



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Розробка стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг
(на прикладі ТОВ «Самбірагротехмаш»)**

Студента 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»

Юськевича Івана Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Янків Мирон Дмитрович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Бокало Богдан Миколайович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник директора

ТОВ «Лендекотех»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«___» вересня 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТОВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Юськевичу Івану Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Розробка стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг (на прикладі ТОВ «Самбірагротехмаш»)**

Керівник роботи **Янків Мирон Дмитрович**
доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від **30 квітня 2021 року №31-1**

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.*

Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.10 і табл. 1.1. – 1.4 - теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності у підприємствах.

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.9 аналіз забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш».

Рис. 3.1 – 3.2 – шляхи удосконалення управління конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 19 вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	лютий-2025 р.	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	березень-2025р.	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	квітень-2025 р.	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	травень-2025 р.	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	червень – 2025 р.	

Студент _____ **Юськевич І. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Янків М. Д.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Юськевич І. І. Розробка стратегії розвитку підприємства на основі конкурентних переваг (на прикладі ТОВ «Самбірагротехмаш»). Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026

Обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 13 таблиць, 13 рисунків.

Досліджено економічний зміст конкурентоспроможності продукції, її сутність; охарактеризовано методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств; висвітлено організаційну характеристику та аналіз основних показників діяльності об'єкта дослідження; проведено аналіз стану та тенденції ринків збуту ТОВ «Самбірагротехмаш»; здійснено комплексну оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» та його потенціалу; розглянуто формування механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш»; надано пропозиції до розробки стратегії розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» на основі конкурентних переваг.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, методи, конкурентні переваги, менеджмент, стратегія, підприємство.

ANNOTATION

Ivan Yuskevich. Development of a company development strategy based on competitive advantages (on the example of LLC "Sambiragrotechmash"). Manuscript.

Research for the degree of bachelor in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026

The volume of work is 68 pages, including 13 tables, 13 figures.

The economic content of product competitiveness, its essence is studied; methods for assessing the level of competitiveness of enterprises are characterized; organizational characteristics and analysis of the main indicators of the research object are highlighted; an analysis of the state and trends of sales markets of LLC "Sambiragrotechmash" is carried out; a comprehensive assessment of the competitiveness of LLC "Sambiragrotechmash" and its potential is carried out; the formation of mechanisms for managing the competitiveness of LLC "Sambiragrotechmash" is considered; proposals are made for the development of a development strategy for LLC "Sambiragrotechmash" based on competitive advantages.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

Key words: competition, competitiveness, methods, competitive advantages, management, strategy, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ПІДПРИЄМСТВАХ.....	10
1.1 Економічний зміст конкурентоспроможності продукції, її сутність	10
1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств	22
Висновки до 1 розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ».....	31
2.1 Організаційна характеристика та аналіз основних показників діяльності об'єкта дослідження.....	31
2.2 Аналіз стану та тенденції ринків збуту ТОВ «Самбірагротехмаш».....	40
2.3 Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» та його потенціалу.....	45
Висновки до 2 розділу.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ».....	51
3.1 Формування механізмів управління конкурентоспромож- ністю ТОВ «Самбірагротехмаш».....	51
3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» на основі конкурентних переваг.....	60
Висновки до 3 розділу.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Проблематика дослідження конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно значущою та актуальною як для національної економіки загалом, так і для окремих суб'єктів господарювання. В умовах функціонування ринку високий рівень конкурентоздатності підприємств виступає ключовою передумовою отримання стабільних і значних фінансових результатів. Саме конкурентоспроможність є визначальною умовою сталого розвитку та ефективного існування підприємства. Усвідомлюючи це, вітчизняні виробники, діючи в середовищі інтенсивної конкурентної боротьби, формують перед собою низку стратегічних цілей, серед яких: повніше задоволення потреб споживачів, що представлені на ринку, досягнення максимально можливого прибутку та нарощення обсягів реалізації продукції, розширення присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечення оптимального співвідношення рівня якості й ціни продукції, а також упровадження інноваційних технологічних рішень і оновлення виробничого обладнання.

У процесі поглиблення та розвитку ринкових відносин у національній економіці поступово формується повноцінне конкурентне середовище. Посилення жорсткості методів і форм конкурентної боротьби, а також прискорення змін ключових параметрів ринку зумовили об'єктивну потребу у виникненні та впровадженні на підприємствах принципово нових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції та розроблення сучасних стратегій розвитку. Економічна стійкість функціонування підприємства в умовах сучасного ринку значною мірою визначається рівнем конкурентоспроможності вироблених товарів, спектром і якістю наданих послуг, а також сукупністю можливостей, які забезпечують йому вагомі переваги та успіх у конкурентному протистоянні.

Протягом еволюції всієї економічної системи особливої ваги набуває питання посилення конкурентоспроможності продукції в різних галузях і

напрямах виробництва. Конкурентоспроможність продукції відображає міру задоволення потреб кінцевого споживача та може слугувати основою для оцінки ринкових перспектив товаровиробника. Процес боротьби за прихильність споживача розкривається через категорію конкуренції, а досягнення успіху в ній можливе виключно за умови пропозиції продукції, що має високі конкурентні характеристики. Інтенсивний розвиток економічного й технологічного середовища змушує підприємства постійно оновлювати інструменти та механізми зміцнення власної конкурентоздатності. Актуальність дослідження проблем підвищення конкурентоспроможності продукції зумовлюється, з одного боку, процесами глобалізації світової економіки, а з іншого — необхідністю підвищення ефективності та якості національного виробництва.

Первинне формулювання проблеми та її значущість зумовлені тим, що труднощі, які виникають у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємств, насамперед пов'язані зі складністю й високою динамічністю сучасного ринкового середовища. Такі умови формуються під впливом глобалізаційних процесів світової економіки, появи різноманітних видів і форм конкуренції, а також значної частки монопольного сектору в структурі національної економіки. У зв'язку з цим пошук ефективних алгоритмів формування та підтримки конкурентних переваг виробничих систем стає необхідною умовою успішної діяльності підприємств у ситуації загострення конкурентної боротьби.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції можливе лише за умови використання науково обґрунтованих методів оцінювання та чітко сформованої конкурентної стратегії. Вихідною базою для розроблення такої стратегії є визначення фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за системою відповідних показників. Саме тому процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємства і результатів його діяльності необхідно приділяти особливу увагу під час

формування конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентної стійкості та інших управлінських рішень.

Стан і ступінь розробленості проблеми у спеціалізованій літературі свідчать про значний науковий інтерес до даної тематики. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах детально висвітлені в працях М. Портера, І. Ансоффа, А. Курно, Ф. Еджуорта, Дж. Робінсона, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса, Б. Х'юстона, С.І. Савчука, Г.Л. Азоєва, А.Ю. Юданова та інших учених. Природа конкуренції, її економічна сутність і роль конкурентоспроможності досліджувалися як представниками класичної економічної школи, так і сучасними науковцями. Результати таких досліджень відображені у фундаментальних і прикладних працях вітчизняних та зарубіжних економістів, зокрема Й. Шумпетера, П. Самуельсона, Ж.-Ж. Ламбена, І. Ансоффа, Г. Азоєва, Ф. Котлера, М. Портера, Г. Армстронга та багатьох інших. Практичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності промислових підприємств висвітлені у роботах Г.Л. Багієва, Т.О. Загорної, І.З. Должанського, М.Г. Долинської, В.Є. Реутова, О.М. Ястремської, Т.Ф. Рябової, В.А. Тарана, Н.М. Купріної, Х. Фасхієва, Р.А. Фатхутдінова та інших дослідників. Водночас нестійкість показників виробництва й рентабельності продукції свідчить про наявність значної кількості невирішених практичних завдань. Питання методів кількісної оцінки та аналізу конкурентоспроможності розглядалися такими науковцями, як І.Н. Герчикова, У.Г. Зіннуров, І.У. Зулькарнаєв, Л.Р. Ільєсова, Р.А. Фатхутдінов, Х. Фасхієва та інші. Дослідження проблем формування конкурентних переваг підприємства й його продукції здійснювали Азоєв Г.Л., Градов А.П., Гринчуцький В.І., Зав'ялов П.С., Портер М., Райзберг Б., Спірідонов І.А., Фатхутдінов А., Юданов А.Ю. та інші вчені.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи визначено господарсько-комерційну діяльність обраного для аналізу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень, що стосуються формування та посилення

конкурентоспроможності продукції або послуг, які виробляються чи надаються підприємством, а також розроблення відповідної конкурентної стратегії.

Мета і завдання дослідження полягають у тому, що головною метою даної роботи є виявлення, розроблення та науково-практичне обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції досліджуваного підприємства.

Для реалізації визначеної мети передбачено виконання таких завдань:

- проаналізувати економічну природу конкурентоспроможності продукції, розкрити її зміст і сутність;
- узагальнити та описати підходи і методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств;
- подати організаційну характеристику об'єкта дослідження та здійснити аналіз ключових показників його господарської діяльності;
- дослідити поточний стан і динаміку розвитку ринків збуту ТОВ «Самбірагротехмаш»;
- виконати комплексну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» і його потенційних можливостей;
- проаналізувати процеси формування та функціонування механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» з урахуванням наявних і потенційних конкурентних переваг.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було застосовано сукупність методів наукового пізнання, зокрема загальнонаукові методи: формально-логічні прийоми (аналіз і синтез, індукцію та дедукцію), діалектичну логіку (метод сходження від абстрактного до конкретного), системний підхід та системний аналіз, а також економіко-статистичні методи дослідження.

Інформаційною основою дослідження стали матеріали статистичної звітності підприємства, дані офіційної державної статистики та статистичних

збірників, інформація Головного управління статистики, наукові публікації у вигляді монографій і статей, присвячених проблематиці конкурентоспроможності, чинні нормативно-правові акти, Закони України, а також навчальні підручники й методичні посібники.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що напрацювання, здобуті під час виконання бакалаврської роботи, можуть бути використані ТОВ «Самбірагротехмаш» у практичній діяльності при формуванні та реалізації власної стратегії управління конкурентоспроможністю.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків, містить 68 сторінок комп'ютерного тексту, 13 рисунків, 13 таблиць, 61 літературного джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ У ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Економічний зміст конкурентоспроможності продукції, її сутність

Конкуренція виступає ключовим чинником функціонування ринкової економіки та важливим стимулом еволюції виробничих систем. Як економічне явище вона формується під впливом об'єктивних законів розвитку ринкових відносин. Дослідження цього економічного поняття дає змогу розглядати конкуренцію як процес змагання між суб'єктами господарювання за найвигідніші умови діяльності, за прихильність споживачів, а також за можливість доступу до ринків збуту продукції та ресурсного забезпечення.

Категорія конкурентоспроможності охоплює широкий спектр економічних, правових та інших параметрів, які визначають позиції підприємства на галузевому, регіональному чи світовому ринках. До цього комплексу належать властивості та характеристики продукції, зумовлені особливостями виробничої сфери, а також сукупність чинників, що загалом формують економічні умови виготовлення і реалізації товарів.

Зміст поняття конкурентоспроможності доцільно розкривати через дію економічного закону розвинутого товарного виробництва. Цей закон відображає необхідні внутрішні та суттєві взаємозв'язки між відокремленими товаровиробниками, з одного боку, та споживачами їхньої продукції — з іншого. У результаті цього підприємці перебувають під постійним тиском необхідності скорочувати виробничі витрати, систематично підвищувати рівень якості товарів і послуг.

Конкуренція розглядається як провідна рушійна сила економічного розвитку, оскільки суперництво між товаровиробниками та змагання між споживачами пронизані системою внутрішніх протиріч, які виступають фундаментальною основою економічного поступу.

Конкурентоспроможність підприємства являє собою інтегральну порівняльну характеристику, що відображає рівень його переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю показників результативності діяльності на конкретних ринках і в межах визначеного часового періоду. Конкурентна боротьба спонукає суб'єктів підприємництва не зупинятися на досягнутих результатах, а безперервно вдосконалювати власну діяльність, оптимізувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції або послуг, представлених на ринку, та посилювати власні конкурентні позиції.

У таблиці 1.1 наведено трактування поняття «конкурентоспроможність», запропоновані різними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкурентоспроможність» різними вченими

Автор	Поняття
П. Хейне	Конкурентоспроможність – це прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ.
Ф. Найт	Конкурентоспроможність – це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні.
К. Р. Макконелл, С. Л. Брю	Конкурентоспроможність – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Й. Шумпетер	Суперництво старого з новим, інновації.
Фрідріх А. фон Хайек	Конкурентоспроможність – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.
Ф. Енгельс	Конкурентоспроможність – це війна всіх проти всіх.
М. Портер	Конкурентоспроможність – це динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.
Г.Л. Азоєв	Конкурентоспроможність – це суперництво на якому-небудь поприщі між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.
Вікіпедія (вільна енциклопедія)	Конкурентоспроможність – економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас – механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Конкурентоспроможність виступає чинником забезпечення рівних можливостей для всіх учасників економічних взаємодій — як продавців, так і покупців, слугує індикатором результативності господарської діяльності та

формує мотивацію до вдосконалення й раціонального використання економічних ресурсів. Сукупність економічних умов, у межах яких здійснюється конкурентна боротьба на ринку, безпосередньо визначає тип і характеристики його ринкової структури.

Ключова мета конкурентоспроможності полягає в оволодінні ринковими позиціями, випередженні та подоланні суперників у змаганні за споживача, а також у забезпеченні стабільних доходів, необхідних для розширеного відтворення та подальшого розвитку підприємства.

Узагальнення наукових підходів до тлумачення поняття конкурентоспроможності дає підстави стверджувати, що всі вони охоплюють такі її властивості, як динамічний характер, примусовість, поєднання конкурентних і монопольних елементів, а також тісний зв'язок з інноваційною діяльністю. З огляду на це, конкурентоспроможність можна розглядати як систему об'єктивних, передусім економічних, відносин між суб'єктами господарювання в ринковому середовищі, які мають характер постійного та рухливого суперництва товаровиробників за лояльність споживачів на основі певних переваг власної продукції або наданих послуг.

Носіями конкурентоспроможності є споживачі, підприємства, окремі галузі економіки, держави та цілі регіони. У процесі виробництва товарів і надання послуг суб'єкти підприємницької діяльності здійснюють конкурентну боротьбу за ринки збуту та обмежені ресурси шляхом розроблення й реалізації відповідних конкурентних стратегій. Залежно від рівня економічних об'єктів, між якими відбувається суперництво, виділяють конкурентоспроможність галузі, підприємства та окремого товару (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентоспроможності підприємства за ознаками*

Ознака	Види конкурентоспроможності
Територіально-географічна сфера	Міжнародна Внутрішньо національна регіональна
Рівень конкуруючих об'єктів	Галузі (комплексу галузей) Підприємства Товару

Фіксація у часі	На визначену дату в минулому Поточна Прогнозна
-----------------	--

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [33]

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як його спроможність оперативно виготовляти та збувати власну продукцію з мінімальними витратами, належним рівнем якості й у необхідних обсягах, забезпечуючи при цьому високий технологічний рівень сервісного обслуговування. Водночас це здатність раціонально та результативно управляти як власними, так і залученими фінансовими ресурсами в умовах дії ринкової конкуренції. У ширшому розумінні конкурентоспроможність відображає ступінь відповідності підприємства на конкретний момент часу вимогам цільових груп споживачів або обраного сегмента ринку за ключовими параметрами, зокрема технічними, економічними, екологічними та іншими характеристиками.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства перебувають у взаємозв'язку як складова і цілісна система, при цьому обидві категорії мають динамічний характер і змінюються залежно від умов конкурентного середовища, не залишаючись постійними у часі [8].

Ключові функції, притаманні конкурентоспроможності на національному рівні, наведено на рисунку 1.1.

Конкурентоспроможність продукції характеризує її спроможність максимально задовольняти потреби та очікування споживачів у порівнянні з однорідними товарами, що вже присутні на відповідному ринку.

Вона формується під впливом сукупності конкурентних переваг, серед яких важливе місце посідають рівень якості виробу, його технічна досконалість, корисні для споживача властивості та цінові параметри.

На рівень конкурентоспроможності також суттєво впливають переваги у сфері гарантійного й післягарантійного обслуговування, ефективність рекламної діяльності, репутація та імідж виробника, а також ринкове середовище, зокрема зміни кон'юнктури та коливання споживчого попиту.

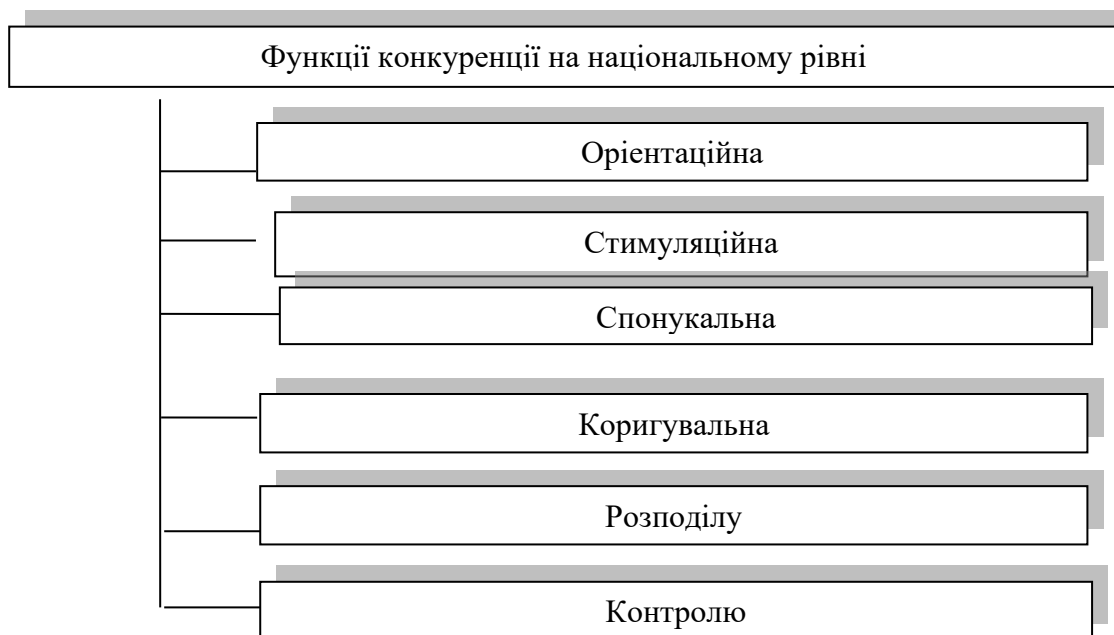


Рис. 1.1. Функції, які властиві конкурентоспроможності на національному рівні*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [13]

Охарактеризуємо блочну модель по забезпеченню конкурентоспроможності виробленої продукції (див. рис. 1.2).

Внутрішньогалузева конкурентоспроможність являє собою форму суперництва між виробниками товарів, що функціонують в одній галузі, за отримання найкращих умов щодо організації виробництва та реалізації продукції.

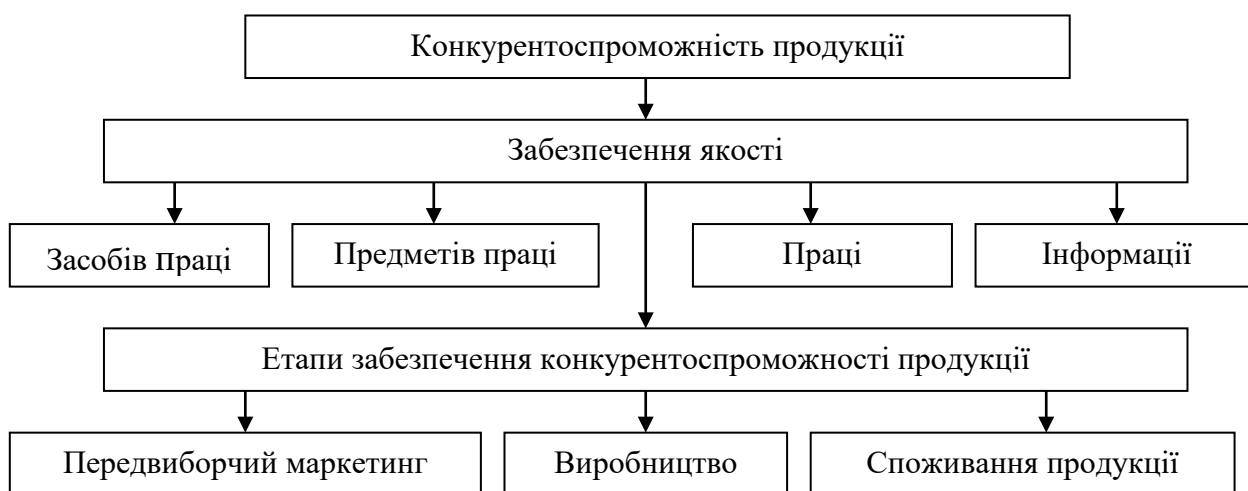


Рис. 1.2. Модель забезпечення конкурентоспроможності продукції*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Міжгалузєва конкурентоспроможність, своєю чергою, формується у процесі змагання між товаровиробниками, які належать до різних галузей економіки. Провадячи господарську діяльність у ринкових умовах, підприємства змушені самостійно знаходити ефективні напрями підвищення результативності власної роботи. Ключовим завданням для них стає визначення стратегічних орієнтирів і моделей економічної поведінки в довгостроковій перспективі, що дає змогу в умовах конкуренції підтримувати збалансованість обмінних процесів у сфері споживання.

Слід підкреслити, що виконання окреслених завдань і дотримання відповідних вимог можливе лише за наявності потужного внутрішнього виробничого потенціалу підприємства та ефективної реалізації виготовленої товарної продукції, необхідної для задоволення потреб як внутрішнього, так і зовнішнього ринків.

Таким чином, грамотно сформована стратегія розвитку підприємства, а також високий рівень його управлінського й виробничого потенціалу забезпечують отримання економічних переваг для розширеного відтворення, водночас враховуючи ризики, можливі форс-мажорні обставини та вплив різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів.

На рисунку 1.3 подано основні складові елементи, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

До традиційних інструментів ведення конкурентної боротьби належать цінова та нецінова форми конкуренції.

Цінова конкуренція являє собою спосіб змагання за споживача, який спрямований на активізацію попиту на продукцію та, як правило, є більш доступним для великих виробників товарів.

У країнах з розвинутою економікою застосування цього виду конкурентної боротьби має чітко визначені законодавчі обмеження, метою яких є захист товаровиробників від проявів демпінгової політики.

Нецінова конкуренція ґрунтується на виявленні та пропонуванні споживачам унікальних якісних характеристик товарів, що вже представлені на ринку іншими виробниками. У зв'язку з цим підприємство може вдосконалювати споживчі властивості продукції, забезпечувати додаткові послуги з доставки, сервісного обслуговування, експлуатації та гарантійної підтримки, покращувати дизайн і якість пакування, а також розширювати рівень диверсифікації товарного асортименту [25].

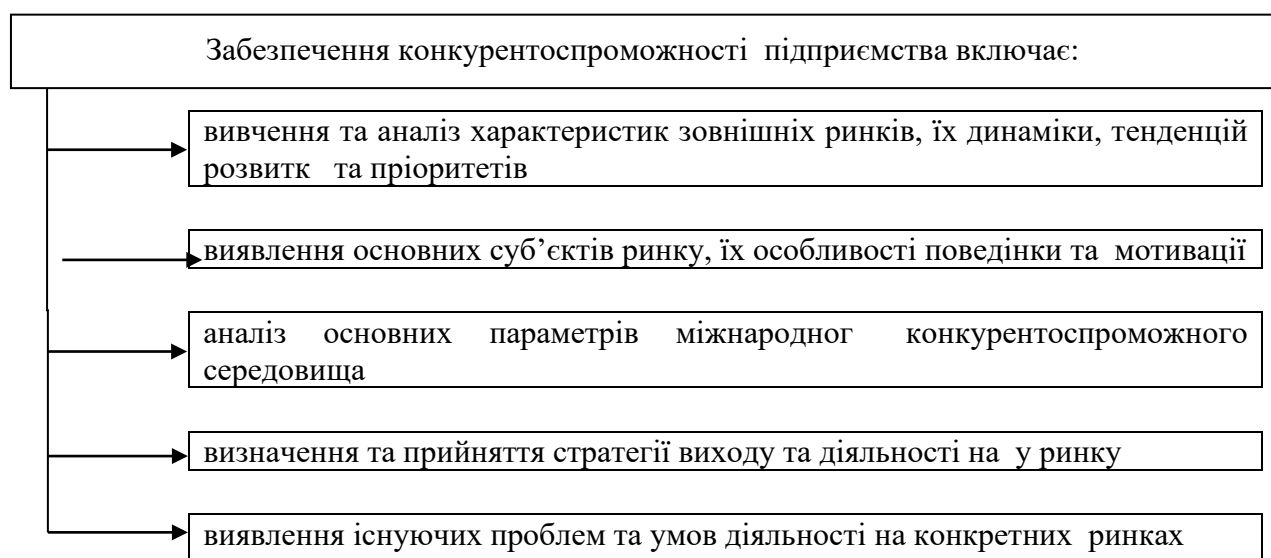


Рис. 1.3. Складові елементи забезпечення конкурентоспроможності підприємства*

* Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [14]

Основні складові конкурентоспроможності, необхідні для ефективного та раціонального управління діяльністю підприємства, подано на рисунку 1.4.

Отже, в умовах сучасного ринкового середовища, де тривалість життєвого циклу виробництва товарів і надання диференційованих послуг постійно скорочується, діяльність підприємств повинна відзначатися підвищеною гнучкістю та динамічністю. Водночас керівному складу й провідним фахівцям необхідно значно активніше й оперативніше опанувати сучасні методи та інструменти управління виробничими процесами і системою збуту продукції, що відповідають вимогам ринкових відносин, умовам конкуренції та запитам споживачів.

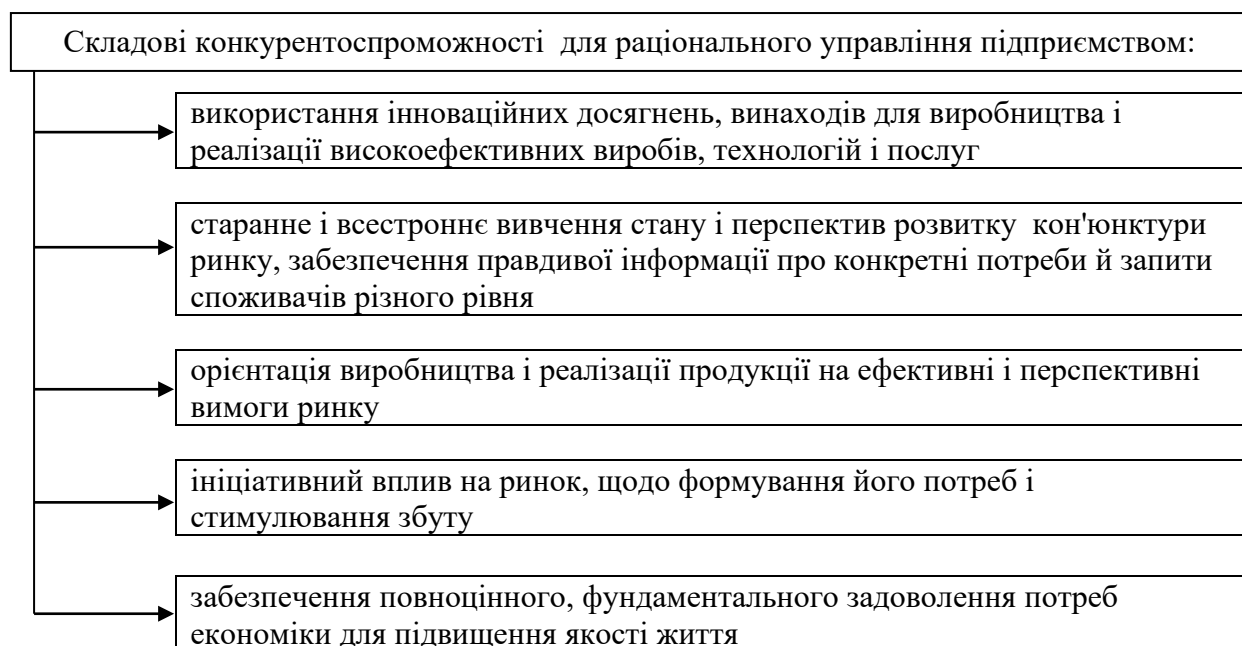


Рис. 1.4. Складові маркетингу для раціонального управління підприємством*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [28]

У цьому контексті ключовим елементом концепції управління підприємством у ринковій економіці виступає конкурентоспроможність, яка передбачає застосування найбільш сучасних та оптимальних підходів до раціонального управління з метою досягнення високих показників ефективності господарської діяльності та зростання результативності функціонування суб'єкта господарювання за рахунок використання відповідних управлінських засобів.

Економічна конкурентоспроможність виконує низку взаємопов'язаних функцій, що розкривають її призначення і внутрішній зміст, зокрема до них належать регулююча, мотиваційна, розподільча та контрольна функції (див. табл.1.3).

Таблиця 1.3

Функції економічної конкурентоспроможності та їх характеристика*

Функція	Зміст функції
Регулювання	Для того, щоб вистояти у боротьбі, товаровиробник має пропонувати вироби, які користуються пріоритетним попитом у споживача (суверенітет споживача). Тому і фактори виробництва під впливом ціни спрямовуються в ті галузі, де в них існує найбільша потреба.

Мотивації	Для товаровиробника означає шанс і ризик одночасно: підприємства, що пропонують кращу за якістю продукцію чи виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції). Це стимулює технічний прогрес; підприємства, що не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків чи витісняються з ринку (негативні санкції).
Розподілу	Конкуренція не тільки включає стимули до більш високої продуктивності, але і дає змогу розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску. Це відповідає пануючому в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.
Контролю	Конкуренція обмежує та контролює економічну силу кожного підприємства. Наприклад, монополіст може призначати ціну. В той же час конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Що більш досконала конкуренція, то більш справедлива ціна

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [25]

Формування та поглиблення ринкових економічних відносин висуває до системи державного управління вимогу забезпечення такого раціонального співвідношення між монопольними проявами та конкурентним середовищем, яке б унеможливило виникнення потенційних кризових наслідків для національної економіки. Реалізація цього завдання здійснюється шляхом проведення та впровадження державної конкурентної політики.

Отже, з положень теорії конкурентних переваг впливає низка ключових засад, серед яких провідне значення мають такі: конкурентоспроможність, що відображає рівень результативності використання ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, та може оцінюватися за допомогою показника рентабельності виробничої діяльності; рівень конкурентоспроможності доцільно визначати виключно у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання-конкурентами; виокремлюються два базові напрями зростання конкурентоспроможності підприємства, а саме зменшення собівартості продукції (що сприяє підвищенню прибутковості, рентабельності виробництва та збільшенню ринкової частки) і застосування стратегії диференціації товарів.

З метою формування поглибленого та системного підходу до вивчення проблеми конкурентоспроможності підприємства та продукції, яку воно виготовляє, доцільно представити схему, що ілюструє взаємозалежність, взаємовплив і взаємозв'язок між рівнем конкурентоспроможності, рівнем

конкурентного потенціалу та механізмом конкурентної взаємодії між товаровиробниками (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5. Залежність рівня конкурентоспроможності від потенціалу конкурентоспроможності та організаційного механізму конкуренції*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [14]

Для розуміння структури терміна «конкурентоспроможність» доцільно проаналізувати напрямки зміни окремих ознак у разі підвищення або зниження конкурентоспроможності підприємства.

Відомо, що цінова еластичність попиту має від’ємне значення, оскільки підвищення ціни товару зазвичай супроводжується зменшенням обсягу попиту на нього. Тому, коли спостерігається фактичне зростання конкурентоспроможності підприємства в часі або просторі за всіма аспектами його діяльності (як внутрішніми, так і зовнішніми), рентабельність виробництва та частка ринку збільшуються, водночас цінова еластичність попиту не зменшується.

З проведеного аналізу випливає, що конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яка відображає результат взаємодії всіх компонентів системи внутрішніх (виробничих, економічних, науково-технічних тощо) та зовнішніх (життєво необхідних, адаптивних) зв’язків між підприємствами стосовно можливості збуту певного виду продукції на конкретному ринку або його сегменті. Це багатогранне поняття, яке, завдяки тісному зв’язку з

категорією «конкуренція», охоплює численні аспекти, фактори та умови суперництва підприємств за лояльність споживачів до продукції конкретних виробників (див. рис. 1.6).

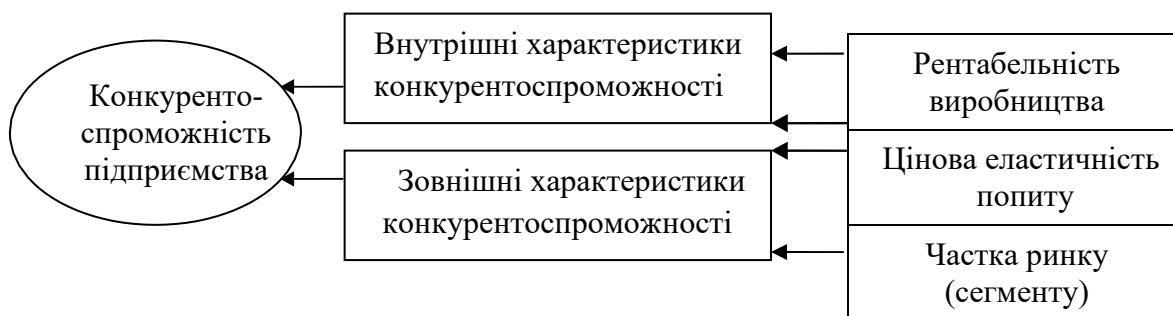


Рис. 1.6. Структура поняття конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [32]

На нашу думку, в економічній науці немає однозначної характеристики, яку можна було б вважати універсальним показником рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Ми виділяємо ключові фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, серед яких: якість проведених наукових досліджень; здатність впроваджувати інновації у виробничий процес; можливість розробки нових продуктів; рівень засвоєння існуючих технологій; виробництво: низька собівартість продукції; висока якість продукції; ефективне використання виробничих потужностей; вигідне географічне розташування підприємства; доступність кваліфікованої робочої сили; висока продуктивність праці; здатність випускати широкий асортимент моделей продукції різних розмірів; можливість задовольняти індивідуальні замовлення споживачів; маркетинг: розгалужена мережа оптових дистриб'юторів; широкий ринковий доступ; наявність власних точок роздрібної торгівлі; низькі витрати на реалізацію продукції; швидка доставка; високий професійний рівень співробітників відділу збуту; доступна клієнтам система технічної підтримки при покупці та використанні продукції; точне виконання замовлень покупців; різноманітність асортименту; мистецтво продажу; привабливий дизайн продукції; гарантійні зобов'язання перед покупцями; персонал: наявність унікальних талантів; ноу-хау у сфері

контролю якості; компетентність у дизайні; ступінь освоєння певних технологій; здатність ефективно створювати рекламу; швидке впровадження нових товарів із стадії розробки у промислове виробництво; організація: рівень інформаційного забезпечення; оперативна реакція на зміни ринкової кон'юнктури; значний досвід і ноу-хау у сфері менеджменту; інші: позитивний імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; доброзичливе обслуговування; доступ до фінансових ринків; наявність патентів.

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, наведено на рис. 1.7.



Рис. 1. 7. Класифікація чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [31]

У підсумку конкуренція виступає інструментом стимулювання розвитку та вдосконалення підприємницької діяльності, а також забезпечує ефективне задоволення потреб споживачів.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом сукупності різних виробничо-фінансових, ринкових та споживчих чинників.

Що стосується структурування факторів макросередовища, які впливають на формування конкурентоспроможності продукції, можна зазначити, що вони відображають загальний вплив на конкурентоспроможність підприємства в умовах функціонування національної та міжнародної економіки та включають соціальні, технологічні, економічні, політичні та культурні аспекти [59].

Загальна класифікація визначених факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції, представлена на наступному рисунку (див. рис. 1.8).



Рис. 1.8. Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність позиції продукції підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [19]

Таким чином, удосконалення економічних взаємовідносин між господарськими суб'єктами в умовах ринкової конкуренції сприятиме збільшенню обсягів виробництва продукції та підвищенню її якості у відповідності з європейськими стандартами.

Ключовим напрямом подальшого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності в сучасних ринкових і нестабільних умовах є розширення та диференціація асортименту продукції на підприємствах, а також впровадження активної політики, спрямованої на максимально тісну інтеграцію виробника і споживача (див. рис. 1.9).

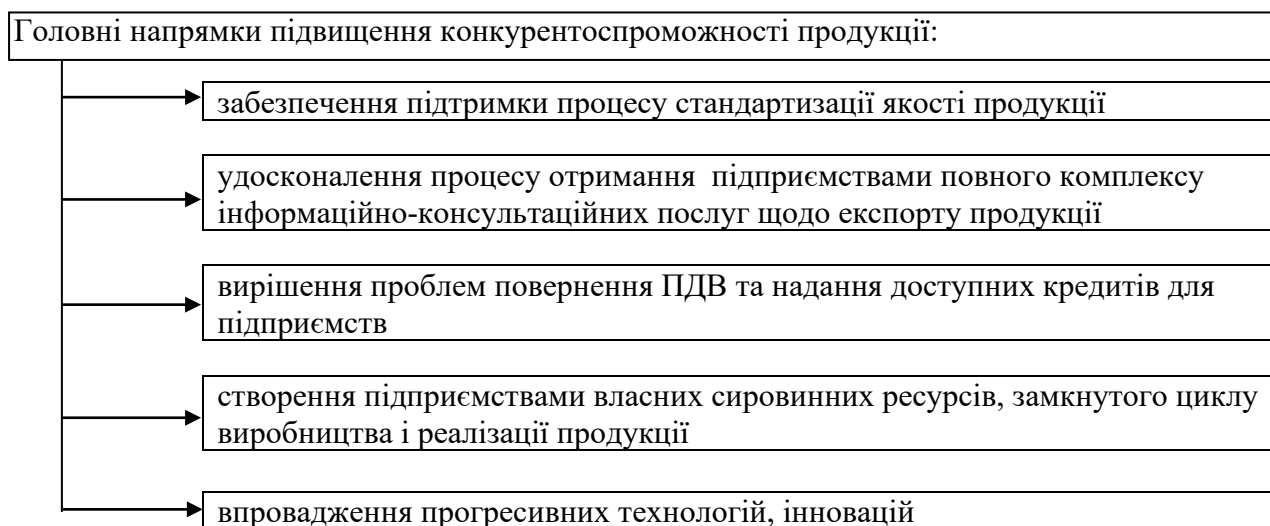


Рис. 1.9. Головні напрямки підвищення конкурентоспроможності продукції*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [31]

Вона ґрунтується на виділенні певного набору асортиментних груп, які вважаються найбільш потрібними та економічно доцільними як для виробника, так і для споживача у конкретний період [9].

1.2 Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

З метою ефективного забезпечення та управління конкурентоспроможністю слід визначити відповідні критерії оцінки конкурентоспроможності, серед яких: рівень та динаміка якості продукції; відповідність характеристик товару конкретним потребам споживачів; унікальність; вартість придбання та експлуатації; престиж продукції; інформативність; безпечність.

Вивчення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є важливим і актуальним як для національної економіки в цілому, так і для окремих виробничих підприємств. У ринкових умовах високий рівень

конкуренентоспроможності суб'єктів господарювання виступає гарантією отримання стабільного та значного прибутку.

Високий рівень конкурентоспроможності є ключовою передумовою розвитку та сталого функціонування підприємства. Усвідомлюючи це, вітчизняні виробники в умовах жорсткої конкуренції ставлять перед собою такі завдання: задоволення запитів ринку; отримання максимального прибутку та розширення обсягів продажу; збільшення частки внутрішнього та зовнішнього ринку; забезпечення необхідної якості та прийнятної ціни продукції; впровадження сучасних технологічних процесів і модернізація обладнання.

Конкуренентоспроможність виробника визначається результатом комплексної ефективності виробництва – його продуктивністю праці, а також фондо-, матеріало- та наукоємністю. Вона формується витратами виробництва, що, у свою чергу, визначає позицію виробника на ринку [24].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні здатності запропонувати продукцію, яка відповідає вимогам споживача, тобто товар певної якості, у необхідній кількості, у встановлені терміни та на більш вигідних умовах постачання, ніж у конкурентів [2].

Конкуренентоспроможність діяльності підприємства – це система показників його функціонування, яка дозволяє ефективно працювати на ринку споживчих товарів на умовах, більш привабливих у порівнянні з конкурентами, сприяючи ефективному управлінню, просуванню та реалізації продукції [6].

Для підтримки конкурентоспроможності та випуску продукції, здатної конкурувати, підприємство повинно мати наявні конкурентні переваги.

Конкуренентна перевага, якою володіють різні суб'єкти на конкретних ринках, є важливим чинником формування конкурентного середовища та ситуації на ринку товару.

Вона визначається сукупністю характеристик та властивостей продукції або бренду, що забезпечує підприємству перевагу над прямими конкурентами [13].

Конкуренентна перевага оцінюється у відносному порівнянні з

конкурентами, які займають найкращі позиції на ринку або у сегменті ринку. Це відображає рівень ефективності використання всіх ресурсів підприємства.

Конкурентні переваги виступають концентрованим проявом переваги підприємства над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах його діяльності.

Важливо зазначити, що конкурентна перевага не ототожнюється з потенційними можливостями підприємства. На відміну від потенціалу, вона є фактом, що визначається реальними та очевидними перевагами для споживачів.

Конкурентна перевага має порівняльний, відносний характер, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів.

Ще одна особливість конкурентної переваги полягає у її залежності від множини різнорідних чинників. Досягнення конкурентної переваги потребує комплексних зусиль, які іноді можуть виявитися недостатніми через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. При цьому ті самі чинники можуть як посилювати, так і ослаблювати конкурентну перевагу [14].

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії та стосуватися товару, підприємства, галузі чи економіки загалом. Вони можуть базуватися на цінових і нецінових чинниках, бути довгостроковими чи короткостроковими, стабільними чи нестійкими, унікальними або імітованими. Виникають вони через конкуренцію на етапах проектування, виробництва, реалізації та експлуатації продукції.

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі детально представлені чинники, що формують конкурентні переваги підприємства. Загальноприйнятою є класифікація чинників за джерелами їх походження, проте всі фактори конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати у наступні групи (див. табл.1.4) [19].

Будь-яка оцінка передбачає встановлення наявності та ступеня прояву тієї чи іншої характеристики. На основі оцінок здійснюється аналіз, нормативне регулювання функціонування та розвитку, визначення тенденцій, вивчення

особливостей і суттєвих рис окремих явищ. Без визначення рівня явища, що досліджується, неможливо здійснювати управління будь-яким економічним процесом.

Таблиця 1.4

Система чинників впливу на оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства*

Група	Фактори
Техніко-технологічна	– стан засобів праці; якість предметів праці; прогресивність технологічних процесів; рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; ступінь використання засобів виробництва; масштабність впровадження науково-технічних розробок
Організаційно-управлінська	– форми організації виробництва; виробнича структура підприємства і ступінь оптимізації технологічних режимів; організація праці; підбір, розставлення і кваліфікація персоналу; системи оплати праці; організаційна структура управління; система планування, обліку і контролю
Фінансово-економічна	ефективність поточних витрат; ефективність використання засобів виробництва; ефективність використання живої праці; фінансова стійкість підприємства; результативність виробництва
Соціально-психологічна	стан умов праці й організаційна культура виробництва; участь персоналу в процесі управління виробництвом; політика просування персоналу; система морального і матеріального стимулювання; стан соціальної інфраструктури
Природно-географічна	умови видобутку й якість сировини; умови забезпечення водними, енергетичними та іншими ресурсами; транспортна інфраструктура
Екологічна	стан охорони довкілля; умови і стан охорони праці; забезпечення екологічної безпеки місця існування; переробка і використання відходів виробництва
Галузева	ефективність організації галузі; якість інформаційної і нормативно-методичної бази управління в галузі; доступ до якісної сировини й умови матеріально-технічного постачання; ступінь уніфікації, науково-технічний потенціал галузі; стан інноваційної діяльності; система підготовки і підвищення кваліфікації кадрів
Ринкова	доступ до ринку ресурсів і нових технологій; ексклюзивність вироблюваних товарів; відлагодженість каналів розподілу продукції; ефективність системи стимулювання збуту

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [14]

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є невід’ємною складовою діяльності будь-якого суб’єкта господарювання. Зокрема, оцінювання конкурентоспроможності господарюючого суб’єкта необхідне для таких цілей: розробки заходів, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності; вибору партнерів для спільної діяльності; формування програми виходу підприємства на нові ринки збуту; організації інвестиційної діяльності; реалізації

державного регулювання економічних процесів.

Головним завданням кожного економіста, який досліджує питання оцінки конкурентоспроможності підприємств, є визначення критеріїв конкурентоспроможності, а також виявлення її джерел та факторів, що на неї впливають. Аналіз наукової та спеціальної літератури з цієї теми дозволяє виділити декілька методологічних підходів до розв'язання зазначеної проблеми.

Усі наявні в економічній практиці методи оцінки конкурентоспроможності різних об'єктів можна систематизувати за двома основними критеріями: за рівнем об'єктивності (або суб'єктивності) отриманих результатів та за типом підходу до оцінювання – якісний чи кількісний. У підсумку, типологію методів оцінки конкурентоспроможності доцільно подати у вигляді двомірної системи (див. рис. 1.10.).

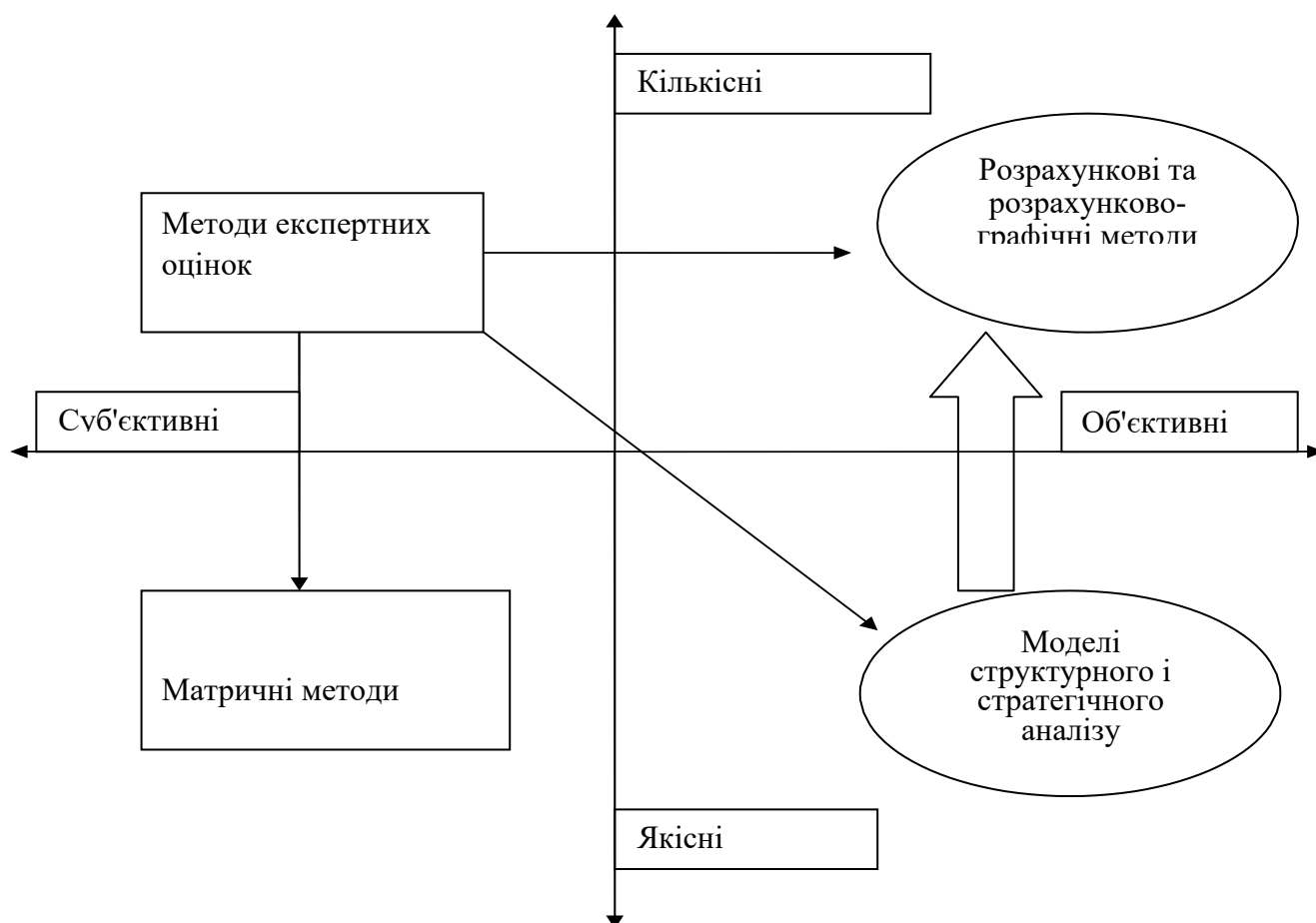


Рис. 1.10. Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: побудовано на основі теоретичного вивчення джерела [33]

Разом з цим, усі якісні підходи до оцінки – включаючи моделі

структурного та стратегічного аналізу, а також різноманітні матричні методики – відзначаються високою універсальністю, що дозволяє їх застосовувати для визначення конкурентоспроможності об'єктів у різних галузях економіки. Саме це пояснює їхню поширеність та активне використання як у теорії, так і в практичних аспектах управління [25].

До кількісних способів оцінки конкурентоспроможності належать суб'єктивні методи, що базуються на експертних оцінках, які спираються на інтуїцію, досвід та професійне бачення експерта, а також об'єктивні розрахункові та розрахунково-графічні методи (зокрема диференціальні, комплексні тощо).

Об'єктивність таких методів полягає в тому, що для визначення рівня конкурентоспроможності певного об'єкта використовують набір різноманітних критеріїв оцінки, на основі яких за фактичними даними проводиться обчислення одиничних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності. Крім того, ці методики часто супроводжуються графічними ілюстраціями для кращого сприйняття результатів та спрощення подальшого аналізу.

Безумовно, об'єктивні методи є більш трудомісткими та потребують наявності детальної інформації, проте їх можна вважати більш надійними для оцінки конкурентоспроможності об'єктів завдяки високій точності отриманих даних. Розглянемо деякі з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства детальніше.

Водночас експертні оцінки досить часто застосовуються в управлінській практиці. Основна перевага цього підходу полягає у його універсальності: за допомогою групи експертів можна оперативно та досить просто отримати оцінку стану того чи іншого підприємства.

Матричні методи базуються на концепції розгляду конкурентних процесів у динаміці. Теоретичною основою цих підходів є модель життєвого циклу товару або технології. Будь-який продукт чи технологія, від моменту появи на ринку до зникнення, проходить певні етапи життєвого циклу.

- Оцінювати конкурентоспроможність можна також за низкою економічних показників, що відображені у фінансовій звітності підприємства:
- якщо вартість реалізованої продукції зростає швидше, ніж її фізичний обсяг, це свідчить про збільшення попиту на продукцію (при цьому враховується вплив інфляції);
 - співвідношення прибутку до обсягу продажів (зростання показника може свідчити про підвищення конкурентоспроможності);
 - відношення обсягу продажів до вартості матеріально-виробничих запасів;
 - співвідношення обсягу продажів і вартості нереалізованої продукції доповнює попередні показники і при зменшенні вказує на падіння попиту або перевиробництво;
 - рівень завантаженості виробничих потужностей;
 - портфель замовлень;
 - обсяг та напрями капіталовкладень.

Вибір конкретних показників залежить від цілей підприємства та критеріїв, які воно ставить перед собою при взаємодії з іноземним партнером. Однак ключовими факторами, що потребують особливої уваги, є репутація підприємства, якість його продукції, стабільне фінансове становище та платоспроможність, а також достатній виробничий та науково-технічний потенціал.

Окрема група методів базується на оцінці маркетингової стратегії підприємства через побудову матриці конкурентних стратегій.

Інші підходи спираються на теорію ефективної конкуренції. Відповідно до цієї концепції, найконкурентоспроможнішими є підприємства, де оптимально організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожного підрозділу впливає безліч ресурсних чинників, і оцінка його роботи передбачає аналіз ефективності використання цих ресурсів.

До першої групи відносяться показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом:

- економність виробничих витрат (визначає ефективність використання

ресурсів при випуску продукції);

- раціональність експлуатації основних фондів (показник фондівдачі, що оцінює ефективність використання основних засобів);
- досконалість технології виробництва (рентабельність продукції – показник прибутковості виробництва);
- організація праці на виробництві (продуктивність праці, яка відображає ефективність організації виробничого процесу та використання робочої сили).

До другої групи відносять показники, що демонструють ефективність управління оборотними активами та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Інші методи базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства. Ця група ґрунтується на припущенні, що рівень конкурентоспроможності підприємства прямо залежить від конкурентоспроможності його продукції.

Для оцінки конкурентоспроможності продукції застосовуються різноманітні маркетингові та кваліметричні методи, більшість з яких зосереджені на аналізі співвідношення «ціна-якість».

Розрахунок показника конкурентоспроможності для кожного виду продукції здійснюється шляхом використання економічних та параметричних індексів конкурентоспроможності. Ці індекси формуються через підсумовування частинних індексів за кожним оцінюваним параметром із врахуванням відповідних вагових коефіцієнтів.

Висновки до 1 розділу

Конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та забезпечувати стабільну прибутковість у умовах існування конкурентного ринку. Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність продукції конкурувати на ринку, яку можна оцінити для кожного окремого виду товару, тоді як конкурентоспроможність самого підприємства охоплює повний асортимент

продукції; конкурентоспроможність окремого продукту можна визначити протягом відносно короткого часу, а показники підприємства оцінюються за більш тривалий період; рівень конкурентоспроможності компанії перш за все цікавить її власника, оскільки дозволяє оцінити доцільність продовження виробництва у конкретних умовах.

Зростання конкурентоспроможності продукції розглядається як один із стратегічних методів виходу з кризових ситуацій. У розвинених країнах вже давно конкурентоспроможність продукції є пріоритетом, тоді як у вітчизняній економіці та наукових дослідженнях вона набуває актуальності саме в умовах формування ринкових відносин та посилення конкуренції за ринки збуту і за увагу споживача.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства полягає у визначенні його здатності запропонувати товар, що відповідає потребам покупця, тобто продукцію певної якості, у необхідному обсязі, у встановлені строки та на більш вигідних умовах постачання, ніж у конкурентів. Ключовим напрямком розвитку та підвищення конкурентоспроможності в сучасних нестабільних ринкових умовах є розширення асортименту продукції на підприємстві та впровадження активної політики максимальної інтеграції виробника та споживача. Ця політика ґрунтується на формуванні набору асортиментних груп, які є найбільш потрібними та економічно доцільними як для виробника, так і для споживача у певний період часу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ»

2.1 Організаційна характеристика та аналіз основних показників діяльності об'єкта дослідження

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірагротехмаш».

ТзОВ «Самбірагротехмаш» здійснює діяльність у сфері машинобудування та обробки металів.

Під час своєї роботи Товариство керується положеннями Цивільного кодексу України, Законом України «Про господарські товариства», іншими нормативно-правовими актами та власним Статутом, який виступає головним установчим документом організації.

Товариство засновується на невизначений термін.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Самбірагротехмаш»*

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірагротехмаш»
Скорочене найменування:	ТОВ «Самбірагротехмаш».
Код ЄДРПОУ	03563407
Дата реєстрації	13.03.2002 (23 роки 4 місяці)
Уповноважені особи	Мандюк Степан Миронович
Розмір статутного капіталу	461 052,25 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	
Основний:	25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.
Інші:	25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи:	81400, Україна, Львівська обл., м.Самбір, вул. Шевченка, 55.

*Джерело: складено автором

Товариство засноване з метою здійснення підприємницької діяльності, яка не заборонена законодавством України. Юридичні права Товариства виникають з моменту його державної реєстрації відповідно до чинних норм України.

На сучасному етапі ТОВ «Самбірагротехмаш» здійснює такі види діяльності: виробництво стелажних систем; виготовлення різноманітних металоконструкцій на замовлення; штампування кронштейнів, металевих роз'ємів, клинів, розових орок, альтанок, контейнерів. Крім того, проводиться зварювання шпильок для упаковки продукції. Фактично весь перелічений процес забезпечує отримання готової продукції підприємства. Також компанія здає приміщення в оренду, що забезпечує додатковий прибуток.

На сьогоднішній день ТзОВ «Самбірагротехмаш» спеціалізується на виробництві металевих виробів, зокрема виготовленні та ремонті металообробного обладнання. Виробнича структура підприємства включає такі цехи: механічно-пресовий, зварювальний, фарбувальний та столярний.

У механічних цехах проводиться обробка деталей широкого асортименту, що передбачає застосування різних технологічних процесів і використання різноманітного металорізального обладнання.

Для реалізації виробничої програми у межах цієї структури залучається значна кількість виробничих ресурсів (предметів праці, робітників тощо), що потребує ретельної організації роботи всіх складових виробничої системи у часі та просторі.

Технологічний процес виготовлення конкретної конструкції, що є основою виробничої програми, відображається технологом у маршрутних листах.

Основним етапом технологічного процесу на підприємстві є механічна обробка, яка характеризується:

- великою різноманітністю форм, розмірів, маси, видів та марок матеріалів, а також методів обробки деталей;
- значним асортиментом технологічного обладнання, інструментального

оснащення, багатоступеневістю технологічних процесів;

– складністю оперативного планування, контролю та регулювання виробництва.

Великі виробничі площі та наявність сучасних виробничих фондів дають можливість виконувати масштабні замовлення. Проте в умовах тривалої економічної кризи реалізація цього потенціалу обмежена. Керівництво підприємства та місцева влада повинні детально опрацювати це питання, шукати інвесторів, впроваджувати новітні технології та орієнтуватися на регіональний ринок.

Продукція ТЗОВ «Самбірагротехмаш» вирізняється високою якістю. Кожен виріб забезпечується сертифікатом якості. Залежно від замовлень керівництво прагне оновлювати основну номенклатуру та розширювати асортимент.

У своїй діяльності ТЗОВ «Самбірагротехмаш» використовує різні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби тощо). У процесі виробництва з них утворюється готова продукція, тому їх постійне поповнення є необхідністю. Цим займається відділ матеріально-технічного постачання.

Для забезпечення цехів підприємство застосовує децентралізовану систему постачання – цехи самостійно отримують необхідні матеріали зі складів і доставляють їх до робочих місць.

Видача матеріальних ресурсів кожному цеху здійснюється згідно з встановленим лімітом, який відображено в лімітній відомості.

На сьогодні підприємство може організувати управління за лінійною схемою (директор – керівник відділу – виконавці), при цьому функціональні відділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам виконувати управлінські завдання. Лінійний керівник не підпорядкований керівникам функціональних відділів апарату управління.

Переваги такої структури полягають у тому, що керівникові легше контролювати та аналізувати всі етапи роботи підприємства. Недоліки – значне

навантаження на лінійних керівників, які не можуть делегувати обов'язки через мінімальний штат.

На підприємстві працює 38 інженерно-технічних працівників.

Організаційна структура управління ТОВ «Самбірагротехмаш» представлена наступним чином (див. рис. 2.1).

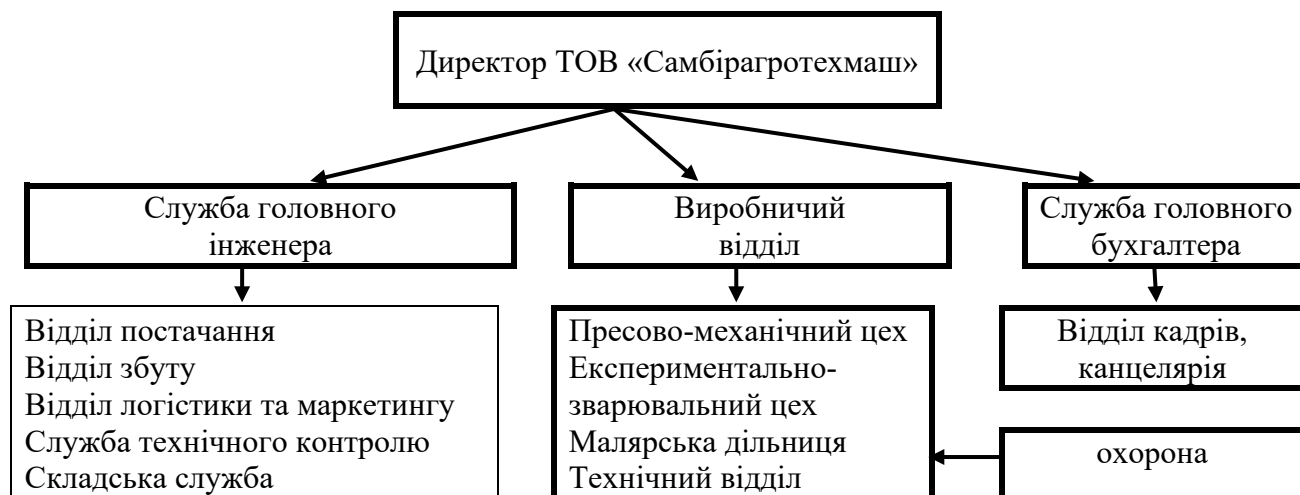


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Самбірагротехмаш»*

*Джерело: складено автором

Директор підприємства «Самбірагротехмаш» визначає стратегічні пріоритети, формує та планує діяльність, а також здійснює контроль над усіма процесами підприємства, окреслюючи перспективні напрямки його розвитку. Він організовує ефективну роботу виробничих підрозділів, цехів та інших структурних одиниць, координуючи їх діяльність для досягнення поставлених цілей і вдосконалення виробничих процесів.

На ТОВ «Самбірагротехмаш» відділ технічного контролю (ВТК) здійснює контроль якості продукції. Начальник відділу розробляє та затверджує такі документи:

- технологічну карту контролю, у якій детально описуються процеси контролю та прилади, що використовуються;
- журнал вхідного контролю, обліку зауважень щодо роботи обладнання, а також журнал прийому готової продукції.

Бухгалтерська служба підприємства складається з головного бухгалтера, бухгалтера з виробництва, бухгалтера по заробітній платі, бухгалтера-

економіста та касира-фінансиста. Саме ця служба відповідає за ведення економічної діяльності підприємства.

Виробничий відділ забезпечує своєчасне та якісне вирішення технічних завдань, підтримку парку технічного устаткування в робочому стані, а також організовує малосерійне виготовлення простих металевих конструкцій та запасних частин для задоволення потреб підприємства.

У структурі виробничого відділу функціонують пресово-механічний і зварювальний цехи, а також малярська дільниця.

Пресово-механічний цех здійснює пресування деталей, їх складання, зміну форми, згинання, скручування та інші операції.

Зварювальний цех виконує зварювальні роботи за допомогою спеціального обладнання, забезпечуючи отримання готової продукції.

Фарбувальні роботи виконуються на малярській дільниці.

Відділ логістики та маркетингу займається організацією транспортування продукції, збутом, управлінням запасами, закупівельною діяльністю та обробкою вантажів.

Склади призначені для приймання товарів від постачальників і їх зберігання до використання у виробничому процесі.

Для безперервного функціонування виробництва підприємство повинно мати достатню кількість оборотних коштів. Важливу частку серед них займають фінансові ресурси, необхідні для розрахунків за придбані матеріали, виконані роботи та надані послуги, погашення зобов'язань перед державними органами та банками, виплати заробітної плати тощо.

Основними джерелами надходження коштів є виручка від реалізації продукції, виконаних робіт для інших організацій та інші фінансові надходження.

ТЗОВ «Самбірагротехмаш» зберігає свої вільні кошти на рахунку у філії Самбірського відділення ЦФ ПАТ «Кредобанк» на умовах договору та здійснює розрахунки за своїми зобов'язаннями в готівковій та безготівковій

формах відповідно до нормативно-правових актів Національного банку України.

- Підприємство обирає постачальників за такими критеріями:
- оптимальна ціна на сировину;
 - високий рівень якості сировини, матеріалів та комплектуючих у порівнянні з конкурентами;
 - виконання умов договорів поставки у встановлені терміни та у необхідній кількості;
 - мінімальні витрати на транспортування.

Основних постачальників матеріальних ресурсів підприємства наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні постачальники ТОВ «Самбірагротехмаш»*

№ зп	Найменування підприємства	Назва матеріалу, сировини	Юридична адреса
1	ТОВ «Градiєнт - Україна»	Дрiт з легованої сталі ER705-6, 8мм, котушка P270-15 Gradient, зварювальні матеріали	69104, м. Одеса, вул. Академіка Вільямса, буд.86, поверх 2
2	ПАТ «Солодкі і КО»	Pin 571 Гвинт 80x70, 9 дер 6 гр дб, Pin 571 Гвинт 80x60, 9 дер 6 гр дб, КП Дюбель 12x60	79035, м. Львів, вул. Зелена, 149, корпус 4.
3	ТОВ «Метал Холд Трейд»	Метал 5 к, 1 (1,25x2,5)/(1,25x2,5), 165231-3ПС, лист 3(2к), (1,5x6),5235 1 R, Дрiт з/а м/0, б 2,0 мм (328274)	79034, м. Львів, вул.Навроцького, 10.

*Джерело: складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Споживачами продукції ТОВ «Самбірагротехмаш» на теперішній час є фірми, описані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Споживачі продукції ТОВ «Самбірагротехмаш»*

№ зп	Найменування підприємства	Назва готової продукції	Юридична адреса
1	ТОВ Науково-виробниче підприємство «ІМВО»	Елементи стелажних систем, комплектуючі, напівфабрикати, елементи металоконструкцій, шпильки для упаковки продукції	79035, м. Львів, вул.Шевченка, 337
2	Компанія «Dutsh stoke B.U»	Металеві кронштейни, металеві роземи, металеві клини, розові	Нідерланди. Mather lands Sint jacohs straarg,

		арки, металеві альтанки	Ayinster datn, 1012 NL
3	ТОВ «Топ Метал»	Роботи з антикорозійної обробки поверхонь металевих виробів та металоконструкцій в різному асортименті	79000, м. Львів,, вул.Шевченка, 317.
4	ТОВ «Самбірська ГРОД»	Металоконструкції і балки	81400, м. Самбір, Львівська обл., вул.Шевченка, 3.
5	ТОВ «ЕН СІ Інжиніринг-Україна»	Металеві контейнери	79000, м. Львів, вул. Луганська,

*Джерело: складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Політика ТЗОВ «Самбірагротехмаш» у сфері збуту охоплює завдання, які безпосередньо пов'язані з каналами, через які продукція надходить до кінцевого споживача. Основною метою цієї політики є ефективне формування системи розподілу продукції. Підприємство у своїй діяльності співпрацює на договірній основі з ключовим замовником – ТЗОВ «Науково-виробниче підприємство «ІМВО», яке водночас виступає і основним покупцем продукції.

ТОВ «Самбірагротехмаш», формуючи портфель замовлень та визначаючи свою збутову стратегію, орієнтується не лише на внутрішній ринок, а й поступово освоює зовнішні ринки. Останні події демонструють, що нове керівництво компанії здійснює моніторинг європейського ринку з метою встановлення контактів із потенційними бізнес-партнерами, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, ТОВ «Самбірагротехмаш» надає послуги з оренди, зокрема, нежитлова будівля здається в оренду підприємству ТОВ «Хороз Кабель».

У діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» особливе значення має постійний аналіз ключових показників роботи підприємства. Це дозволяє відслідковувати навіть незначні відхилення та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Пріоритетним і базовим показником є прибуток, процес формування якого можна простежити за даними балансу станом на 31.12.2024 рік та відобразити у таблиці 2.4.

Під формуванням прибутку у ТОВ «Самбірагротехмаш» розуміють процес його створення в рамках господарсько-фінансової діяльності. Управління цим процесом передбачає контроль обсягів реалізації продукції,

тобто кількості та ціни товарів, а також здійснення господарської діяльності з мінімізацією втрат у вигляді штрафів та інших фінансових санкцій.

Таблиця 2.4

Порядок формування прибутку ТОВ «Самбірагротехмаш»*

Показник	За звітний рік	За минулий рік	Відхилення	
			+;-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4287,8	3823,3	465,5	112,15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3602,5	3241,8	360,7	111,13
Інші операційні витрати	1218,8	1111,6	107,2	109,64
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	50,1	45,2	4,9	110,84
Податок на прибуток	9,0	8,1	0,9	111,11
Інші витрати	29	21	8,0	138,09
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	41,1	37,1	4,0	110,78

*Джерело: складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.4 щодо процесу формування прибутку підприємства, можна відзначити, що протягом останніх двох років спостерігається стабільна тенденція до зростання прибутковості. Сприятливим моментом для діяльності підприємства є те, що минулого року прибуток становив 37,1 тис. грн, а у звітному році він збільшився до 41,1 тис. грн.

Такі результати зумовлені суттєвими змінами в структурі управління, появою нових замовників та активізацією системи прийому замовлень і реалізації продукції. Керівництво підприємства здійснює цілеспрямовані дії, спрямовані на збереження цієї позитивної тенденції та підвищення загальної ефективності діяльності до рівня конкурентів у регіоні.

Для проведення детального аналізу динаміки ключових показників діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» у таблицях 2.5 та 2.6 буде виконано горизонтальний і вертикальний аналіз балансу.

**Горизонтальний аналіз баланс
Динаміка майна і джерел його утворення***

Показники	тис. грн.		
	на 1.01.2022	на 1.01.2023	на 1.01.2024
АКТИВИ			
Необоротні активи	1903,4	2239,3	2828,7
Оборотні активи	726,7	854,9	491,5
Разом	2630,1	3094,2	3320,2
ПАСИВИ			
Власний капітал	504,9	594	422,9
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	2125,2	2500,2	2897,3
Разом	2629,8	3094,2	3320,2

*Джерело: складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Таблиця 2.6

**Вертикальний аналіз балансу
Аналіз питомих ваг активів і пасивів ТОВ «Самбірагротехмаш»***

Показники	На 1 січня 2022 року		На 1 січня 2023 року		На 1 січня 2024 року	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
Структура активів						
Необоротні активи	1903,4	72,4	2239,3	72,3	2828,7	85,2
Оборотні активи	726,7	27,6	854,9	27,7	491,5	14,8
Разом	2630,1	100	3094,2	100	3320,2	100
ПАСИВИ						
Власний капітал	504,9	19.2	594	19.1	422,9	12.7
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	2125,2	80.8	2500,2	80.9	2897,3	87.3
Разом	2629,8	100	3094,2	100	3320,2	100

*Джерело: складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

Згідно з результатами горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «Самбірагротехмаш» спостерігається помітне збільшення валюти балансу, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

Подібна позитивна динаміка загального стану організації стала можливою завдяки зміні керівництва та впровадженню нового стилю управління. Події останнього року слугували стимулом для розширення діяльності підприємства на зовнішні ринки, що у перспективі підвищить рівень конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш».

Складна соціально-економічна ситуація в країні протягом останніх років відобразилася на всіх секторах економіки, і машинобудівна галузь України не стала винятком.

Незважаючи на значне навантаження на галузь, машинобудівне виробництво продовжує залишатися важливим джерелом формування прибутків підприємств, забезпечення оплати праці найманих працівників, а також є важливою ланкою податкових і валютних надходжень держави. Важливо підкреслити, що стан, перспективи та ефективність розвитку машинобудівної галузі залишаються ключовими чинниками впливу на розвиток національної економіки.

Аналізуючи динаміку розвитку машинобудівної сфери, слід виділити нестабільність темпів зростання (щорічні коливання у значному діапазоні) та міжгалузеву диспропорцію, що виступають одним із головних факторів, що впливають на її розвиток.

2.2 Аналіз стану та тенденції ринків збуту ТОВ «Самбірагротехмаш»

Керівництво ТОВ «Самбірагротехмаш» регулярно здійснює аналіз ринків збуту, що дозволяє розробляти ефективні стратегії діяльності та враховувати всі сучасні тенденції розвитку ринків металоконструкцій.

За інформацією асоціації «Український центр сталевих будівництва», у 2024 році споживання металоконструкцій в Україні зросло на 8,9%, досягнувши 135 тис. тонн порівняно з попереднім роком.

У той же період загальний обсяг виробництва металоконструкцій збільшився на 11%, склавши 138 тис. тонн. Це зростання відбулося переважно за рахунок випуску загальнобудівельних металоконструкцій, обсяг яких

становив 128 тис. тонн. Крім того, у 2024 році частка заводів із виробництвом понад 5 тис. тонн металоконструкцій зросла з 31 % до 43 %.

За підсумками 2024 року експорт металоконструкцій скоротився на 40 %, до 5 тис. тонн, що пов'язано зі зменшенням поставок у всіх трьох сегментах продукції: загальнобудівельні та мостові металоконструкції, а також резервуари. Експортні поставки здійснювалися до Грузії, Молдови, Польщі та Чехії.

Через зростання споживання металоконструкцій на внутрішньому ринку обсяг імпорту металоконструкцій із Польщі, Румунії та Туреччини зменшився на 67 %, склавши 2,4 тис. тонн.

Така позитивна тенденція свідчить про зміцнення позицій внутрішнього виробництва металоконструкцій.

Український центр сталевих будівництва прогнозує, що до кінця 2025 року споживання металоконструкцій в Україні зросте до 144 тис. тонн.

У 2023 році металургійні підприємства поставили на внутрішній ринок приблизно 4 млн тонн продукції. Будівельна галузь спожила близько 2,5 млн тонн, що становило близько двох третин цього обсягу, при цьому частка металу та металевих конструкцій на будівельному ринку збільшилася.

За результатами опитування асоціації УЦСБ, у 2024 році виробники металоконструкцій очікували збільшення обсягів експорту на 27 %, а постачання на внутрішній ринок прогнозували на рівні 12 %.

Динаміку виробництва загалом заводи металоконструкцій оцінювали у 19 %.

Ці дані свідчили про значні перспективи для підприємств на кшталт ТОВ «Самбірагротехмаш». Керівництво компанії використало сприятливу ринкову кон'юнктуру, що призвело до суттєвого зростання прибутковості та дало змогу укласти кілька комерційних угод із партнерами.

Такі темпи розвитку відкривають чіткі перспективи для подальшого зростання ТОВ «Самбірагротехмаш». Це також підтверджується поточними

змінами у керівництві компанії та новими підходами до побудови господарських зв'язків.

Підприємство здійснює широкий спектр діяльності:

- мости з пішохідними доріжками шириною 1 м на болтових з'єднаннях довжиною 60 м; мости без пішохідних доріжок довжиною 12 м, шириною 3 м; монтаж мостів;
- опори освітлення 01.9300.01 (порошкове покриття, цинкування); турнікетні огороження; велопарковки; будівельні металоконструкції (ферми, колони); фасадне риштування для будівництва;
- башти мобільного зв'язку; металеві розові арки; металеві альтанки;
- стелажні системи різних розмірів (від проектування до монтажу); контейнери для сміття; гаражні ворота; металеві фіртки;
- номерні знаки для тракторів; металеві вироби та конструкції відповідно до креслень замовника.

У процесі виконання своєї ключової функції — доставки продукції від виробника до споживача — ТОВ «Самбірагротехмаш» встановлює господарські зв'язки з іншими підприємствами: постачальниками необхідних матеріально-технічних ресурсів, споживачами готової продукції та конкурентами, які пропонують аналогічну продукцію на ринку.

Політика компанії в галузі збуту зосереджена на завданнях, пов'язаних із каналами постачання продукції до кінцевого споживача. Основним завданням цієї політики є ефективне формування системи розподілу. У своїй діяльності підприємство працює на договірних засадах із головним замовником — ТОВ «Науково-виробниче підприємство «ІМВО», яке одночасно є основним покупцем продукції.

Зусилля учасників товароруку спрямовані на забезпечення ефективного розподілу та збуту продукції, здобуття лояльності споживачів та отримання прибутку.

Ціна на продукцію визначається за взаємною домовленістю сторін, окремо для кожної партії товару.

У разі повторних однотипних поставок або для окремих видів продукції сторони можуть встановлювати ціни на певний узгоджений період через Протокол узгодження цін, що є частиною договору.

При зміні вартості сировини, енергоносіїв або внаслідок інфляційних процесів сторони переглядають рівень цін.

Основні замовники продукції Товариства наведені в таблиці 2.6.

Товариство, беручи до уваги економічну кризу в регіоні та країні загалом, змогло знайти надійного замовника. Залишається закріпити співпрацю, шукати нових партнерів, брати участь у державних проектах та зміцнювати свої позиції на ринку (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні замовники продукції на ТОВ «Самбірагротехмаш»*

Назва робіт	Найменування замовника	Адреса
Виконання пресово-механічних робіт	ТОВ «Спільне українсько-польське підприємство «Екватор»	вул. Добромильська, буд.5 м. Хирів, Львівська область
Зубофрезерний станок; Горизонтально-розточуючий верстат 2М 611; Горизонтально-розточуючий верстат 2М 614-1	1111 «Техномарт»	м. Рівне, вул.Словацького 4/6 кім.319
Металоконструкції	ТОВ Самбірська ГРОД»	вул.Шевченка,3, м. Самбір, Львівська область
Роботи по антикорозійній обробці поверхні асортименту металевих виробів або металоконструкцій	ТОВ «ТОП-Метал»	81232, Львівська обл., Перемишлянський район, село Ладанці, вул. Коновальця, будинок 7

*Джерело: складено автором на основі на основі реальної документації ТОВ «Самбірагротехмаш»

ТОВ «Самбірагротехмаш», що працює у галузі металообробки, співпрацює за контрактом із голландською компанією «Delim Garden D.V.». На замовлення цієї фірми виготовляють арки, альтанки, кошики та інші готові металеві конструкції й профіль. Окрім цього, для замовника ТОВ НВП «ІМВО» підприємство виробляє стелажні системи для складів та кронштейни (офіційний сайт міста Самбір).

На сьогодні ведеться впорядкування території, відновлюються виробничі цехи, обговорюються перспективи здачі в оренду або використання вільних

виробничих площ під інвестиційні проекти. Підприємство продовжує виконувати діючі контракти та підтримує роботу зі своїми замовниками.

У планах — виробництво будівельних матеріалів, пошук нових замовлень, розширення обсягів виробництва та збільшення чисельності персоналу. Основне завдання керівництва полягає у забезпеченні постійних замовлень та розширенні ринку збуту, а також у налагодженні стабільного завантаження підприємства роботою.

Сьогодні колектив із понад 30 осіб стикається з певними труднощами, адже процес нарощування виробничих потужностей проходить повільно. Принцип роботи підприємства: не боятися рухатися повільно, але остерігатися стояти на місці. Велика увага приділяється своєчасній виплаті заробітної плати. Крім того, виникають й інші труднощі, наприклад, щомісячні виплати земельного податку місцевій казни складають близько 70 тис. грн.

У цей перехідний період фінансову підтримку надає будівельна компанія «Самбірська ГРОД», керівник якої Степан Миронович Мандюк добре усвідомлює проблеми становлення промислового підрозділу.

Паралельно з наведенням порядку на території площею понад сім гектарів проводиться ремонт основних приміщень, налагоджується обладнання та виготовляється необхідна оснастка. Особливо велика робота лягає на плечі спеціалістів-технологів.

За їхньою участю освоюється виробництво нової продукції. Деякі вироби вже знайшли своїх клієнтів за кордоном. Втім, інтегруватися у європейську кон'юнктуру досить складно. Для запуску серійного виробництва будь-якої продукції необхідна наявність зацікавленого замовника, тому ведеться активний пошук ринків збуту. Слід зазначити, що й на внутрішньому ринку існує дефіцит якісних і недорогих господарських товарів, адже переважає одноразова продукція китайського виробництва. Тому виробник враховує сучасні потреби ринку.

Велику увагу слід приділити оновленню рекламної діяльності. Окрім прайс-листів із переліком продукції, підприємство майже не має рекламних

матеріалів. Нещодавно було розроблено комп'ютерну презентацію, розміщену на сайті Самбірської міської ради, що наразі є важливим рекламним інструментом для ТОВ «Самбірагротехмаш». Необхідно надсилати фотографії продукції (вироби з металу, альтанки, металеві конструкції) на сайти потенційних замовників — туристичних комплексів, автопарків, літніх таборів тощо, а також створити власний сайт. Наразі підприємство користується дешевими каналами поширення інформації до моменту накопичення більших власних ресурсів..

2.3 Комплексна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» та його потенціалу

На сьогоднішній день Товариство функціонує в умовах високої конкуренції, проте прагне максимально використати свої конкурентні переваги на ринку міста Самбір та сусідніх районів, зберігаючи стабільні позиції. Здійснимо всебічну оцінку сильних і слабких сторін ТОВ «Самбірагротехмаш» за такими критеріями:

- рівень кваліфікації персоналу;
- наявність і ефективність виробничих потужностей;
- вигоди розташування підприємства;
- активи компанії;
- стійкість конкурентних позицій;
- якість сервісного обслуговування;
- плінність кадрів;
- обсяг чистого прибутку;
- ефективність рекламних кампаній;
- рівень впровадження інновацій.

Для цього керівництво організації має запровадити постійний контроль за проблемами та можливостями шляхом застосування SWOT-аналізу. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства на сучасному етапі представлено в таблиці 2.8.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Самбірагротехмаш»

Сильні / Слабкі	Основні елементи потенційної перешкоди, переваги, сторони	Питання або проблема, яких вони стосуються	Можливі дії з боку підприємства
Сильні сторони			
Кваліфікація персоналу	Регулярне підвищення кваліфікації	Якісне виготовлення продукції	Підтримка
Виробничі потужності	Високий рівень Продуктивності праці	Конкурентоспроможність продукції	Зміцнення товариства на ринку
Переваги розташування	Розвиненість інфраструктури, транспортна розв'язка	Безперешкодна доставка сировини	Сприяння та підтримка розвитку
Активи організації	Швидке перетворення в грошові кошти	Здійснення підприємницької діяльності	Поява нових можливостей
Конкурентоспроможність товариства	Пошук партнерів	Розширення сфери діяльності	Підписання контрактів
Сервісне обслуговування	Значна потреба в обслуговуванні	Якість продукції	Стандартизація та жорстокий контроль якості
Слабкі сторони			
Плинність кадрів	Звільнення працівників з різних причин	Незапланована підготовка кадрів	Мотивація персоналу
Зменшення чистого прибутку	Високі ставки оподаткування	Стимування розвитку підприємства	Ліквідація неприбуткових підрозділів та неконкурентоспроможної продукції
Низька якість реклами	Незначне фінансування, негативна оцінка споживачами наявної реклами	Задоволення потреб споживачів	Підтримання реклами та залучення маркетологів
Низький рівень інновацій	Брак коштів	Прибутковість підприємства	Пошук коштів для інноваційних впроваджень

*Джерело: складено автором

ТОВ «Самбірагротехмаш» має потенційних суперників, які можуть захопити свою частку ринку у вже існуючих підприємств.

До цієї категорії належать: Львівський завод металоконструкцій, ДП завод «Електроважмаш», АТ ВО «Харків», ПАТ «Макіївський завод металоконструкцій», ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів».

Зі зростанням кількості конкурентів Товариство ризикує втратити свою частку ринку, що безпосередньо вплине на зменшення обсягів реалізації продукції.

Тому підприємство має здійснювати наступні заходи:

1. постійно підвищувати рентабельність діяльності та формувати позитивне сприйняття своїх послуг серед клієнтів;
2. неухильно підтримувати високу якість продукції та послуг;
3. забезпечувати високий рівень інтелектуальної та професійної підготовки персоналу;
4. розвивати внутрішню корпоративну культуру співробітників;
5. підтримувати належний стиль управлінської діяльності на кожному рівні.

Відділ логістики та маркетингу ТОВ «Самбірагротехмаш» здійснює аналіз конкурентного середовища, вивчаючи діяльність суперників для формування власних конкурентних переваг. Процес відбувається таким чином.

На початковому етапі проводиться дослідження ринку конкурентів та обирається товар-еталон для порівняльного аналізу. Основними конкурентами ТОВ «Самбірагротехмаш» є ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та ПАТ «Львівський завод металоконструкцій». Металоконструкції цих виробників становлять головну конкуренцію для металоконструкцій ТОВ «Самбірагротехмаш» на території Львівської області. Тому як еталонний товар для порівняння доцільно взяти продукцію ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та «Львівський завод металоконструкцій».

Далі здійснюється оцінка сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з ключовими конкурентами.

Проводиться зіставлення економічних показників досліджуваного підприємства з аналогічними показниками конкурентів, з використанням трьохбальної системи оцінювання (відповідно до кількості підприємств), та формулюються відповідні висновки [39].

З аналізу даних таблиці 2.9 видно, що беззаперечним лідером ринку є Львівський завод металоконструкцій; стабільність його виробничого процесу свідчить про ефективність виробничої системи та зацікавленість інвесторів у цьому напрямі.

Порівняння показників ефективності виробничої діяльності підприємств-конкурентів*

Показник	Роки	ТОВ «Самбірагро -техмаш» м. Самбір	Оцінка	ПАТ «Дрогобиць- кий завод автомобільних кранів»	Оцінка	Львівський завод металокон- струкцій	Оцінка
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	2023	0.06	1	0.09	2	0.14	3
	2024	0.09	1	0.1	2	0.16	3
Відносний показник фондовіддачі (Ф)	2023	0.016	1	0.15	2	0.17	3
	2024	0.01	1	0.17	2	0.175	3
Відносний показник Рентабельності товару (РТ)	2023	17.41	1	20.34	3	19.47	2
	2024	11.35	1	21.10	3	18.14	2
Відносний показник Продуктивності праці (ПП)	2023	41.8	3	34.19	1	35.41	2
	2024	28.89	1	39.8	3	38.19	2
Сума	-	-	10	-	18	-	21

*Джерело: складено автором

На другому місці розташувалося ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів».

На даний момент ТОВ «Самбірагротехмаш» займає позицію аутсайдера на ринку металоконструкцій Львівщини, проте варто відзначити стабільність його виробничої діяльності. Ця стабільність у поточному періоді була забезпечена тісною співпрацею з будівельним підприємством ТОВ «Самбірська «ГРОД», керівник якого взяв підприємство під контроль, розглядаючи його як промисловий підрозділ. Зміна стилю управління, нові погляди та відкриття нових можливостей сприяли підтриманню стабільності роботи підприємства.

На німецький ринок підприємство вийшло у жовтні 2023 року, запустивши виробництво контейнерів для компанії GVU-GmbH & Co. У 2017 році підприємство здійснило виготовлення та монтаж металоконструкцій торгового центру у Львові. У 2016–2017 роках силами підприємства було виготовлено та змонтовано промислові металоконструкції для «Станції технічного обслуговування автомобілів Scania». У липні 2015 року розпочалася співпраця з польським підприємством «MEBLOMECH», що дало старт серійному виробництву гофробалок, колон, резервуарів та інших металоконструкцій. У 2015 році фахівці підприємства виготовили та

змонтували металоконструкції промислової будівлі для ТОВ «АКТЦЕНТ». Крім того, у 2014 році підприємство брало участь у виготовленні огорожі для Міжнародного аеропорту «Львів».

ТОВ «Самбірагротехмаш» має постійно відслідковувати активність конкурентів, щоб ефективно прогнозувати та планувати маркетингові стратегії на ринку і залучати нових партнерів та замовників.

Зростання основних показників будівельної галузі, що спостерігалось з початку поточного року, а також збільшення фізичних обсягів експорту металоконструкцій свідчать про те, що трирічне стрімке скорочення ринку металоконструкцій у 2023 році зупинилося, а обсяги виробництва залишаються на рівні не нижче показників 2022 року.

Хоча відновлення у 2023 році не можна вважати стійким через збереження ряду макроекономічних ризиків, провідні експерти ринку зазначають, що зростання є неминучим. За їхніми оцінками, нині ринок перебуває на початковій стадії розвитку.

Підтримку попиту на металоконструкції може забезпечити розширення обсягів експорту, зокрема до європейських країн, а також збільшення споживання металоконструкцій агропромисловим комплексом, розвиток якого значною мірою підтримується державою серед інших секторів економіки. При цьому вітчизняним виробникам металоконструкцій слід особливу увагу приділити заміщенню імпортних закупівель резервуарів українськими продуктами власного виробництва для потреб аграріїв.

Висновки до 2 розділу

Об'єктом дослідження в межах випускної бакалаврської роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірагротехмаш».

На практичному рівні ТОВ «Самбірагротехмаш» на даний момент здійснює такі види діяльності: виробництво стелажних систем; виготовлення різноманітних металоконструкцій за індивідуальними замовленнями;

штампування кронштейнів, металевих роз'ємів, металевих клинів, металевих розових орок, металевих альтанок та металевих контейнерів.

У роботі ТОВ «Самбірагротехмаш» ключове значення має регулярний моніторинг основних показників діяльності. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти незначні відхилення та оперативно реагувати на зміни в умовах ринкового середовища.

Протягом останніх двох років спостерігається позитивна тенденція щодо прибутковості. Аналізуючи дані горизонтального та вертикального аналізу балансу ТОВ «Самбірагротехмаш», можна констатувати динамічне зростання валюти балансу, що свідчить про фінансову стабільність підприємства. На сьогодні Товариство функціонує в умовах жорсткої конкуренції, однак активно використовує свої переваги на ринку Самбора та прилеглих районів, прагнучи зберегти та зміцнити свої позиції.

Комерційний відділ ТОВ «Самбірагротехмаш» здійснює дослідження конкурентного середовища. Вивчення діяльності конкурентів дозволяє чітко визначати власні конкурентні переваги. Процес відбувається наступним чином.

На початковому етапі проводиться аналіз ринку та діяльності конкурентів, а також обирається товар-еталон для подальшого порівняння. Основними конкурентами ТОВ «Самбірагротехмаш» є: ПАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та ПАТ «Львівський завод металоконструкцій». Металоконструкції, що виробляються цими підприємствами, становлять головну конкуренцію металоконструкціям ТОВ «Самбірагротехмаш» на території Львівської області.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САМБІРАГРОТЕХМАШ»

3.1 Формування механізмів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш»

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби ТОВ «Самбірагротехмаш» стикається з необхідністю створення дієвого механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю, що сприятиме підвищенню його позицій на національному ринку металопродукції.

Дослідження фінансово-господарської діяльності та оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» на внутрішньому ринку дозволили визначити ключові напрямки вдосконалення управлінських процесів у сфері конкурентоспроможності даного підприємства.

Запровадження та раціональне використання запропонованого інструментарію управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі розвитку підприємства передбачає дотримання певних вимог (див. рис. 3.1).

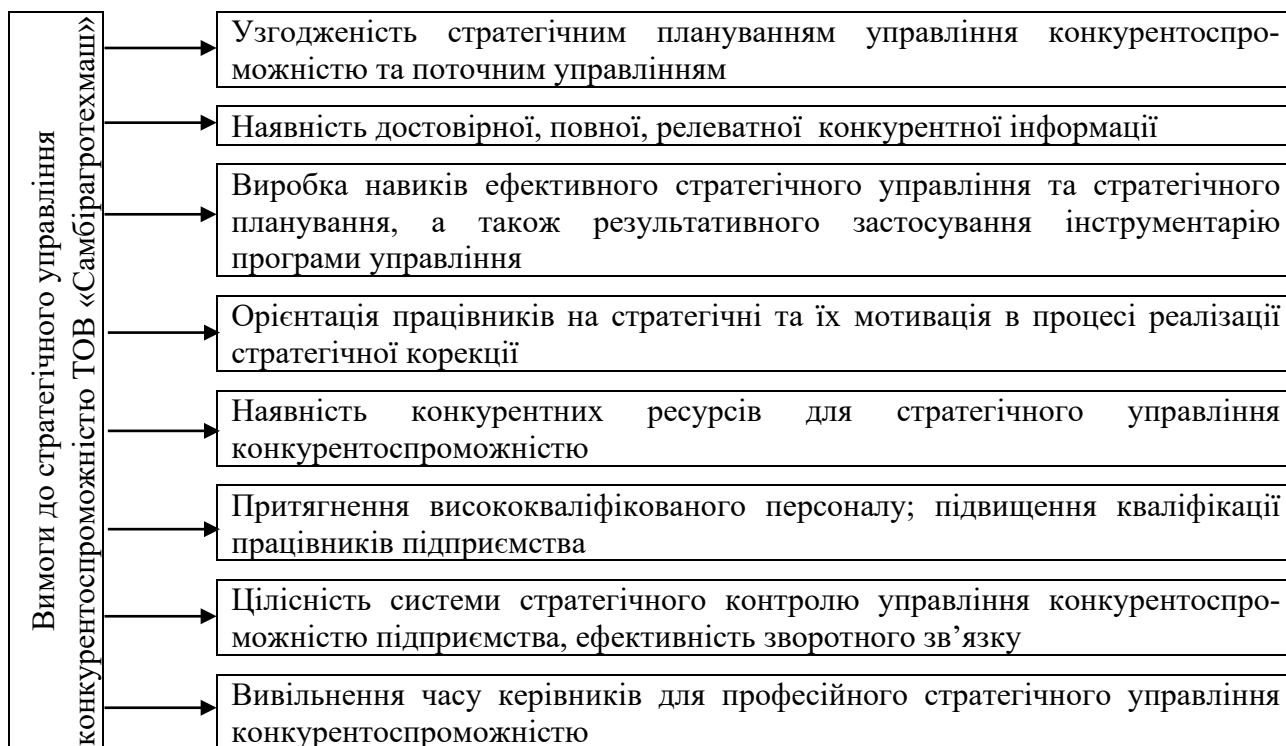


Рис. 3.1. Вимоги до стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ*

*Джерело: [31]

Для вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» пропонується впровадження концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволить здійснювати поетапний операційний менеджмент та надасть можливість обирати ефективні стратегії досягнення конкурентної переваги.

Основна відповідальність за розробку та впровадження ефективних конкурентних переваг підприємства у значній мірі покладається на відділи маркетингу та логістики.

Запропонована модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» являє собою систему взаємопов'язаних елементів, розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним та оперативним), яка забезпечує формування довгострокової конкурентної переваги шляхом задоволення конкретних потреб та очікувань споживачів. Вона представляє собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства у перспективі.

Схематичне відображення запропонованої концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» наведено на рис. 3.2.

Рекомендована модель управління конкурентоспроможністю включає такі рівні:

– 1-й рівень – стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю підприємства (комплексна система стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства);

– 2-й рівень – тактичний (бізнес-рівень) управління конкурентоспроможністю підприємства (тактична система управління конкурентоспроможністю підприємства);

– 3-й рівень – оперативний (функціональний) рівень управління конкурентоспроможністю підприємства (операційна система управління конкурентоспроможністю підприємства).).



Рис. 3.2. Концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю для ТОВ «Самбірагротехмаш»*

*Джерело: [31]

Головна мета концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» полягає не лише у створенні внутрішнього конкурентного потенціалу підприємства, а й у його трансформації на стратегічні чинники успіху в умовах мінливого конкурентного середовища.

Стратегічні чинники успіху формуються на рівні інтегрованого стратегічного управління конкурентоспроможністю, що включає розробку та

впровадження комплексної системи управління конкурентними позиціями підприємства.

Розглянемо комплексну систему стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш», яка повинна включати такі функціональні підсистеми:

- систему стратегічного планування управління конкурентоспроможністю;
- систему стратегічної організації та мотивації управління конкурентоспроможністю;
- систему стратегічного управління конкурентними перевагами;
- систему стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю.

До складу системи стратегічного планування управління конкурентоспроможністю входять три підсистеми:

- підсистема стратегічного визначення цілей, яка передбачає формулювання місії підприємства та розробку стратегічних конкурентних цілей;
- підсистема стратегічного моніторингу та конкурентної діагностики, в межах якої проводиться конкурентний SWOT-аналіз, що охоплює зовнішній стратегічний аудит конкурентного середовища та внутрішній стратегічний аудит конкурентного потенціалу підприємства, а також визначення можливих «сценаріїв майбутнього»;
- підсистема формування пакета конкурентних стратегій, мета якої полягає у визначенні методів розробки стратегій та створенні стратегічного портфеля підприємства.

ТОВ «Самбірагротехмаш» доцільно застосовувати комбінований підхід до формування конкурентних стратегій, що дозволить більш повно реалізувати концепцію стратегічного динамічного бачення. Створення стратегічного портфеля підприємства включає розробку та оцінку альтернативних конкурентних стратегій, їх вибір і формування цілісного стратегічного набору. Основний принцип стратегічного планування передбачає розробку декількох стратегічних альтернатив, серед яких обираються ті, що забезпечують максимальну довгострокову ефективність підприємства на внутрішньому та

зовнішньому ринках. Стратегічний набір – це комплекс стратегій різного типу, що розробляються на певний проміжок часу, відображає особливості функціонування та розвитку підприємства, а також його роль у конкурентному середовищі. Конкурентні стратегії мають забезпечувати максимально ефективну та своєчасну адаптацію діяльності підприємства до змін середовища з метою досягнення стратегічних конкурентних цілей.

Портфель конкурентних стратегій включає три основні групи:

- корпоративні стратегії – орієнтаційні, глобальні, конкурентні, антикризові;
- бізнес-стратегії – портфельні, стратегії сегментації та визначення цільового ринку, стратегії позиціонування, стратегії міжнародного інвестування, експорту, управління набором галузей;
- функціональні стратегії – маркетингові (товарні стратегії, стратегії збуту та дистрибуції, цінові стратегії, стратегії просування, у тому числі реклами, управління персоналом), інноваційні, виробничі та фінансові стратегії.

Отже, керівництву ТОВ «Самбірагротехмаш» слід регулярно здійснювати перегляд портфеля конкурентних стратегій з метою адаптації конкурентних ресурсів та ключових професійних компетенцій виробництва до змін ринкового середовища металопродукції. Для цього пропонується алгоритм розробки та оцінки портфеля конкурентних стратегій.

Наступним елементом системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» виступає система стратегічної організації та мотивації управління конкурентними перевагами у виробництві металопродукції, яка включає: підсистему реалізації стратегічного набору в рамках стратегічної архітектури та підсистему стратегічної корекції. Під стратегічною архітектурою розуміється організація діяльності підприємства щодо розробки та впровадження конкурентних стратегій, а також реалізація конкретних дій, що слугують організаційними інструментами для впровадження стратегій:

- створення організаційної структури, здатної ефективно втілювати обрані конкурентні маркетингові стратегії (автором запропоновано новий відділ –

логістики та маркетингу);

- забезпечення внутрішнього управлінського керівництва, необхідного для реалізації конкурентних стратегій та їх удосконалення під час виконання;
- розподіл ресурсів на види діяльності, що визначають стратегічний конкурентний успіх;
- формування робочого середовища та корпоративної культури, які підтримують обрані конкурентні стратегії.

Стратегічна корекція передбачає аналіз стратегічних проблем, методику впровадження стратегічних змін, розробку системи мотивації та формування стратегічної поведінки персоналу підприємства.

До системи стратегічного управління конкурентними перевагами входять:

- підсистема стратегічного управління конкурентними професійними компетенціями підприємства, що охоплює: стратегічне управління персоналом; стратегічне управління інноваціями; стратегічне управління конкурентними ризиками; стратегічне антикризове управління;
- підсистема стратегічного управління конкурентними активами, що передбачає дослідження розвитку конкурентної взаємодії; вибір альтернатив у пошуку унікальної конкурентоспроможності; визначення стратегічних напрямів досягнення стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління персоналом підприємства встановлює довгострокові цілі, пов'язані з позицією підприємства у зовнішньому конкурентному середовищі (стан ринку праці, тенденції розвитку менеджменту людських ресурсів), а також цілі, що стосуються ставлення підприємства до свого персоналу (розгляд працівників як ключового ресурсу, основи стабільності та ефективності діяльності). У цьому підході співробітники розглядаються як стратегічне надбання підприємства в умовах конкурентної боротьби, без якого неможливо досягти будь-яких цілей. Цикл запропонованого стратегічного управління конкурентоспроможністю в рамках комплексної системи забезпечує стратегічний контроль управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» та слугує засобом

зворотного зв'язку для досягнення цілей підприємства через реалізацію конкурентних стратегій.

Система стратегічного контролю управління конкурентоспроможністю включає: підсистеми аналітико-контрольної діяльності та реалізації коригувальних заходів. Отже, комплексна система стратегічного контролю управління конкурентними перевагами має пріоритетне значення для забезпечення довгострокового існування та перспективного розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» в умовах динамічної трансформації економіки України.

Важливим компонентом запропонованої моделі для досліджуваного підприємства є тактична система управління конкурентоспроможністю, що включає такі підсистеми:

- підсистему організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- підсистему маркетингових досліджень щодо конкурентоспроможності підприємства;
- підсистему маркетингового програмування підвищення конкурентних переваг;
- підсистему тактичного контролю управління конкурентоспроможністю.

Підсистема організації маркетингової діяльності ТОВ «Самбірагротехмаш» повинна містити: вибір адаптивної організаційної структури служби маркетингу; комплектування її відповідними кадрами; визначення функціональних прав, обов'язків та відповідальності працівників; налагодження ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства. Основне завдання служби маркетингу полягає у забезпеченні підрозділів необхідною ринковою інформацією, координації їх роботи з метою орієнтації на потреби ринку та конкретних споживачів, а також у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Підсистема маркетингових досліджень конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» охоплює: забезпечення ефективного функціонування інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження; постійне відстеження змін у конкурентному середовищі; аналіз дій пріоритетних

конкурентів; аудит конкурентоспроможності підприємства; оцінку конкурентних можливостей підприємства з урахуванням ринкових умов. Основне завдання цієї підсистеми – створення умов для адаптації діяльності підприємства до змін у конкурентному середовищі та розробка системи маркетингових заходів щодо підвищення конкурентного статусу підприємства на ринку. Стратегічний аналіз конкуренції на ринку виробництва металопродукції, діяльності конкурентів та конкурентних відносин повинен здійснюватися в межах загальної інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження.

На підприємстві інформаційно-аналітична система конкурентного спостереження повинна бути налаштована ефективно та функціонувати продуктивно, забезпечуючи визначення стратегічно значущих видів конкурентної інформації, встановлення її джерел, збір та перевірку даних на достовірність і надійність, а також їхнє тлумачення і систематизацію; це сприяє ефективній циркуляції інформації всередині підприємства.

Метою моніторингу змін у конкурентному середовищі, що здійснюється в рамках системи конкурентного ситуаційного аналізу (конкурентного SWOT-аналізу), є розробка тактичних заходів для точного реагування на зміни державної політики щодо регулювання конкурентних відносин; врахування активності конкурентів; зростання впливу ринкових суб'єктів, таких як споживачі, постачальники та посередники; а також оцінка підвищення загрози з боку товарів-замінників. Таким чином, спостереження за змінами у конкурентному середовищі слугує підґрунтям для аналізу стратегії дій пріоритетних конкурентів підприємства.

Базовою передумовою оцінки конкурентоспроможності бізнесу ТОВ «Самбірагротехмаш» має виступати аудит конкурентоспроможності.

Доведено, що аудит конкурентоспроможності підприємства являє собою комплексний системний аналіз, який оцінює ефективність стратегічної доцільності товарного портфелю, маркетингової діяльності та загальної

фінансово-господарської роботи підприємства у довгостроковій перспективі, враховуючи посилення конкурентної боротьби.

Підсистема маркетингового програмування конкурентоспроможності підприємства включає такі ключові маркетингові складові: балансування орієнтації на споживачів і конкурентів; формування тактики отримання конкурентних переваг залежно від етапу життєвого циклу підприємства; планування та бюджетування маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності; прогнозування реакції конкурентів; розробку маркетингових програм для розвитку підприємства.

Підсистема тактичного контролю управління конкурентоспроможністю охоплює: структурування робіт для оптимізації управлінського контролю та документообігу; моніторинг досягнення поставлених тактичних цілей і завдань; оцінку та корекцію рівня виконання річних завдань за параметрами, що забезпечують функціонування підприємства загалом (дохід, обсяги продажу, прибуток тощо); контроль реалізації річних маркетингових планів у таких напрямках: аналіз збуту, ринкової частки, витрат, фінансовий аналіз, оцінка за споживачами та акціонерами; прийняття заходів щодо корекції діяльності.

Рекомендована операційна система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» включає маркетингові елементи, що передбачають конкретні дії для досягнення цілей підприємства, а також методи та інструменти реалізації конкурентних стратегій:

- моніторинг державної політики у сфері конкуренції;
- управління фінансами;
- управління товарною політикою (ринковими атрибутами) підприємства;
- управління ціновою політикою;
- управління політикою збуту та розподілу;
- управління комунікаційною політикою підприємства.

З досвіду функціонування підприємства видно, що впровадження концептуальної моделі інтегрованого управління конкурентоспроможністю у діяльність ТОВ «Самбірагротехмаш» та реалізація всіх її функціональних

елементів забезпечать комплексний, системний та стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки та маркетингової орієнтації виробництва і збуту. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій у динамічному конкурентному середовищі, підвищенню конкурентоспроможності та отриманню довгострокових переваг на внутрішніх і зовнішніх ринках виробництва металопродукції через ефективне використання конкурентних активів та ключових професійних компетенцій.

3.2 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» на основі конкурентних переваг

Завдяки ефективному здобуттю та використанню конкурентних переваг споживачі обирають конкретного виробника. Водночас наявність конкурентної переваги зобов'язує підприємство постійно впроваджувати новітні технології, покращувати якість продукції та її зовнішній вигляд тощо. Демонстрація цих переваг регулярно здійснюється через рекламні кампанії. До досягнення успіху в конкурентній боротьбі може призвести грамотне застосування конкурентних переваг.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» слід реалізувати організаційні заходи за такими напрямками:

- створення конкурентоспроможної продукції;
- впровадження інноваційних технологій;
- оптимізація організації виробництва;
- автоматизація виробничих процесів;
- реструктуризація діючих виробничих підрозділів та створення нових;
- зниження витрат на виробничі ресурси;
- покращення управлінських процесів на підприємстві;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- збільшення виробничої потужності та впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів тощо.

На досліджуваному підприємстві відсутня чітко визначена стратегія мікроекономічного розвитку як у контексті антикризового управління, так і з точки зору стратегічних цілей реформ. Основною особливістю його функціонування є поєднання традиційних і сучасних методів господарювання з урахуванням постійних змін чинного законодавства.

Для стратегічного розвитку конкурентних переваг на ТОВ «Самбірагротехмаш» необхідно модернізувати управлінські процеси. Система управління має забезпечувати практичну реалізацію розробленої конкурентної стратегії, тобто пропонувати, обґрунтовувати та впроваджувати стратегічні ініціативи у повсякденну діяльність підприємства. Важливо при цьому правильно визначити місце, час і основні напрямки дій, які формуватимуть конкурентні переваги.

До таких ключових напрямів належить вдосконалення взаємодії з постачальниками, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю, ефективне просування продукції на ринку, підвищення конкурентоспроможності торговельних мереж, виконання робіт та надання послуг, а також розвиток організаційної структури управління в умовах конкуренції. Ці напрямки набувають особливого значення в умовах посилення управлінських вимог та підвищення ризику прийняття рішень. Крім того, важливо залучити до роботи підприємства менеджерів-маркетологів, керівників з управління якістю персоналу, а також розробити програму постійної взаємодії з конкурентами.

Оскільки переваги формуються в процесі боротьби від стадії проектування до експлуатації продукції (робіт), на їхнє становлення значний вплив має конкурентне середовище: наявні та потенційні конкуренти, споживачі, постачальники сировини, виробники товарів-замінників та державне регулювання. У таких умовах підприємство має формувати конкурентні переваги через активну адаптацію системи управління до ринкових змін.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Самбірагротехмаш» є:

1. досвід виробництва та монтажу сталевих металевих конструкцій будь-якої складності;
2. якісне та швидке виготовлення будівельних і промислових металоконструкцій як за власною документацією підприємства, так і за кресленнями замовника;
3. гарантія надійності та довговічності продукції.

Вказані чинники є ключовими передумовами для реалізації стратегії диференціації на ТОВ «Самбірагротехмаш». Однією з основних проблем управління є збереження конкурентоспроможності в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Ця проблема актуальна не лише для галузі металоконструкцій, а й для інших секторів економіки України, де підприємства намагаються адаптуватися до швидких і глибоких змін, пов'язаних з неефективністю економічних реформ. Нестабільне зовнішнє середовище підвищує роль стратегії, визначаючи необхідність розробки нової технології стратегічного управління.

Вона має враховувати такі особливості соціально-економічної ситуації в Україні:

- неможливість прогнозування економічного розвитку, що ускладнює використання екстраполяційного підходу для прогнозування розвитку підприємства та галузі в цілому;
- специфічність стратегічної інформації, джерел її формування та методів збору;
- низька активність пошуку інформації управлінським персоналом різних рівнів та розбалансованість економічних інтересів;
- нестабільність законодавчої та нормативної бази;
- відсутність необхідного збалансованого резерву ресурсів підприємства;
- низький рівень платоспроможного попиту через відсутність заощаджень у фізичних та юридичних осіб;
- недостатній розвиток ринкової інфраструктури.

Для вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» та впровадження стратегічного менеджменту підприємству потрібно пройти всі технологічні етапи – від збору інформації до прийняття управлінських рішень.

Таким чином, реалізація зазначених заходів у технології стратегічного управління дозволяє створити ефективну систему підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Самбірагротехмаш» та сприяє подальшій роботі над формуванням нових і розвитком існуючих конкурентних переваг.

Ефективність діяльності підприємства та його здатність вижити в умовах гострої конкуренції залежать від швидкості адаптації до нових видів замовлень і виконання робіт відповідно до попиту з мінімальними витратами.

На основі викладеного можна зробити висновок, що у сучасних умовах конкурентного середовища ТОВ «Самбірагротехмаш» необхідно визначити чіткі пріоритетні напрями діяльності, що дозволять підвищити його конкурентоспроможність на регіональному (Україна) та міжнародному рівнях.

ТОВ «Самбірагротехмаш» докладася всіх зусиль, щоб зберегти позиції на ринку металокопункцій. Запропонована стратегія управління конкурентоспроможністю сприятиме стабілізації діяльності підприємства в Україні, зокрема у Львівському регіоні.

Маючи відповідні виробничі потужності та досвід на ринку сільськогосподарської техніки, ТОВ «Самбірагротехмаш» має великі шанси зайняти ці сегменти українського ринку. Як український виробник металокопункцій, підприємство повинно переглянути маркетингову стратегію та визначити шляхи утримання ринку від імпорту.

На даний час ТОВ «Самбірагротехмаш» рухається до впровадження європейських будівельних норм досить повільно й обережно. Проте є сподівання, що ці та інші проблеми найближчим часом буде вирішено, а система управління конкурентоспроможністю підприємства запрацює ефективніше.

Пріоритетним напрямком розвитку ТОВ «Самбірагротехмаш» має стати експортна діяльність.

Володіючи відповідною статистичною інформацією, керівництво підприємства через потенціал відділів логістики та маркетингу повинно враховувати алгоритм розробки та оцінки портфеля конкурентних стратегій при плануванні та управлінні конкурентоспроможністю. Це сприятиме ухваленню чітких управлінських рішень та забезпечить поетапну реалізацію діяльності підприємства, що дозволить ТОВ «Самбірагротехмаш» зміцнити свої конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках металоконструкцій.

Висновки до 3 розділу

У сучасних умовах загострення конкуренції ТОВ «Самбірагротехмаш» необхідно створити ефективний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю, що дозволить зміцнити його позиції на вітчизняному ринку металопродукції. Основою для вдосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальна модель інтегрованого управління його конкурентним потенціалом.

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Самбірагротехмаш» являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів маркетингової діяльності, розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним), що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу за рахунок задоволення конкретних потреб та запитів споживачів. Вона є органічним процесом інтеграції всіх управлінських механізмів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства у тривалій перспективі. Отримання конкурентних переваг зумовлює необхідність розробки нових технологій, поліпшення якості продукції та її зовнішнього вигляду.

Постійне демонстрування конкурентних переваг реалізується через рекламну діяльність. Успішне використання цих переваг може привести до перемоги у конкурентній боротьбі, а також поставити питання про можливу

монополізацію ринків товарів і послуг. Стратегія диференціації є ключовим елементом виробничої політики підприємства.

Вона передбачає набуття ТОВ «Самбірагротехмаш» визначених конкурентних переваг у задоволенні окремих аспектів споживчих потреб. Тобто, застосовуючи стратегію диференціації, підприємство здобуває переваги у якості продукції, рівні сервісного обслуговування, формуванні іміджу та інших сферах.

ВИСНОВКИ

У ринкових умовах підприємства для досягнення ефективності своєї діяльності орієнтуються на задоволення потреб ринку, враховують запити споживачів і виробляють лише ті види продукції, що користуються попитом та здатні забезпечити необхідний прибуток для подальшого розвитку.

Проаналізувавши різні методики оцінки конкурентоспроможності продукції, встановлено, що основою такої оцінки є алгоритм аналітичних методів: визначення рівня цінових та споживчих характеристик товару з наступним порівнянням їх з аналогічними показниками обраного товару-конкурента.

Комплексний підхід має перевагу в тому, що отримані результати оцінки конкурентоспроможності можна застосовувати для вибору шляхів оптимізації конкурентних властивостей продукції та вирішення конкретних ринкових завдань. Це дозволяє визначити ключові напрями зміцнення ринкових позицій підприємства.

ТОВ «Самбірагротехмаш» повинно постійно відслідковувати діяльність конкурентів, щоб ефективно прогнозувати ринкові тенденції, планувати маркетингові стратегії та залучати нових партнерів і клієнтів.

Дослідження показало, що продукція ТОВ «Самбірагротехмаш» має певне відставання від конкурентів за показниками конкурентних переваг. Це вказує на необхідність проведення комплексу заходів для підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції.

Серед найбільш ефективних методів підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Самбірагротехмаш» виділяють: зниження витрат на виробництво, собівартості та ціни; поліпшення технічних характеристик, параметрів надійності та дизайну; застосування гнучкої маркетингової та товарної політики; удосконалення маркетингових досліджень та рекламної діяльності.

Зокрема, оцінка показала, що продукція підприємства відстає за технічними параметрами. Для їх поліпшення рекомендується впровадження сучасних технологій, використання високоякісних матеріалів та сировини, а також модернізація обладнання та виробничих потужностей.

Позитивним фактором у зміцненні ринкових позицій ТОВ «Самбірагротехмаш» є співпраця із закордонними замовниками.

ТОВ «Самбірагротехмаш», як підприємство металообробної галузі, працює за контрактом із голландською компанією «Delim Garden D.V.», на замовлення якої виготовляють арки, альтанки, кошики та інші металоконструкції й металевий профіль. Крім того, стабільно зростає обсяг замовлень від ТОВ НВП «ІМВО». Наразі відбувається впорядкування території, відновлення виробничих цехів та обговорюються перспективи здачі в оренду або використання під інвестиційні проекти вільних виробничих приміщень та площ.

У майбутньому планується виробництво будівельних матеріалів, пошук нових замовлень, розширення виробництва та збільшення чисельності персоналу.

Головне завдання керівництва полягає у пошуку стабільних замовлень і ширшого ринку збуту, забезпеченні ритмічного завантаження підприємства роботою. Така стратегія дозволяє підприємству підвищити шанси на обігнання конкурентів і стабілізацію своєї діяльності.

Маючи статистичні дані щодо розвитку ринку металоконструкцій у регіоні та Україні, керівництво ТОВ «Самбірагротехмаш», використовуючи потенціал відділів логістики та маркетингу, повинно враховувати алгоритм розробки та діагностики портфеля конкурентних стратегій у плануванні та управлінні конкурентоспроможністю. Це сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечить поетапну роботу підприємства, що приведе ТОВ «Самбірагротехмаш» до розвитку та зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках металоконструкцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна Н. К. Показники та умови підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: www.Nbu.gov.ua/portal/natural/vntu/2018_17_1/80.pdf.
2. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
3. Артеменко Л.П. Формування конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств. *Економіка і організація управління*. №1(17)-№2(18). С.19-26.
4. Базилінська О. Фінансовий аналіз. Теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
5. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера // Scientific journal “MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS“, 2022. №2. С. 142-152.
6. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
7. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А .В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
8. Безпека та конкурентні стратегії України в глобальній економіці : моногр. / за заг. ред. А. І. Мокія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2019. 872 с.
9. Білоцерківець В. В., Завгородня О. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1: Конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро.: НМетАУ, 2019. 49 с.

10. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73.
11. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбатов М. І. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 540 с.
12. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Професіонал. 2019. 529 с.
13. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
14. Воронкова А. Е., Калюжна В. І., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 512 с.
15. Воронюк, Т. А. Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148
16. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
17. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-vpidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html>.
18. Державна служба статистики України: URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>
19. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Ширшенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
20. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. URL : <http://archive.nbuv.gov.ua>.

21. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96.
22. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210.
23. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23 (дата звернення 11.05.2026 р.)
24. Іванілов О. Економіка підприємства. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
25. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
26. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 152 с.
27. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Харків : ХНАДУ, 2019. № 23. С. 46–56. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/186287>
28. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
29. Конкурентоспроможність аграрного підприємства : навч. посіб. / П. І. Юхименко, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН А. С. Даниленка. Біла Церква : БНАУ, 2018. 248 с.
30. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
31. Конкурентоспроможність підприємства : підруч. / за заг. ред. А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
32. Конкурентоспроможність підприємства : підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за

- заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
33. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
34. Лупак Р. Л., Сакаль М. М., Тарасенко Д. Л. Змістово-типологічні характеристики конкуренції крізь призму забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2020. Вип. 26. С. 51-59.
35. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : моногр. / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. 552 с.
36. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2019 р. 132 с.
37. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2019. №16. С. 242-251.
38. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава : зб. наук. праць*. 2019. Вип. 2 (19). С. 3-12.
39. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2026).
40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
41. Порфіренко В. І., Гребельник М. М., Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 97-103.
42. Рибаківа О. В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення:

- 30.04.2026).
43. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу. *Ефективна економіка*. 2020. №6. С. 10-17
 44. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 02. С. 49-52
 45. Сіренко М. Ю. Конкурентне середовище підприємства - суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №7. С. 63-65.
 46. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи [Електронний ресурс] URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/310.pdf>.
 47. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.
 48. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Система управління конкуренто-спроможністю підприємства в умовах невизначеності*. 2023. №3 (67). С. 56-64.
 49. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання : монографія. / Ж. В. Поплавська, Н. Л. Михальчишин, М. Л. Данилович-Кропивницька, О. В. Гошовська, С. О. Комаринець; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів : ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
 50. Тігова Т. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 320 с.
 51. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах/ укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
 52. Фоцій М. Д., Фоцій П. М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного*

технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 4. С. 67-71. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/62734>

53. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. №1(21). С. 70-73.
54. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
55. Черниш С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 250 с.
56. Чернявський А. А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
57. Школьник І. О. Фінансовий аналіз. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
58. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 13-17.
59. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2021. 320 с.
60. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Ліра-К, 2020. 596 с.
61. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.