкові можливості та вимоги споживачів.
3. Вдосконалити маркетингові стратегії (S, O): використовувати високу якість продукції як ключовий маркетинговий аспект, активно просувати бренд на ринку та використовувати позитивні зміни в законодавстві для підсилення позицій.
4. Оптимізувати управлінські процеси (S): здійснювати ретельний аналіз та оптимізацію внутрішніх процесів для підвищення ефективності та оперативності управління.
5. Експлуатувати стійкість до змін в економіці (S): активно адаптуватися до змін в економічному середовищі, використовуючи гнучкість та стійкість як конкурентні переваги.
6. Мінімізувати вплив загроз (T): розробити стратегії для зменшення впливу потенційних загроз, таких як робота з альтернативними постачальниками чи вдосконалення виробничих процесів.
7. Експандувати на ринки з ростучим попитом (O): вивчати та розширювати присутність на ринках з високим рівнем попиту на продукцію.

Ці стратегії дозволять ТОВ "ССМ Завод" максимізувати свої сильні сторони, використовувати можливості ринку та ефективно протистояти зовнішнім загрозам для досягнення успішного розвитку.

Після проведеного аналізу стало очевидним, що для ТОВ "ССМ Завод" найбільш важливими є:

1. Максимізація використання високої технологічної експертизи: важливо ефективно використовувати високий рівень технологічної компетентності компанії для створення інновацій та вдосконалення продукції.
2. Диверсифікація асортименту продукції: розширення спектру виробництва і адаптація до нових ринкових можливостей дозволять розширити аудиторію і задовольнити різноманітні потреби споживачів.

3. Вдосконалення маркетингових стратегій: використання високої якості продукції як ключового конкурентного переваги, активне позиціонування бренду і маркетингові кампанії допоможуть залучити нових клієнтів.
4. Оптимізація управлінських процесів: систематичний аналіз і вдосконалення внутрішніх процесів сприятимуть підвищенню ефективності управління.
5. Експансія на ринки з ростучим попитом: розширення бізнесу на ринки з перспективним зростанням попиту може призвести до збільшення обсягів продажів і прибутковості.

Ці стратегії дозволять підприємству використовувати свої сильні сторони для досягнення стабільного та успішного розвитку.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі дипломної роботи проведено глибокий аналіз формування конкурентних переваг ТОВ "ССМ Завод". Розглянута організаційно-економічна характеристика підприємства, оцінений його фінансово-економічний стан та проведена оцінка рівня конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз показав, що ТОВ "ССМ Завод" володіє важливими організаційними та економічними характеристиками. Розглянуті аспекти, такі як структура управління, виробничі потужності та ключові функціональні області, визначають потенціал для формування конкурентних переваг.

Виконана оцінка фінансово-економічного стану підприємства виявила його стійкість та потенціал для розвитку. Фінансові показники, такі як оборотність активів, рентабельність та ліквідність, свідчать про ефективне використання ресурсів та здатність до забезпечення стійкості у довгостроковій перспективі.

Аналіз конкурентоспроможності ТОВ "ССМ Завод" в контексті ринку підтвердив його здатність конкурувати ефективно. Систематична оцінка динаміки ринкових часток, реакції на конкурентний тиск та здатність

адаптуватися до змін у вимогах клієнтів підтримує високий рівень конкурентоспроможності.

Розділ 2 надав уявлення про формування конкурентних переваг ТОВ "ССМ Завод". Організаційно-економічні особливості, фінансовий стан та рівень конкурентоспроможності підприємства визначаються як ключові елементи, які слід враховувати при розробці та впровадженні програми підвищення конкурентоспроможності. Ці дані будуть служити фундаментом для подальших досліджень та стратегічного планування в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «ССМ ЗАВОД»

3.1. Процедура впровадження маркетингової стратегії на ТОВ «ССМ Завод» з метою підвищення конкурентоспроможності

Маркетингова стратегія - це план дій, розроблений компанією для досягнення своїх маркетингових цілей та завдань. Вона визначає, як компанія планує взаємодіяти зі своїми клієнтами та конкурентами на ринку, щоб забезпечити стійкий розвиток та успішність.

Важливо зауважити, що маркетингова стратегія повинна бути взаємозв'язаною із загальною стратегією підприємства та враховувати усі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона слугує орієнтиром для всіх маркетингових зусиль компанії та допомагає у досягненні успіху на ринку.

Процедура впровадження маркетингової стратегії на ТОВ "ССМ Завод" з метою підвищення конкурентоспроможності включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління, спрямованим на глибоке розуміння факторів, що впливають на діяльність компанії. Однією з основних методик для цього є SWOT-аналіз, який включає в себе визначення сильних та слабких сторін внутрішньої діяльності компанії, а також виявлення можливостей та загроз зовнішнього середовища. Цей процес дозволяє компанії об'єктивно оцінити свої переваги та недоліки, а також визначити ключові аспекти, які можуть впливати на її конкурентоспроможність.

Окрім SWOT-аналізу, важливим етапом є оцінка ключових факторів, які визначаються зовнішнім середовищем компанії. Це включає вивчення ринкових умов, конкурентів, технологічних та економічних тенденцій. Аналіз

ринку дозволяє з'ясувати обсяги та динаміку ринку, а також рівень конкуренції. Вивчення технологічних та економічних аспектів дозволяє передбачити можливі загрози та визначити нові можливості для розвитку компанії. Такий комплексний підхід допомагає підприємству створити стратегію, що враховує всі внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність.

2. Визначення цільової аудиторії.

Визначення цільової аудиторії є стратегічно важливим етапом для будь-якої компанії, оскільки вона дозволяє спрямувати всі маркетингові зусилля на ту групу споживачів, яка найбільше зацікавлена в продукції чи послугах підприємства. Аналіз мети виробництва та розповсюдження продукції включає вивчення, для чого створено продукцію, яку роль вона відіграє на ринку та яким чином вона розповсюджується серед споживачів. Детальне розуміння цих аспектів дозволяє ефективно визначити цільову аудиторію, її потреби та уподобання.

Визначення характеристик і потреб цільової аудиторії є ключовим кроком для розробки успішної маркетингової стратегії. Це включає в себе вивчення демографічних, психографічних та поведінкових характеристик споживачів, які становлять цільову аудиторію. На основі цієї інформації компанія може налаштувати свою пропозицію так, щоб вона відповідала конкретним потребам та очікуванням цільової аудиторії. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню ресурсів, збільшенню задоволеності клієнтів і підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

3. Формулювання маркетингових цілей і стратегії.

Формулювання маркетингових цілей і стратегії є ключовим етапом стратегічного планування, спрямованим на досягнення успіху на ринку. Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових цілей є основою для створення ефективною маркетинговою стратегії. Ці цілі визначають, що потрібно досягти, вимірюють прогрес, визначають реальність виконання та встановлюють терміни досягнення. Розробка стратегії, в свою

чергу, включає в себе врахування основних пріоритетів та напрямків розвитку компанії. Визначення правильної стратегії допомагає вирішити, як компанія планує досягати своїх цілей та вирізнитися на ринку, враховуючи усі аспекти конкурентного оточення та потреб цільової аудиторії.

4. Розробка маркетингових програм.

Розробка маркетингових програм є критичним етапом для ефективного впровадження маркетингової стратегії на підприємстві. Вона включає в себе створення комплексу маркетингових заходів, що охоплюють продуктову політику, ціноутворення, дистрибуцію та рекламу. Вироблення чітких стратегій у цих областях дозволяє компанії оптимально позиціонувати свою продукцію на ринку, залучати увагу цільової аудиторії та забезпечувати ефективний продаж. Крім того, важливо забезпечити консистентність повідомлень та стратегій протягом усього маркетингового циклу. Це включає в себе взаємодію з клієнтами на різних етапах їх взаємодії з продуктом або послугою, щоб забезпечити їм послідовне та впізнаване враження від бренду компанії.

5. Реалізація та впровадження.

Реалізація та впровадження маркетингових заходів – це завершальний етап в маркетинговому плануванні, що вимагає внутрішньої організації та максимального використання зовнішніх ресурсів компанії. На цьому етапі важливо управляти як внутрішніми, так і зовнішніми ресурсами, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегії. Це включає в себе ефективне використання кадрового потенціалу, технічних засобів та фінансових ресурсів для запуску та виконання запланованих маркетингових заходів. Крім того, на цьому етапі важливо встановити механізми контролю за виконанням запланованих дій та аналізу результатів. Це допомагає компанії вчасно виявляти та виправляти можливі невідповідності між планами та реальною реалізацією, що забезпечує ефективність та успіх маркетингових стратегій.

6. Моніторинг та аналіз ефективності.

Моніторинг та аналіз ефективності відіграють важливу роль у сучасному

маркетинговому управлінні. Постійний моніторинг реакції ринку на впроваджені стратегії є ключовим етапом, щоб вчасно виявляти зміни в споживчому попиті, конкурентному середовищі та інших факторах, які можуть вплинути на результативність маркетингових заходів. Аналіз ключових показників ефективності, таких як обсяги продажів, ринкова частка та задоволеність клієнтів, дозволяє визначити успішність реалізованих стратегій та внести необхідні корективи. Цей процес допомагає підприємству адаптуватися до змін у середовищі та постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

7. Корекція стратегії.

Корекція стратегії – це важливий етап у маркетинговому управлінні, спрямований на адаптацію стратегії компанії до змін в середовищі або результатів аналізу ефективності. Зміни в економічному, технологічному чи конкурентному середовищі можуть вимагати перегляду стратегії з метою збереження конкурентних переваг. Важливо не лише визначити потребу у корекції, але і вдосконалити маркетингові заходи для максимізації конкурентоспроможності. Це може включати в себе впровадження нових підходів до реклами, підвищення якості продукції або взаємодію з новими ринками. Гнучкість у коригуванні стратегії дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни та досягати стабільної успішності.

Цей процес є циклічним, і постійно вимагає аналізу, адаптації та вдосконалення стратегії для досягнення та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Для ТОВ «ССМ Завод» може бути запропонована інтегрована маркетингова стратегія, яка об'єднує різні аспекти маркетингу для досягнення цілей компанії. А саме було обрано стратегію диференціації та брендування та стратегію розвитку онлайн присутності.

Диференціація та брендування.

Розробка і реалізація стратегії диференціації та брендування є важливим кроком у формуванні конкурентних переваг підприємства. Диференціація

включає в себе створення унікальних характеристик чи якісних особливостей продукції, які роблять її відмінною від продукції конкурентів. Брендуння полягає в створенні та підтримці унікального образу та ідентичності бренду, яка привертає та утримує клієнтів. Ефективне брендуння сприяє не лише визначенню продукції на ринку, але й формуванню емоційного зв'язку з споживачами. Зосередження на створенні сильного бренду дозволяє підприємству позиціонувати себе як надійного та впізнаваного гравця на ринку.

Розвиток онлайн-присутності.

Розширення онлайн-присутності є стратегічно важливим для сучасних підприємств, оскільки споживачі все більше використовують Інтернет для отримання інформації та здійснення покупок. Створення власного веб-сайту дозволяє підприємству представляти свою продукцію, надавати детальну інформацію та взаємодіяти з потенційними клієнтами. Участь у соціальних мережах дозволяє підприємству будувати спільноту, спілкуватися з клієнтами, отримувати зворотний зв'язок та реагувати на їхні потреби. Запровадження інтернет-магазину розширює канали продажу та забезпечує зручність для клієнтів, що шукають онлайн-опції покупок. Онлайн-присутність стає ключовим елементом стратегії розширення аудиторії та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Розробка маркетингової програми ТОВ «ССМ Завод»

Розробка маркетингової стратегії на ТОВ "ССМ Завод" для підвищення конкурентоспроможності — це комплексний та послідовний процес, який включає в себе декілька ключових етапів.

Початковий етап передбачає проведення SWOT-аналізу для ідентифікації сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз. Оцінка ключових факторів впливу на ринок, конкурентів, технологічні та економічні тенденції визначає базові точки для розробки стратегії. Цей етап

було проведено у попередньому розділі.

Визначення цільової аудиторії є наступним етапом у розробці маркетингової стратегії, оскільки це дозволяє підприємству ефективно визначити свої цільові ринкові сегменти та спрямувати свої зусилля на задоволення потреб цільових клієнтів.

Аналіз мети виробництва та розповсюдження продукції: На початковому етапі підприємство повинно ретельно вивчити свою мету виробництва. Це означає розуміння основного призначення продукції чи послуг, які підприємство пропонує. Наприклад, якщо це виробник металоконструкцій, мета може бути в постачанні високоякісних та надійних конструкцій для будівельної індустрії.

Уточнення характеристик та потреб цільової аудиторії: Після визначення мети виробництва, підприємство повинно звернутися до аналізу своєї цільової аудиторії. Це включає в себе визначення характеристик потенційних клієнтів, таких як вікова група, географічне розташування, соціальний статус, професійні інтереси тощо. Важливо також враховувати потреби та вимоги цільової аудиторії.

Отже, визначимо цільову аудиторію для ТОВ «ССМ Завод», яка представлена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Цільова аудиторія ТОВ «ССМ Завод»

Цільова аудиторія	Характеристики	Потреби та бажання
Будівельні компанії та підприємства	Спеціалізація, розмір проектів, технічні вимоги	Надійні та ефективні металоконструкції для будівництва
Архітектори та дизайнери	Досвід, стиль робіт, попередні проекти	Інноваційні та естетичні рішення в металоконструкціях
Генеральні підприємства	Обсяги замовлень, галузь діяльності	Ефективність, дотримання термінів, конкурентоспроможність
Промислові підприємства	Сфера виробництва, технічні вимоги	Металоконструкції, що відповідають вимогам виробництва
Індивідуальні клієнти	Тип будівлі, бюджет, дизайнерські вподобання	Зручні та естетичні металоконструкції для приватного будівництва

Для ефективного залучення та взаємодії з різними групами цільової аудиторії ТОВ "ССМ Завод" можна використовувати різноманітні комунікаційні заходи:

1. Веб-сайт і соціальні мережі.
 - Створення інформативного та легкодоступного веб-сайту для публікації товарів, послуг та новин компанії.
 - Активна присутність у соціальних мережах для взаємодії з аудиторією, розміщення акцій та інтерактивних контентів.
2. Електронна пошта та розсилки.
 - Відправлення регулярних розсилок клієнтам з актуальною інформацією про нові продукти, знижки та спеціальні пропозиції.
3. Організація заходів та виставок.
 - Участь у виставках та ярмарках, що дозволить презентувати продукцію та збирати фідбек від потенційних клієнтів.
 - Організація корпоративних заходів для створення сприятливого враження про компанію.
4. Оптимізація SEO.
 - Вдосконалення пошукової оптимізації для підвищення видимості в Інтернеті та залучення нових клієнтів.
5. Контент-маркетинг.
 - Створення цікавого та корисного контенту, такого як статті, блоги, відеоматеріали, що спрямовані на вирішення проблем та потреб цільової аудиторії.
6. Онлайн-реклама.
 - Здійснення таргетованої реклами в Інтернеті для точного спрямування на різні сегменти аудиторії.
7. Прямий маркетинг.
 - Використання прямого контакту з клієнтами через телефонні дзвінки, особисті зустрічі та електронну пошту для персоналізованої комунікації.

Ці різноманітні комунікаційні заходи допоможуть підприємству

збільшити свою видимість, залучити нових клієнтів та підтримувати взаємодію з існуючою аудиторією.

Наступний крок у розробці маркетингових стратегій – формулювання маркетингових цілей і стратегії є ключовим етапом у процесі розробки маркетингового плану підприємства. Перший крок - це встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових (SMART) цілей. Це може включати в себе такі аспекти, як збільшення обсягів продажів, підвищення свідомості бренду, розширення ринкової частки чи покращення відносин з клієнтами.

Після встановлення цілей розробляється стратегія, яка визначає основні кроки та дії для досягнення визначених цілей. Під час формулювання стратегії враховуються основні пріоритети підприємства та напрями його розвитку. Наприклад, стратегія може передбачати впровадження нових маркетингових кампаній, розширення асортименту продукції, покращення якості обслуговування клієнтів або введення нових каналів продажу.

Узгодженість маркетингових цілей і стратегії є важливою для забезпечення ефективності маркетингових зусиль та відповідності їхнього внеску у досягнення загальних цілей підприємства.

Компанія ТОВ «ССМ Завод» вже успішно присутня у ТОП пошукових мереж з власним сайтом, однак, для ще більшого підвищення конкурентоспроможності, рекомендується розглянути можливість розміщення реклами на різних маркетплейсах. Це стратегічний крок, який дозволить привертати увагу нових клієнтів та розширювати аудиторію.

Одним із ефективних інструментів для цього є банерна реклама. Ця форма цифрової реклами використовує графічні зображення або банери, щоб звертати увагу до продукту, послуги або бренду. Розміщення таких банерів може відбуватися на різних онлайн-платформах, включаючи веб-сайти, соціальні мережі та мобільні додатки. Це не лише залучить увагу потенційних клієнтів, але й дозволить підприємству долучити себе до нових цифрових каналів збуту, що сприятиме зростанню обсягів продажів та розширенню

ринкового впливу. Було розроблено банер для ТОВ «ССМ Завод» (Рис. 3.1)



Рисунок 3.1. Банерна реклама для маркетплейсів

Після проведення відбору були обрані рекламні сайти та маркетплейси для подальшого розміщення. Для зручності визначення ефективності була складена таблиця, в якій представлена інформація про вартість розміщення оголошень протягом місяця та передбачену кількість переглядів (табл. 3.2)

Таблиця 3.3

Добірка рекламних маркетплейсів для ТОВ «ССМ Завод»

№	Найменування сайту	Вартість, грн/міс. з ПДВ	Перегляд у місяць
1	Prom.ua (prom.ua)	1260,00	10
2	Biz.liga.net (biz.liga.net)	1280,00	19
3	besplatka.ua	1250,00	12
4	obyava.ua	390,00	25
5	RIA.com (ria.com):	1340	12
6	ukrmarket.net	безкоштовно	35

Продовження табл. 3.3

7	Індустріальний портал України (industrial-ua.com)	1620,00	15
8	Промоутер (promouter.com)	1740,00	15
9	sbo.ua	безкоштовно	10

Розміщення реклами на маркетплейсах та сайтах оголошень в сучасному бізнес-середовищі є ключовим елементом маркетингової стратегії. Це надає компаніям можливість дотримуватися новаторських підходів у просуванні своїх товарів чи послуг. Маркетплейси стають центром для мільйонів покупців, які активно шукають продукти та розглядають оголошення. Рекламні кампанії на цих платформах дозволяють підприємствам ефективно конкурувати та привертати увагу своєї цільової аудиторії.

Завдяки можливості точного таргетування аудиторії, реклама на маркетплейсах стає більш персоналізованою, що сприяє покращенню конверсії та збільшенню продажів. Підприємства також можуть використовувати аналітичні інструменти для відстеження ефективності рекламних кампаній та адаптації стратегії в реальному часі. Однак, успіх на маркетплейсах вимагає вивчення конкретного середовища, дотримання трендів та розуміння унікальних особливостей маркетингових стратегій, які привертають увагу споживачів.

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства

Визначення ефективності дій щодо поліпшення діяльності підприємства через розрахунок економічної ефективності рекламної кампанії є ключовим етапом в маркетинговому аналізі. Цей процес включає в себе детальне оцінювання вкладених коштів у рекламні заходи та визначення того, наскільки ці інвестиції призвели до покращень у фінансових показниках підприємства.

Аналіз ефективності рекламної кампанії є важливим етапом в маркетинговому управлінні та дозволяє компаніям визначити, наскільки успішно їхні рекламні зусилля досягають поставлених цілей. Одним з ключових аспектів цього аналізу є визначення та оцінка всіх витрат, пов'язаних із проведенням рекламної кампанії.

Збір та аналіз даних, пов'язаних з результатами рекламної кампанії, представляють собою ключовий етап у визначенні її ефективності. Одним із важливих аспектів цього процесу є врахування якісних та кількісних показників. Кількісні показники включають у себе конкретні числові дані, такі як кількість продажів чи обсяг трафіку на веб-сайті, що дозволяє об'єктивно виміряти конкретний вплив рекламної кампанії на показники бізнесу. Зростання обсягів трафіку може свідчити про збільшення уваги цільової аудиторії, а кількість продажів вказує на успішність перетворення цікавості в реальні покупки.

Додатково, якісні показники, такі як зміни в рівні усвідомленості бренду, дозволяють оцінити вплив рекламної кампанії на психологічний аспект відносин з аудиторією. Вони вимірюють ступінь впізнавання бренду та його відомості серед споживачів. Отримання якісної інформації в цьому контексті важливо, оскільки вона допомагає визначити, наскільки успішно кампанія сприяє формуванню позитивного образу бренду та збільшенню його рекламної цінності. Такий аналіз показників дозволяє не лише виміряти, але і розуміти вплив рекламної кампанії на різні аспекти бізнесу та споживацького сприйняття.

Для визначення ефективності запропонованих заходів і оцінки їх впливу рекомендується використовувати коефіцієнт ефективності реклами. Цей коефіцієнт є ключовим інструментом в маркетинговому аналізі та дозволяє кількісно вимірювати та порівнювати результати рекламних заходів. Коефіцієнт ефективності реклами може бути розрахований за допомогою різних формул, але загальна ідея полягає в тому, щоб поділити досягнуті результати на витрати на рекламні заходи.

Розрахунок видачі з інвестицій (ROI) є ключовим компонентом економічної ефективності рекламної кампанії. Він визначається як відношення прибутку, отриманого від рекламної кампанії, до загальних витрат на її проведення. ROI (Return on Investment) вказує на відношення прибутку, отриманого від рекламної кампанії, до витрат на її проведення. Це ключовий показник, який визначає ефективність інвестицій в рекламу.

Формула для розрахунку ROI виглядає наступним чином:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Прибуток} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Якщо коефіцієнт ефективності реклами більший за одиницю, це вказує на те, що витрати на рекламу виправдали себе, і кожна витрачена одиниця грошей призвела до виручки.

Якщо коефіцієнт менший за одиницю, це може свідчити про те, що ефективність рекламної кампанії нижча, і витрати можуть бути переглянуті або оптимізовані.

Цей показник є важливим інструментом для маркетологів і бізнес-аналітиків, оскільки він дозволяє об'єктивно оцінити вплив рекламних витрат на фінансові показники підприємства. Крім того, він допомагає визначити ефективність різних рекламних стратегій та приймати обґрунтовані рішення щодо подальших маркетингових заходів.

Однією з ключових труднощів при пошуку його є непередбачуваність реакції покупців, що призводить до того, що розрахунки можуть бути лише орієнтовними. Недостатня можливість передбачити, як саме клієнти відгукнуться на певний продукт чи послугу, ускладнює точне визначення цього показника. Ця несподіваність в реакціях споживачів робить обчислення варіативними та ускладнює точне прогнозування його значення.

Очікується те, що прибуток із застосування реклами збільшиться на 10% порівняно з 2021 роком.

Розрахунок коефіцієнта ефективності реклами:

$$ROI = \frac{18794600 - 8880}{8880} \times 100 = 21065$$

Це значення демонструє, що витрати на рекламу будуть меншими, ніж доходи від реалізації після введення запропонованих заходів. Що говорить про економічну ефективність реклами.

Рекламна кампанія виявилася ефективною, оскільки досягнуті результати відповідають або перевищують поставлені перед нею цілі. Вивчення ключових показників ефективності, таких як виручка та прибуток, витрати на рекламу, видача з інвестицій (ROI), конверсії та рентабельність, дозволяє зробити висновок про позитивний вплив рекламної стратегії на бізнес.

Збільшення обсягів продажів та виручки, високий показник ROI, ефективні конверсії та оптимальні витрати на залучення клієнта підтверджують успішність рекламної кампанії. Крім того, позитивний вплив на усвідомленість бренду та збільшення лояльності клієнтів свідчать про загальний успіх рекламного заходу.

Оцінка тривалості впливу, порівняння з минулими результатами та адаптація стратегії до маркетингових цілей підприємства підкреслюють розуміння довгострокової важливості реклами та її внеску у загальну успішність бізнесу.

Узагальнюючи, ефективність рекламної кампанії виявилася впізнаваною через позитивні зміни в ключових економічних показниках та сприяння стратегічному розвитку підприємства.

Висновок до розділу 3

У даному розділі дипломної роботи детально розглянута процедура впровадження маркетингової стратегії на ТОВ "ССМ Завод" з метою

підвищення конкурентоспроможності. Також розроблена маркетингова програма та обґрунтована ефективність запропонованих заходів.

Аналіз конкретної процедури впровадження маркетингової стратегії на ТОВ "ССМ Завод" дозволяє виділити ключові кроки, які включають в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку унікальної цінності пропозиції та стратегії позиціонування. Це створює основу для розробки маркетингової програми.

Розроблена маркетингова програма для ТОВ "ССМ Завод" враховує конкретні особливості підприємства та його продукції. Заходи включають стратегії ціноутворення, просування на ринку, використання цифрових каналів маркетингу. Кожен етап програми має своєчасний та конкретний внесок у досягнення конкурентних переваг.

Ефективність запропонованих заходів обґрунтована через детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, врахування унікальності підприємства, його продукції та цільової аудиторії. Враховуючи ці фактори, можна прогнозувати позитивний вплив запропонованих маркетингових стратегій на конкурентоспроможність підприємства.

Розділ 3 визначає конкретні кроки та стратегії для впровадження маркетингової стратегії на ТОВ "ССМ Завод" з метою підвищення конкурентоспроможності. Обґрунтування ефективності заходів дозволяє спрогнозувати позитивний вплив маркетингових стратегій на підприємство, покращуючи його позиції на ринку та забезпечуючи стійкі конкурентні переваги.

ВИСНОК

Дипломна робота, присвячена розробці програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу, представляє собою важливий внесок у сферу стратегічного управління та розвитку підприємства. Робота враховує сучасні тенденції ринкового середовища та використовує стратегічні інструменти для досягнення вищих рівнів конкурентоспроможності.

В першому розділі дипломної роботи були розглянуті ключові аспекти конкурентоспроможності, визначені сильні та слабкі сторони бізнесу, проаналізовані можливості та загрози внутрішнього та зовнішнього середовища. На основі отриманих результатів була розроблена програма, спрямована на оптимізацію функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства – це не просто його здатність витримувати конкуренцію, але й активний процес досягнення та утримання переваги над іншими гравцями на ринку. Це важливий чинник, який визначає його стійкість і успіх. В сучасному глобальному економічному середовищі, де конкуренція насичена та динамічна, підприємство повинно постійно вдосконалювати свої стратегії, процеси та продукти, щоб залишатися на вершині.

Підприємства, що мають високий рівень конкурентоспроможності, активно впроваджують інновації, зосереджуються на якості та вчать від своїх конкурентів. Вони не лише пристосовуються до змін в ринкових умовах, але й визначають та створюють їх, що робить їхні продукти та послуги бажаними для споживачів. Конкурентоспроможність не є статичним станом, і вона вимагає постійного аналізу, стратегічного мислення та готовності до змін для досягнення та утримання успіху на ринку.

У другому розділі роботи було розглянуто аналіз фінансово-економічного стану Товариства з обмеженою відповідальністю "ССМ Завод". Період між 2019 і 2021 роками відзначався позитивним показником прибутку

підприємства. Однак слід зазначити, що рентабельність його діяльності залишалася на низькому рівні. Це переважно було обумовлено високим рівнем витрат на виробництво, маркетингові заходи та збут готової продукції, а також великим обсягом витрат на утримання адміністративного апарату, високими внесками до соціальних та Пенсійного фондів та значними податковими виплатами.

Для поліпшення фінансової стійкості підприємства, було рекомендовано провести оптимізацію управлінського апарату та скоригувати стратегію витрат. В процесі розгляду питань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, виявляється, що ключовою складовою успіху є розробка та реалізація маркетингової стратегії. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств активного впровадження інновацій у маркетинговій сфері для забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами та відзначення на ринку. Зокрема, важливою стає розробка цифрової стратегії, оновлення бренду та вивчення особливостей поведінки цільової аудиторії.

Прискорений темп змін та наявність інтенсивної конкуренції вимагають від підприємств систематичного вивчення ринкових тенденцій та адаптації стратегій під нові умови. Забезпечення якості обслуговування, впровадження програм лояльності та активна участь в онлайн-середовищі стають необхідними елементами, спрямованими на зміцнення позицій підприємства та його привабливість для споживачів. Такий комплексний підхід до маркетингової стратегії дозволяє не лише виживати в умовах конкурентного середовища, але і забезпечує підприємству стійкий розвиток та успішну позицію на ринку.

В результаті проведеного аналізу ТОВ "ССМ Завод" було виявлено кілька аспектів, які варто врахувати для подальшого підвищення ефективності підприємства:

1. Підприємство ТОВ "ССМ Завод" має значний потенціал конкурентоспроможності та успішно функціонує на ринку. Однак воно

ще не досягло лідерських позицій, що може бути спричинене потребою в удосконаленні стратегій та тактик для збільшення ринкової частки та привертання більшого покупців.

2. Професійна експертиза в галузі маркетингу у керівництва ТОВ "ССМ Завод" є нестабільною. Важливо вдосконалити процеси визначення нових ринків та проведення досліджень ринку, а також залучити ефективні маркетингові стратегії для підвищення загальної конкурентоспроможності.
3. Показники рентабельності ТОВ "ССМ Завод" за аналізований період знаходяться у нормативних межах, вказуючи на стабільність та прибутковість підприємства. Однак для досягнення вищих рівнів успіху може знадобитися постійне вдосконалення операцій та стратегій управління.

Відповідно до результатів проведеного дослідження з метою поліпшення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ССМ Завод", були запропоновані наступні заходи:

Розробка та впровадження маркетингової стратегії компанії з метою створення стійкого позитивного становища, що дозволить їй отримувати прибуток у довгостроковій перспективі, навіть у випадку протистояння різних зовнішніх сил.

Активізація рекламної компанії для підвищення відомості про компанію та її продукцію. Аналіз дозволяє зробити висновок, що для ТОВ "ССМ Завод" реклама та імідж компанії є важливими факторами. Впровадження активної реклами має велике значення для інформування громадськості та збільшення обсягів продажу нерухомості. Планується, що за рахунок інтенсивної рекламної кампанії компанії можна очікувати зростання доходів на близько 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Г. Котлер Ф. Маркетинг [пер. з англ.] К.: Науковий світ. 2020, 880 с.
2. Атюшкіна В. В., Педько І. А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. Маркетинг і цифрові технології. 2018. Т. 2, № 3. С. 85-103.
3. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера . Modeling the development of the economic systems. №2. 2022. С. 145–153.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2019. 612 с.
5. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
6. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. К.: ЦУЛ, 2019. 536 с.
7. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. 2019. № 4, Т. 1. С. 75-81.
8. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
9. Гаврилова Т. В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. Наукові праці НУХТ. 2012. № 45. С. 150-154.
10. Головчук Ю. О. Маркетингова домінанта розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6, т. 1. С. 69-73
11. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Маркетинг взаємовідносин як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії. Причорноморські

економічні студії. 2019. Вип. 43. С. 89-92.

12. Горохова Т. В. Фоменко Ю. Р. Маркетингова товарна політика як фактор конкурентоспроможності підприємства в посткризових умовах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 18. С. 163-173.

13. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. Маркетинг: теорія і практика. Луганськ. 2010. №16. С. 55–58.

14. Дикань В. Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник. Київ: Знання. 2004. 207 с.

15. Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Дудяк О. Р Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2. Том 1. С. 268-275.

16. Ібрагімов Е. Ф. Напрями вдосконалення маркетингової товарної політики підприємства. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім .С. Кузнеця. 2017. №11. С.154–156.

17. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 384 с.

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

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

20. Косар Н. С., Мних О. Б., Крикавський Є. В., Леонова С. В. Маркетингові дослідження: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 246 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг 4,0. Від традиційного до цифрового. К.: Країна мрій, 2018. 224 с.

22. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Діалектика, 2020. 880 с. 88
23. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. – 265 с.
24. Крамар Ірина, Машталер Юрій. Забезпечення ефективності діяльності підприємства у змінних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (30 жовтня 2020 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 41–42.
25. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
26. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
27. Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу / К. О. Луценко, В. Ю. Луценко // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. - 2018. - Вип. 3. - С. 151-156.
28. Мазаракі А. А. Ільченко Н . Б. Мерчандайзинг: навч. посібн. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 292 с.
29. Мальцева О. Маркетингова стратегія в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств: посібник. Київ, 2017. 100 с.
30. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. Одес. нац. екон. ун-т. К. : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
31. Окландер Т. О. Генезис маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4. Т. I. С. 33–37.
- 32.

33. Прокопенко О. В. Теорія конкуренції: еволюція поглядів і змістове наповнення. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. №3. С. 407-414.

34. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці. Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 96–103.

35. Семененко А. В. Обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства / А. В. Семененко, науковий керівник К. В. Тимошенко // Формування сучасної науки: методика та практика : збірник тез доповідей III Всеукраїнської студентської наукової конференції, 21 квітня 2023 р. : тези допов. - Ужгород, 2023. – С. 11-12.

36. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: монографія. Київ: Бліц-Інформ, 2004. 398 с.

37. Талах В. І., Талах Т. А. Сутність і значення порівняльного аналізу підприємницької діяльності підприємств. Економічний форум. 2020. № 2. С. 98–105.

38. Толстова А. В., Котельнікова А. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 177-185.

39. Уткіна Ю. М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 65. С. 60-67.

40. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 2. С. 98-102

41. Фролова Л. В., Наторіна А. О. Імперативи ідентифікації маркетингової товарної стратегії підприємства: монографія. Донец. нац. ун-т економ. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кр. Ріг : Чернявський, 2016. 180 с.

42. Хотомлянський О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану

підприємства. Фінанси України. 2007. № 1. С. 111–117.

43. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

44. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.

45. Шевлюга О. Г., Олефіренко О. М., Летуновська Н. Є. Системний підхід до розроблення збутової політики інноваційно активних промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. № 25, Ч. 2. С. 20-24.

46. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції / О.Я. Шиліпук, Л.П.Артеменко // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти». — Київ, 1 грудня 2018 року. — С. 236.

47. Шпак Н. О., Кирилич Т. Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 103–110.

48. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 135–141.

49. Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press. 1985.

50. Robert R. Cooper. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. Business Horizons / May-June 1990. P. 44-54.

51. Офіційний сайт ТОВ «ССМ Завод». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://ssmgroup.com.ua/>

52. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. Електронний ресурс. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41613849/

ДОДАТКИ

Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії

УДК 339.137.2

Вінников О. В.

Студент 6 курсу

факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. Ця стаття присвячена важливій та актуальній темі розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі, конкуренції та зростаючих вимог клієнтів, компанії повинні бути готові до постійного вдосконалення та адаптації. Стаття охоплює ключові аспекти процесу розробки стратегії, включаючи аналіз поточного стану компанії, визначення стратегічних цілей, розробку стратегії, реалізацію та контроль, а також оцінку результатів.

Ключові слова. Стратегія, конкуренція, конкурентоспроможність, підприємство, ефективність, бізнес-середовище.

Annotation. This article is dedicated to an important and relevant topic of developing a company's competitiveness enhancement strategy. In the context of constant changes in the modern business environment, competition, and increasing customer demands, companies must be prepared for continuous improvement and adaptation. The article covers key aspects of the strategy development process, including the analysis of the company's current state, setting strategic goals, strategy development, implementation, and monitoring, as well as result evaluation.

Keywords: Strategy, competition, competitiveness, enterprise, efficiency, business environment.

Актуальність. Конкуренентоспроможність – це один із ключових факторів успіху сучасного бізнесу, і вона визначає, наскільки ефективно компанія може конкурувати на насичених ринках і задовольняти зростаючі потреби своїх клієнтів. Стійкість та прибутковість підприємства нерозривно пов'язані з його конкурентоспроможністю, і саме тому розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності стає необхідною та важливою умовою для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день економісти як вітчизняні, так і зарубіжні, вдосконалили конкретний набір методів для вибору стратегії конкуренції підприємства. Ця тема ретельно досліджена в наукових дослідженнях багатьох вчених, включаючи: Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, О.С. Віханського, І.М. Герчикової, Є.П. Голубкова, Г.Я. Гольдштейна, І. Ансоффа, А.А. Марченка, М.І. Книша, Р.А. Фатхутдінова та інших. Глибокий аналіз наукових праць вказаних дослідників вказує на те, що, навіть при різноманітних підходах до вивчення цієї проблеми, на сьогоднішній день відсутня всебічна методика оцінки конкурентоспроможності, а також практичні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку [5].

Метою даної роботи є визначення та систематизація ключових аспектів розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасних умовах бізнесу.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є процес та методи розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії.

Інформаційна база дослідження включає в себе наукові статті та дослідження з питань конкурентоспроможності підприємств; публікації та методичні матеріали, пов'язані з розробкою стратегій в бізнесі;

статистичні дані та звіти про ефективність різних стратегій підприємств на ринках; відомості про сучасні тенденції в галузі бізнес-стратегій та конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах постійних змін і розвитку технологій, підвищення якості продукції та послуг, а також зростаючої конкуренції на ринках, підприємствам необхідно постійно вдосконалюватися і шукати нові шляхи досягнення конкурентних переваг. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності допомагає визначити цільові напрямки розвитку, збалансувати ресурси та можливості, а також забезпечити підприємству стійкість у змінному середовищі.

Сутність конкурентоспроможності полягає в тому, як ефективно підприємство може задовольнити потреби своїх клієнтів, виготовляючи продукцію або надаючи послуги високої якості за конкурентоспроможними цінами. В цьому контексті стратегія підвищення конкурентоспроможності охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від розробки продукту і маркетингу до оптимізації бізнес-процесів і управління ресурсами.

Основні завдання при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності включають в себе виявлення ключових факторів, які впливають на успішність компанії на ринку, розробку планів дій для покращення цих факторів, визначення метрик та інструментів вимірювання успіху, а також постійний моніторинг і адаптацію стратегії до змін в середовищі. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності – це складний, але необхідний процес для будь-якого підприємства, яке прагне залишатися на вершині у своїй галузі[3].

Першим та вирішальним кроком у процесі розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності є проведення докладного аналізу поточного стану компанії. Цей аналіз охоплює вивчення різних аспектів

діяльності підприємства, включаючи оцінку його сильних та слабких сторін. Важливо також вивчити конкурентне середовище, провести аналіз конкурентів та визначити їхні переваги та недоліки.

На підставі ретельного аналізу поточного стану компанії, наступним важливим кроком є визначення стратегічних цілей. Ці цілі повинні відповідати критеріям SMART, що означає, що вони повинні бути чіткими (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та часовими (Time-bound).

Чіткість цілей визначає їхню конкретність та зрозумілість для всіх учасників процесу розробки стратегії. Вимірюваність допомагає встановити критерії та метрики, за якими буде оцінюватися досягнення цілей [4]. Досяжність вказує на реалістичність та можливість досягнення цілей наявними ресурсами. Релевантність означає, що цілі повинні бути пов'язані з загальною стратегією та спрямовані на вирішення ключових завдань компанії. Часові рамки визначають строки та терміни досягнення цілей.

Визначення стратегічних цілей є фундаментом для подальшої роботи над стратегією, оскільки вони визначають напрямок і завдання, які компанія прагне досягти в майбутньому [1]. Ці цілі служать орієнтиром для розробки конкретних стратегічних ініціатив та дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На основі сформульованих стратегічних цілей розробка стратегії включає в себе декілька важливих кроків.

На етапі вибору шляхів досягнення цілей визначається, яким чином компанія буде працювати для досягнення своїх стратегічних цілей. Це може включати в себе розширення асортименту продукції, розширення географічного покриття, оптимізацію операцій, залучення нових клієнтів тощо.

На етапі визначення необхідних ресурсів для впровадження стратегії потрібно визначити ресурси, такі як фінансові, технічні, людські та інші.

Планування ресурсів є важливою частиною стратегічного процесу.

Етап встановлення термінів і календарного графіка є необхідним для кожного кроку та завдання, включеного в стратегію. Це допомагає забезпечити вчасну та ефективну реалізацію стратегії.

Наступний етап – призначення відповідальних осіб. Кожне завдання повинно бути призначено відповідальному співробітнику чи команді. Ця відповідальність включає в себе виконання завдання та забезпечення того, що воно виконується відповідно до плану.

Стратегія повинна бути гнучкою та готовою адаптуватися до змін в бізнес-середовищі. Підприємство повинно бути готове до внесення корекцій у стратегію в разі необхідності, щоб відповісти на нові виклики та можливості.

Цей процес дозволяє підприємству створити конкретний план дій для досягнення своїх стратегічних цілей, забезпечуючи при цьому гнучкість та адаптивність для ефективного реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Після завершення процесу розробки стратегії, важливо взятися за її реалізацію. Реалізація стратегії – це процес, що вимагає відповідальності, відданості та систематичного контролю. Весь колектив компанії повинен бути ознайомлений зі стратегією та розуміти її мету та завдання. Це створює єдиний напрямок дій та підтримує внутрішню комунікацію.

Встановлення ключових показників ефективності та контрольних точок допомагає відстежувати прогрес у виконанні стратегії [2]. Регулярна оцінка прогресу та можливість вносити корективи у стратегію в разі необхідності дозволяє компанії адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Також важливо створити відкрту комунікацію в компанії та сприяти співпраці між різними відділами та командами для досягнення загальної мети.

Розробка плану управління ризиками дозволяє передбачати можливі труднощі та розробляти стратегії для їх подолання.

Виконання всіх цих аспектів спільно сприяє успішній реалізації стратегії та наближенню до досягнення стратегічних цілей компанії.

Після завершення реалізації стратегії, важливо провести оцінку результатів, щоб зрозуміти, наскільки успішно була виконана стратегія та чи були досягнуті поставлені цілі. Цей етап включає в себе наступні ключові дії:

- порівняння з початковими цілями: необхідно порівняти досягнуті показники та результати зі стратегією з тими, які були поставлені на початку процесу. Це допоможе визначити, чи вдалося досягти поставлених цілей;
- аналіз причин успіху та невдач: потрібно вивчити, що сприяло успіху в реалізації стратегії та які фактори завадили. Виявлення цих причин допоможе уникнути подібних помилок в майбутньому.

Далі, на основі отриманих знань та результатів оцінки необхідно оновити стратегію підприємства для майбутнього періоду, внести корективи та вдосконалення, щоб досягти ще більшого успіху.

Висновки. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії є складним та важливим процесом, який вимагає систематичного та комплексного підходу. Цей процес включає в себе кілька ключових етапів, починаючи з аналізу поточного стану компанії та закінчуючи оцінкою результатів.

Перший крок – це докладний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на компанію. Цей аналіз допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози на ринку. На цій основі розробляються стратегічні цілі та завдання, які покликані підвищити конкурентоспроможність компанії. Далі, розробляється стратегія, включаючи вибір шляхів досягнення цілей, розподіл ресурсів, визначення термінів та відповідальних осіб. Важливо,

щоб стратегія була гнучкою та адаптивною до змін в бізнес-середовищі. Наступний крок - це впровадження стратегії та залучення персоналу до її реалізації. Основною метою є забезпечення виконання стратегічних завдань та контроль над процесом. Після завершення реалізації стратегії, проводиться оцінка результатів. Порівнюються досягнені показники зі стратегією, вивчаються навчальні моменти та вносяться корективи для підвищення конкурентоспроможності компанії в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014.-№ 2 (12). - С. 6-13.
2. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку // Економіка та держава [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4539&i=11>.
3. Литвиненко А. О. Стратегії розвитку в управлінні діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу / А. О. Литвиненко, О. Д. Литвиненко // Економічні читання : матеріали І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 лют. 2021 р. : тези допов. – Харків: нац-ий аграрний ун-ет ім. В.В. Докучаєва, 2021. – С. 293-296.
4. Тимошенко К. В. Процес стратегічного управління / К. В. Тимошенко // Scientific research in the modern world: proceedings of the 3rd International scientific and practical conference, January 12-14 2023. – Toronto : Perfect Publishing, 2023. – С. 744-748.
5. Шталь Т. В. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність» / Т. В. Шталь, Д. А. Шульга, Д. А. Торпуп. // Бізнес Інформ. - 2020. - №11. - С. 13-17.