



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління конкурентоспроможністю Українсько-англійського
Спільного підприємства у формі Товариства з обмеженою
відповідальністю «Галка Лтд.» в сучасних умовах**

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

Гайдук Ірини Юріївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Даниленко Наталія Борисівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Кіраль Марія Тарасівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
начальник відділу виробництва
СП ТОВ «Галка Лтд.»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

Янків М.Д.

«___» лютого 2025 року

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

Гайдук Ірині Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Управління конкурентоспроможністю Українсько-англійського Спільного підприємства у формі Товариства з обмеженою відповідальністю «Галка Лтд.» в сучасних умовах**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по інституту від *12 лютого 2025 року №12*

2. Строк подання студентом роботи *30 травня 2025 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.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.3, табл. 1.1-1.5– теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства

Рис. 2.1 і табл. 2.1. – 2.8– аналіз управління конкурентоспроможністю СП ТОВ «Галка Лтд.»

Рис. 3.1- шляхи покращення управління конкурентоспроможністю СП ТОВ «Галка Лтд.»

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 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студентка _____ Гайдук І. Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гайдук І. Ю. Управління конкурентоспроможністю Українсько-англійського Спільного підприємства у формі Товариства з обмеженою відповідальністю «Галка Лтд.» в сучасних умовах. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 75 сторінок, включаючи 13 таблиць, 5 рисунків.

Автором розглянуто суть конкурентоспроможності підприємства та основні чинники, що визначають її рівень; досліджено систему управління конкурентоспроможністю підприємства; проаналізовано методики оцінки конкурентоспроможності підприємства; надано характеристику фінансово-господарської діяльності СП «Галка Лтд.»; проведено оцінку стану управління конкурентоспроможністю СП «Галка Лтд.»; описано механізм управління конкурентоспроможністю на СП «Галка Лтд.»; розроблено механізм стратегічної адаптації як елементу забезпечення конкурентоспроможності; запропоновано шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

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

Ключові слова: управління, процес, конкурентоспроможність, потенціал, удосконалення, розробка, проект, оптимізація.

ANNOTATION

Iryna Hayduk. Competitiveness Management of the Ukrainian-English Joint Venture in the Form of a Limited Liability Company "Galka Ltd." in Modern Conditions. Manuscript.

Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025.

The volume of the work is 75 pages, including 13 tables, 5 figures.

The author considered the essence of the competitiveness of the enterprise and the main factors that determine its level; investigated the system of managing the competitiveness of the enterprise; analyzed the methods of assessing the competitiveness of the enterprise; provided a description of the financial and economic activities of the JV "Galka Ltd."; assessed the state of competitiveness management of the JV "Galka Ltd."; described the mechanism of competitiveness management at the JV "Galka Ltd."; developed a mechanism of strategic adaptation as an element of ensuring competitiveness; proposed ways to increase the efficiency of competitiveness management of the studied enterprise. Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: management, process, competitiveness, potential, improvement, development, project, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Суть конкурентоспроможності підприємства та основні	
чинники, що визначають її рівень	9
1.2 Система управління конкурентоспроможністю підприємства	19
1.3 Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	28
Висновки до I розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ	
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛКА ЛТД.».....	38
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності Спільного	
підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Галка	
Лтд.».....	38
2.2 Оцінка стану управління конкурентоспроможністю СП ТОВ	
«Галка Лтд.».....	46
2.3 Механізм управління конкурентоспроможністю на СП «Галка	
Лтд.».....	51
Висновки до II розділу.....	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРО-	
МОЖНІСТЮ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРИСТВО З	
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛКА ЛТД.».....	59
3.1 Розробка механізму стратегічної адаптації як елементу	
забезпечення конкурентоспроможності СП ТОВ «Галка ЛТД.» в	
умовах глобалізації	59
3.2 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспро-	
можністю СП «Галка Лтд.».....	65
Висновки до III розділу.....	70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Конкуренція є ключовим елементом функціонування ринкової економіки та виступає дієвим інструментом для стимулювання розвитку виробничих процесів у суспільстві. У зв'язку з посиленням суперництва між суб'єктами господарювання, актуальним завданням стає необхідність підтримки та покращення конкурентних позицій підприємства. Більшість компаній сьогодні орієнтуються на перемогу в конкурентній боротьбі, прагнучи реалізувати результативні стратегії розвитку, що дозволяють досягати поставлених цілей у динамічному ринковому середовищі.

Значущість теми визначається тим, що ефективне впровадження сучасних управлінських інструментів забезпечує підприємствам здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до ринкових викликів швидше, ніж конкуренти. Це дозволяє отримати конкурентну інформаційну перевагу, що є важливим чинником зміцнення позицій компанії на ринку.

Застосування сучасних методів менеджменту надає можливість здійснювати контроль за діяльністю структурних підрозділів підприємства, що сприяє оперативному коригуванню напрямів розвитку та вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів завдяки регулярному отриманню необхідної інформації.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє не лише мінімізувати можливі ризики та загрози у конкурентному середовищі, а й забезпечити стабільність ринкової позиції компанії протягом тривалого періоду.

Вагомий внесок у вивчення питань конкурентоспроможності зробили провідні зарубіжні економісти, зокрема: Ф. Еджуорт, А. Курно, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Мескон, М. Портер, Г.Л. Азоев, Р.А. Фатхутдінов, Д.Ю. Юданов та інші. Значний науковий доробок також належить українським дослідникам: В. Базилевичу, Я.

Базиліюку, А. Гальчинському, В. Геєцю, Б. Губському, Я. Жалілу, Б. Кваснюку, С. Кирею, Д. Лук'яненку, В. Мунтіяну, І. Радіоновій, В. Рокочі, А. Чухну та багатьом іншим.

Мета дослідження полягає у вивченні як теоретичних засад, так і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного господарювання, а також у пошуку шляхів її вдосконалення та підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання наступних завдань:

- проаналізувати сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та основні фактори, що її формують;
- дослідити структуру та принципи функціонування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- розглянути існуючі підходи та методики оцінювання рівня конкурентоспроможності;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності СП «Галка Лтд.»;
- оцінити ефективність системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- охарактеризувати наявний механізм управління конкурентоспроможністю на СП «Галка Лтд.»;
- розробити стратегію адаптації підприємства як інструмент забезпечення його конкурентних переваг;
- запропонувати напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю досліджуваного суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження охоплює як теоретичні основи, так і практичні підходи до процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження виступають управлінські процеси, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності на прикладі СП «Галка Лтд.».

У ході дослідження застосовуються такі наукові методи:

Було використано загальнонаукові методи, серед яких монографічний аналіз, системний підхід, методи спостереження та узагальнення, аналізу й синтезу, а також методи порівняння. Додатково використовувалися структурно-логічний, графічний та розрахунково-аналітичний підходи.

Практичне значення одержаних у ході дослідження результатів полягає у формуванні комплексу рекомендацій, що мають на меті підвищення рівня конкурентоспроможності спільного підприємства «Галка Лтд.». Інформаційну основу дослідження становлять монографії провідних вітчизняних і зарубіжних науковців-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, навчальні посібники, публікації у спеціалізованих наукових журналах, а також періодичних і профільних виданнях, що дали змогу розкрити теоретичні та методологічні засади ефективного управлінського стилю в організаціях. Додатково були використані статистичні звіти та внутрішня документація підприємства СП «Галка Лтд.», зокрема організаційні та планові матеріали, що стали підґрунтям для проведення аналізу діяльності обраного суб'єкта господарювання.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи охоплюють 75 сторінок тексту та включають вступ, три основні розділи, висновки й перелік використаних джерел, що налічує 65 позицій. У роботі представлено 5 графічних ілюстрацій і 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть конкурентоспроможності підприємства та основні чинники, що визначають її рівень

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої інтернаціоналізації виробничих процесів головним критерієм його ефективності виступає здатність до конкуренції. Станом на сьогодні, загальновизнаного визначення терміна «конкурентоспроможність» не існує. На багатозначність його тлумачення впливають різні теоретичні підходи економістів, а також те, що об'єктами аналізу здебільшого виступають окремі підприємства або цілі галузі. Слід підкреслити, що конкурентоспроможність є категорією відносною, адже продукція, яка успішно витримує конкуренцію на одному ринку, може виявитися повністю неконкурентною на іншому. Це, своєю чергою, вимагає чіткого розмежування конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринках.

У таблиці 1.1 представлено різноманітні наукові підходи економістів до трактування поняття «конкурентоспроможність»

Таблиця 1.1

Погляди вчених-економістів на поняття «конкурентоспроможність»*

Автор визначення	Визначення конкурентоздатності
Книш М.І.	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснюючого реальну покупку споживача
Забелін П.В., Моїсєєва Н.К.	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
Грошев В.П.	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступені й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
Кредісов А.І.	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступені відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу» [9].

Продовження табл.1.1

М.О. Ермолов	Конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як по ступеню задоволення власними товарами, так й по ефективності виробничої діяльності.
Печінкин А. та Фомін В.	Конкурентоспроможність - складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та вдержати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами. Розрізняють: конкурентоспроможність продукції (властивість, яка оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, що відрізняють товар від товару – конкурента) та рівень конкурентоспроможності продукції (відносна характеристика продукції як товару, що відображає ступінь її переваги на даному ринку перед товаром – конкурентом). За критерій конкурентоспроможності пропонують брати відносну долю продажу товару, що оцінюється.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.,	Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника [21]
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів
Райзберг Б.А.	Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

*Джерело: складено автором

Розбіжності та багатоманіття точок зору авторів щодо трактування поняття конкурентоспроможності зумовлені, зокрема, ототожненням конкурентоспроможності підприємства з аналогічним поняттям, що стосується продукції чи послуг; різним масштабом аналізу цього явища — від регіонального рівня до національного та світового; підміною одного терміна іншим; акцентуванням уваги на окремих складових, що формують конкурентоспроможність підприємства, таких як рівень розвитку його виробничого чи кадрового потенціалу.

Попри різноманітні підходи до тлумачення сутності конкурентоспроможності, спільною для всіх дослідників є думка про її порівняльний і динамічний характер. Порівняльність означає, що цей показник

не є сталим або внутрішньо притаманним певному об'єкту — він виявляється виключно у процесі порівняння з аналогічними об'єктами. Для оцінки рівня конкурентоспроможності необхідно зіставити ключові показники функціонування різних підприємств. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно суб'єкт господарювання функціонує у конкурентному середовищі. Динамічність конкурентоспроможності вказує на її залежність від часу: досягнутий результат не може гарантувати стабільну позицію на ринку в довгостроковій перспективі, оскільки зовнішні чинники, зокрема активні дії конкурентів і зміни в конкурентних стратегіях, здатні суттєво вплинути на позиції підприємства та призвести до зниження його конкурентного статусу.

Загалом існує кілька підходів до класифікації конкурентоспроможності. За територіально-географічним критерієм виділяють міжнародну, загальнонаціональну та регіональну конкурентоспроможність. З огляду на масштаб об'єктів економіки, розглядають конкурентоспроможність продукції, підприємств, окремих галузей чи міжгалузових комплексів, а також економіки країни загалом. У часовому аспекті розрізняють конкурентоспроможність, характерну для певного моменту чи періоду в минулому, поточний стан конкурентоспроможності та її перспективну оцінку.

Розглянемо докладніше специфіку конкуренції залежно від масштабу економічних об'єктів.

Конкурентоспроможність продукції відображає ступінь її відповідності потребам споживачів у порівнянні з аналогічними товарами, що представлені на ринку [5]. Вона визначається на основі таких конкурентних переваг, як якість продукції, рівень технічного оснащення, споживчі характеристики, ціна, встановлена виробником, а також рівень сервісного обслуговування до і після продажу, ефективність рекламної кампанії, репутація виробника, ситуація на ринку та коливання споживчого попиту. Висока конкурентоспроможність товару свідчить про обґрунтованість його виробництва та перспективність реалізації на вигідних умовах.

У той же час, конкурентоспроможність продукції — це не лише вміння гнучко реагувати на зміни ринку, а насамперед здатність максимально враховувати специфіку вимог і фінансових можливостей цільових груп споживачів. Джерела конкурентоспроможності слід шукати у конкурентних перевагах окремих параметрів товару, які є результатом більш ефективного управління усіма етапами життєвого циклу продукції — від розробки до використання.

Надалі буде представлено основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Змістовне наповнення дефініції «конкурентоспроможність підприємства»*

Джерело	Визначення
Азоєв Г.Л.	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів - обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що приводить до конкурентних переваг у області НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність фірми - результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
Перцовський Н.І.	Можливість ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни та за її межами.
Скударь Г.М.	Відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю.М.Пахомов, Д.Г.Лук'яненко, Б.В.Губський.	У широкому розумінні конкурентоспроможність - це обумовлені економічними, соціальними і політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках. В умовах відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (фірми) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках третіх країн.
Швейцарська організація	Конкурентоспроможність компанії – її реальна потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за

«European Managment forum»	ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів [38].
----------------------------	---

*Джерело: складено автором

Звернемо увагу, що категорія конкурентоспроможності тісно пов'язана з поняттям «конкурентоздатна організація», під яким розуміють перевагу продукції чи послуг підприємства над аналогічними на окремих ринкових сегментах протягом певного періоду, з урахуванням наявності потенціалу для розробки, виготовлення та реалізації конкурентоздатної продукції в майбутньому, без негативного впливу на фінансову стабільність підприємства.

У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як здатність економічного суб'єкта, реалізовану або потенційну, до ефективного і стабільного функціонування у відповідному зовнішньому середовищі протягом тривалого періоду. Конкурентоспроможність базується на наявності конкурентних переваг, виявляє здатність організації протистояти ринковій конкуренції та демонструє її позицію відносно інших гравців ринку.

Значною мірою рівень конкурентоспроможності організації зумовлюється її здатністю у поточних умовах розробляти, виготовляти й реалізовувати продукцію, яка є привабливішою для споживача за аналогами конкурентів як у ціновому, так і неціновому аспектах. Водночас конкурентоспроможним зазвичай вважається таке підприємство, яке упродовж тривалого часу забезпечує стабільну прибутковість у ринкових умовах.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства відображає ступінь використання потенційних можливостей для досягнення та збереження конкурентних переваг протягом тривалого часу, то її слід тлумачити не лише як показник поточної ефективності, а і як здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У рамках системного підходу конкурентоспроможність розглядається як характеристика виробничо-економічної системи, що дозволяє їй змінювати траєкторію свого розвитку або адаптувати режим функціонування відповідно до зовнішніх впливів з метою збереження або формування нових конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства має низку властивостей:

- **релевантність** – конкурентна позиція та переваги конкретного суб'єкта господарювання визначаються лише у контексті відповідного зовнішнього середовища;
- **відносність** – здатність до конкуренції проявляється виключно шляхом порівняння характеристик даного підприємства з іншими ринковими учасниками;
- **динамічність** – часовий вимір конкурентоспроможності визначає позицію підприємства у конкурентному середовищі в певний період як наслідок його дій у сфері конкуренції.

На думку Р. Хейса, С. Уїлрайта та Д. Кларка, існує чотири основних рівні конкурентоспроможності підприємств [38]:

- **перший рівень** – управлінці сприймають менеджмент як внутрішньо нейтральний елемент, розглядаючи свою функцію виключно як забезпечення стабільного виробництва без прагнення до інновацій або змін. Такий підхід може бути ефективним, якщо підприємство оперує у вузькій ринковій ніші, ізольованій від прямої конкуренції. Проте з розширенням ринкової присутності необхідно переходити до активного створення конкурентних переваг;
- **другий рівень** – підприємства прагнуть відповідати чинним галузевим стандартам, наслідуючи провідні компанії у технологіях, методах організації праці, управлінні якістю продукції. Однак сліпе копіювання не завжди забезпечує конкурентоспроможність, особливо в умовах посиленої ринкової боротьби, що змушує компанії шукати власні підходи;
- **третій рівень** – підприємства досягають успіху завдяки високому рівню управління, ефективній організації виробництва та постійному вдосконаленню внутрішніх процесів, випереджаючи конкурентів на тривалий період;
- **четвертий рівень** – компанії, що демонструють здатність конкурувати у глобальному масштабі, на всіх рівнях діяльності, є підприємствами світового класу.

Компанії, що досягли третього та четвертого рівнів, прийнято відносити до категорії «стратегічно важливих» або «стратегічних підприємств».

Перш ніж перейти до аналізу чинників конкурентоспроможності, варто з'ясувати, що означає сам термін «чинник». Чинник (або фактор, від латинського *factor* – той, що визначає) є рушієм або причиною певного процесу чи явища, яка формує його характерні риси. Отже, чинники конкурентоспроможності – це ті суттєві обставини чи причини, які або частково впливають на рівень і характер здатності підприємства до конкуренції, або ж повністю визначають її.

Найбільш поширеною є класифікація чинників конкурентоспроможності за відповідними ознаками, що систематизовані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства*

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	- внутрішні - зовнішні
Сфера походження	- науково-технічні - організаційно-економічні - соціальні - екологічні
Характер чинника	- загальні - специфічні - індивідуальні
Тривалість дії	- постійні - тимчасові
Ступінь взаємообумовленості	- незалежні - похідні
Ступінь корисності	- стимулюючі - дестимулюючі

*Джерело: [6]

Залежно від того, де виникають чинники (стосовно підприємства), їх поділяють на внутрішні (що належать до внутрішнього середовища підприємства, або ж ендегенні) та зовнішні (що формуються у зовнішньому середовищі, в якому функціонує підприємство, або екзогенні).

Поява та ступінь впливу внутрішніх чинників зумовлені специфікою функціонування самого підприємства, його ресурсним забезпеченням, рівнем організації стратегічного управління, системами загального менеджменту тощо.

Тобто ці чинники формують внутрішнє середовище підприємства і з позиції конкурентоспроможності свідчать про його здатність і ефективність адаптації до зовнішніх умов. Саме внутрішні чинники мають вирішальне значення у забезпеченні стабільних конкурентних переваг, оскільки підприємство може безпосередньо на них впливати.

Зовнішні чинники, навпаки, виникають незалежно від діяльності самого підприємства і є наслідком загального стану навколишнього середовища. Їх структура є доволі різномірною, оскільки вони відображають процеси, які відбуваються на різних рівнях, і можуть бути класифіковані, щонайменше, на три основні групи: галузеві – пов'язані з функціонуванням певної галузі економіки; макроекономічні – що демонструють особливості функціонування національної економіки; та глобальні – чинники, пов'язані зі світовими економічними процесами.

Відповідно до джерел виникнення, чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні та політичні.

Науково-технічні чинники характеризують рівень розвитку наукових досліджень і технологій, стан технологічної бази, надійність і продуктивність обладнання, здатність виробничих процесів до гнучкої адаптації та інновацій.

Організаційно-економічні чинники охоплюють два основні аспекти. З одного боку – це загальні умови економічного середовища: фаза економічного циклу, інтенсивність інтеграційних процесів, галузеві й загальнодержавні економічні умови, механізми регулювання господарської діяльності на рівнях країни, регіонів і галузей. З іншого боку – внутрішньоорганізаційні параметри: ефективність управлінських структур, стан маркетингу, фінансово-економічних механізмів, організація праці та виробництва, а також рівень розвитку прогнозування, стратегічного і тактичного планування, систем моніторингу та регулювання діяльності підприємства.

Соціальні чинники відображають динаміку соціальних процесів на рівні суспільства в цілому та окремих організацій. Їхній вплив має двосторонній

характер: з одного боку, вони формують попит на товари та послуги, а отже, опосередковано визначають конкурентоспроможність продукції; з іншого – впливають на ефективність діяльності самого підприємства через вплив на трудові ресурси, мотивацію та соціальну атмосферу.

Екологічні чинники пов'язані із взаємодією підприємства з навколишнім природним середовищем. До них відносяться вимоги екологічного законодавства, витрати на утилізацію відходів, фінансові витрати на підтримку екологічної безпеки, експлуатацію природоохоронних об'єктів тощо.

Політичні чинники мають суттєве значення, особливо коли йдеться про участь підприємства у зовнішньоекономічній діяльності або використання імпортованих ресурсів. Серед найбільш важливих варто виокремити політичну стабільність, стан міжнародних відносин, зовнішню політику інших держав щодо внутрішніх реформ в Україні, а також вплив міжнародних конфліктів.

Як видно з проаналізованих типів чинників, усі групи, за винятком політичних, включають як внутрішні, так і зовнішні аспекти впливу. Політичні ж чинники мають виключно зовнішній характер і, відповідно, не підлягають безпосередньому регулюванню з боку самого підприємства.

За характером впливу чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні – це ті, що впливають на всі підприємства незалежно від галузі чи масштабу; специфічні – чинники, дія яких характерна для певної галузі, регіону або ринку; індивідуальні – пов'язані виключно з конкретним підприємством і визначають зміни його конкурентних позицій.

З урахуванням тривалості дії, чинники можна класифікувати як постійні та тимчасові. Постійні формують довгостроковий рівень конкурентоспроможності, тоді як тимчасові чинники зумовлюють короткочасні коливання, пов'язані, наприклад, із сезонністю чи коливанням попиту.

Більшість чинників, що впливають на конкурентоспроможність, мають постійний характер, оскільки діють протягом усього життєвого циклу

підприємства. Тимчасових чинників значно менше; до них відносять як сезонні, так і випадкові події, передбачити які іноді неможливо.

З огляду на взаємозв'язки, чинники поділяються на незалежні (які виникають самостійно внаслідок певних процесів) і похідні (які є результатом дії первинних чинників). У процесі управління конкурентоспроможністю головну увагу слід зосередити саме на первинних, водночас враховуючи вплив похідних.

Відповідно до рівня впливу на конкурентні позиції, чинники можуть бути стимулюючими (що посилюють конкурентоспроможність і сприяють її зростанню) та дестимулюючими (що чинять негативний вплив і уповільнюють розвиток конкурентних переваг).

З урахуванням значущості, чинники розрізняють на основні та другорядні. Основні чинники мають вирішальний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства; другорядні не визначають рівень конкурентоспроможності напряду, але створюють необхідні умови для ефективної роботи підприємства.

Слід зазначити, що усі чинники, які формують конкурентоспроможність, взаємодіють не ізольовано, а комплексно, утворюючи цілісну систему, у якій підсилення або послаблення одного чинника може впливати на інші.

1.2 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Досягнення високої конкурентоспроможності розглядається як ключова стратегічна ціль діяльності підприємства в умовах ринкових відносин, реалізація якої потребує узгодженої роботи всіх підрозділів і елементів його управлінської системи. Однак варто зазначити, що процес управління конкурентоспроможністю не ототожнюється з усією сукупністю дій підприємства, спрямованих на досягнення остаточних результатів, а охоплює лише ті функції, що стосуються формування та реалізації стратегії конкуренції, а також мотивації до її втілення. У загальній системі класифікації об'єктів управління конкурентоспроможність підприємства відноситься до

функціонального типу, що потребує створення окремого управлінського механізму [51].

Поняття управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе реалізацію основних управлінських функцій, які визначають політику та стратегію у сфері розроблення та просування конкурентоспроможної продукції, а також визначення цілей і зон відповідальності у цьому напрямку діяльності господарюючого суб'єкта. Ці завдання реалізуються через механізми планування рівня конкурентоспроможності, поточне управління ним, забезпечення належного рівня та подальше його підвищення у межах загальної системи конкурентних переваг. При цьому суб'єктом такого управління виступає сама система конкурентоспроможності як інструмент впливу, а об'єктом – техніко-економічний процес створення продукції, в межах якого формується її здатність до ефективної конкуренції [21].

Деякі дослідники тлумачать об'єкт управління конкурентоспроможністю ширше – як інтегровану систему взаємопов'язаних компонентів внутрішнього середовища підприємства, споживачів та конкурентів, що функціонують як єдине ціле для досягнення цілей підтримки конкурентних позицій, збереження наявних і розвитку нових переваг на ринку [51]. Втім, такий підхід видається занадто узагальненим, оскільки споживачі та конкуренти, будучи частиною зовнішнього середовища, залишаються поза сферою безпосереднього контролю з боку підприємства.

Аналіз дефініції «управління конкурентоспроможністю підприємства» засвідчив, що в сучасній економічній науці існують різні підходи до її трактування. Перша група дослідників розглядає її крізь призму класичних функцій управління та менеджменту, друга – як сукупність дій, інструментів і важелів впливу, а третя – безпосередньо як процес управлінської діяльності (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»*

Група вчених	Автор	Визначення
I	Галелюк М.М. [14]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
	Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [15]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
	І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [31]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
II	Балабанова Л. В. [9]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
	Бондаренко Г. С. [12]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
	Кузьмін О. Є. [28]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
	Мансуров Р. Є. [22].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
III	Савельєва Н.А. [33]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей.

*Джерело: складено автором

На наш погляд, управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як одну з функціональних складових загального процесу менеджменту. Це також можна трактувати як відкриту систему, яка має вхідні та вихідні параметри, складається з керуючої та керованої підсистем, що функціонують у тісному взаємозв'язку та утворюють єдине органічне ціле. Керуюча підсистема охоплює елементи, які забезпечують здійснення управлінського процесу, тоді як до складу керованої входять компоненти, що

реалізують безпосередньо виробничу, господарську, комерційну та інші форми діяльності підприємства [21].

Згідно з дослідженнями, наведеними у джерелі [28], доцільним є виокремлення основних стадій процесу управління конкурентоспроможністю, а саме: реалізація управлінських функцій, серед яких можна назвати планування конкурентоспроможності, управління процесами розробки технологій, проектування продукції, а також організаційними підрозділами, діяльність яких спрямована на утримання та зростання рівня конкурентоспроможності; формування управлінських методів, тобто засобів впливу керуючої підсистеми на керувану; формалізація управлінських підходів шляхом розробки механізмів трансформації вказаних методів у регламентуючі документи — накази, розпорядження, інструкції тощо; забезпечення ефективного управлінського впливу на основі засад лідерства.

З аналізу літератури, присвяченої зазначеній тематиці, можна зробити висновок, що досягти високої конкурентоспроможності підприємства можливо лише за умови застосування системного підходу до організації управління цим процесом.

Цей підхід уперше був ґрунтовно розкритий американським дослідником Р. Джонсоном, який охарактеризував його як результативну систему, що інтегрує діяльність різних структурних одиниць компанії, відповідальних за визначення поточних і перспективних параметрів конкурентоспроможності, збереження досягнутого рівня та його підвищення. Усе це має забезпечити виробництво та експлуатацію продукції за найменших витрат за умови повного задоволення потреб споживачів [6]. При цьому під терміном «система» мається на увазі сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих компонентів (об'єктів), які формують єдину цілісну структуру або володіють ознаками цілісності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також може бути визначена як комплекс організаційної структури, методичних підходів, процедур і ресурсного забезпечення, які разом створюють і реалізують умови

для формування конкурентних переваг підприємства в нинішньому або перспективному ринковому середовищі [13].

Система управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати всі напрями діяльності, які прямо або опосередковано пов'язані зі створенням конкурентних переваг як самого підприємства, так і його продукції, послуг або робіт, а також активно взаємодіяти з ними. Така система включає всі етапи життєвого циклу товару й процесу його створення, серед яких: аналіз ринку та маркетинг; розробка і проектування продукції; планування та моделювання виробничих процесів; здійснення закупівель; виготовлення або надання послуг; проведення контролю якості; пакування та зберігання; організація збуту і продажу; монтаж та введення в експлуатацію; процес експлуатації; надання технічної підтримки та обслуговування; а також утилізація або повторна переробка продукції після завершення її життєвого циклу [15].

Для глибшого розуміння сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» необхідним є чітке визначення його суб'єкта та об'єкта.

У ролі суб'єктів управління конкурентоспроможністю виступають представники управлінської ланки підприємства, при цьому важливу роль відіграє рівень їхньої узгодженості та ефективності взаємодії. Об'єкт управлінського впливу, за поглядами науковців, становить бізнес-процес, пов'язаний із створенням і реалізацією продукції, який розвивається за рахунок наявної системи знань, навичок і вмінь у спільній з клієнтами діяльності та може мати міжгалузеву спрямованість [12].

Як суб'єкти управління конкурентоспроможністю організацій виступають багаторівневі управлінські структури та управлінський персонал підприємств, які, застосовуючи сучасні управлінські технології в процесах виробництва, реалізації продукції та впровадження інноваційного розвитку, формують та забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства. Водночас об'єкт управління становить система взаємопов'язаних внутрішніх елементів підприємства, його споживачів та конкурентів, що утворюють

цілісну структуру з метою забезпечення стабільного конкурентного становища, збереження наявних та розширення потенційних переваг на ринку.

На думку В. Шинкаренка та А. Бондаренка, об'єкт управління в системі забезпечення конкурентоспроможності трактується значно ширше, ніж у більшості інших досліджень, і охоплює «систему взаємозалежних елементів внутрішнього середовища підприємства, його клієнтів і конкурентів, об'єднаних в єдиний комплекс, що спрямований на стале зміцнення конкурентних позицій, утримання наявних та формування нових конкурентних переваг» [38].

У межах такої системи управління конкурентоспроможністю зазначені автори виокремлюють підсистеми, що поділяються на безпосередньо керовані та такі, що піддаються лише опосередкованому управлінню, до яких віднесено споживачів і конкурентів. Проте, на нашу думку, подібний підхід є дещо надмірно розширеним. Натомість Фатхутдінов Р. розглядає систему управління конкурентоспроможністю як таку, що функціонує у взаємозв'язку з загальною системою менеджменту через інформаційно-функціональні канали, і поділяє її внутрішню структуру на п'ять підсистем: керуючу, керовану, науково-аналітичну, цільову і забезпечуючу. У свою чергу, зовнішнє середовище цієї системи включає вхідні та вихідні параметри, зв'язки з зовнішніми елементами середовища та механізми зворотного зв'язку. Окрім цього, конкурентоспроможність підприємства часто подається у вигляді системи, що складається з чотирьох основних підсистем: цільової, ресурсної, процесної та результативної (див. рис. 1.1).

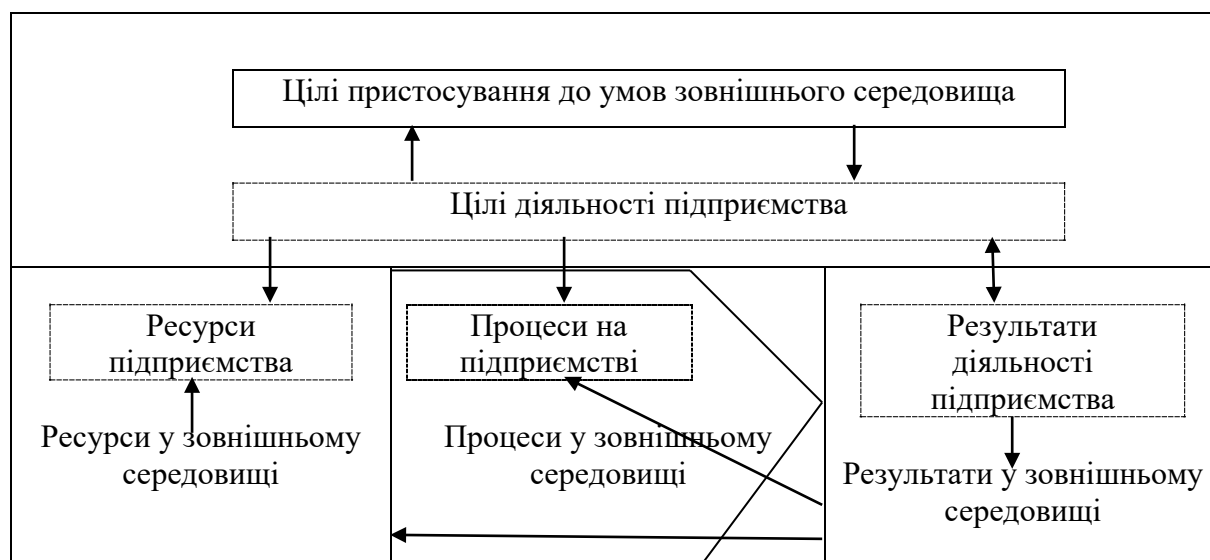


Рис. 1.1. Конкурентоспроможність підприємства як система*

*Джерело: [15]

Аналіз конкурентоспроможності підприємства як системи неможливий без врахування її взаємозв'язків з конкурентоспроможністю інших об'єктів, діяльність і розвиток яких безпосередньо залежать від функціонування самого підприємства. Виділяються три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю: мікрорівень, де керують конкурентоспроможністю товарів та підприємств; мезорівень, що охоплює управління конкурентоспроможністю галузей і кластерів; макрорівень, на якому управляють конкурентоспроможністю країн, територій, регіонів. Кожен з рівнів має власні специфічні групи чинників, що взаємопов'язані і впливають на конкурентоспроможність відповідних об'єктів.

Фактори, що належать до певного рівня, в основному визначають конкурентоспроможність об'єктів цього рівня та нижчих рівнів. Наприклад, інституційні фактори на державному рівні впливають не лише на конкурентоспроможність держави, а й на її регіони, підприємства, продукцію, що виробляється, та інші об'єкти. Крім того, конкурентоспроможність об'єктів вищих рівнів формуються під впливом груп чинників, властивих їм, а також конкурентоспроможності об'єктів нижчих рівнів, яка вже враховує комплексний вплив відповідних чинників.

Конкурентоспроможність, як процес реалізації специфічних економічних відносин, є категорією, що постійно змінюється та має чітку цілеспрямованість. Така динаміка визначається змінами зовнішніх і внутрішніх факторів, які виникають через трансформації в конкурентному середовищі. Враховуючи це, фактори конкурентоспроможності можна розглядати як керовані параметри, управління якими спрямоване на створення, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства.

Процес управління, як відомо, виявляється через реалізацію глибоких і стійких внутрішніх зв'язків, які повторюються з певною періодичністю. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства як економічної категорії здійснюється через реалізацію таких внутрішніх зв'язків [31]:

1. Визначення напрямків забезпечення конкурентоспроможності компаній. Управління конкурентоспроможністю має здійснюватися не за загальними принципами, а по конкретних напрямках. Залежно від мети управління, можна виокремити відповідні напрямки забезпечення конкурентоспроможності, серед яких: забезпечення зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності організації.
2. Виділення основних рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного та оперативного. Стратегічне управління має бути спрямоване на визначення та формулювання стратегічних цілей конкурентоспроможності. Тактичне управління повинно зосереджуватися на розробці та застосуванні тактики конкурентоспроможності — комплексу методів і прийомів конкурентної боротьби, що реалізуються компанією для досягнення своєї конкурентної стратегії. Оперативне управління є об'єктом оперативного менеджменту і здійснюється безперервно для розв'язання поточних завдань з підтримки конкурентоспроможності. Окрім того, оперативне управління має включати заходи, які сприяють усуненню непередбачених диспропорцій.
3. Виконання відповідних функцій кожною сферою управління конкурентоспроможністю — стабільної групи взаємопов'язаних дій

суб'єкта управління, які здійснюються з урахуванням вибраних методів і способів конкурентної боротьби відповідно до стратегій та тактик.

4. Створення системи управління конкурентоспроможністю підприємства та розробка організаційних регламентів функціонування цієї системи.

На основі проведеного аналізу пропонується наступна схема управління конкурентоспроможністю підприємства (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: [21]

Оцінка поточного рівня конкурентоспроможності підприємства є основою для прийняття рішень щодо її підвищення. Це включає виконання таких етапів:

1. Визначення кола конкурентних підприємств. Найважливішими суперниками є ті підприємства, які працюють на однаковому регіональному ринку або в його сегменті, мають схожі частки на цьому ринку, прагнуть до аналогічних стратегічних цілей і мають рівні можливості для використання каналів збуту та формування ресурсного потенціалу, а також дотримуються подібної асортиментної політики.

2. Збір даних про діяльність конкурентів. Зібрана інформація повинна дати відповіді на наступні питання: які основні цілі має конкурент? Які стратегії він застосовує для досягнення цих цілей? Якими ресурсами володіють

конкуренти для реалізації своїх стратегій? Які стратегії можуть бути ними застосовані в майбутньому?

3. Розробка системи показників для оцінки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає використання як кількісних, так і якісних показників, що охоплюють торгово-виробничу, фінансову, кадрову, комерційну та організаційно-управлінську діяльність [28].

4. Аналіз зібраної інформації та оцінка конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що на сьогоднішній день не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Існуючі моделі та методи оцінки можна умовно поділити на дві категорії: аналітичні та графічні (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: [21]

Отже, необхідність використання системного підходу до управління конкурентоспроможністю пояснюється складністю цієї економічної категорії та великою кількістю чинників, що на неї впливають. Це обумовлено кількома факторами: управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних рівнях адміністративного та господарського управління; на кожному рівні управління орієнтуються на різні об'єкти; управління конкурентоспроможністю включає різні види діяльності; для досягнення ефективності використовуються

всі методи менеджменту; управління здійснюється на різних етапах життєвого циклу товару, що охоплює різні підрозділи підприємства.

Актуальність перегляду методології управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлюється необхідністю пріоритетного розвитку в кількох напрямках, першим із яких є формування нових підходів до стратегічного аналізу конкурентного середовища та конкурентоспроможності підприємства як його складової частини з акцентом на наступні аспекти дослідження:

1. Прагнення споживачів долучатися до процесу створення продукції змінює пріоритети функцій підприємства, що має стати важливою частиною стратегічного аналізу.

2. Відмова від традиційних підходів до формування конкурентних переваг та отримання надприбутків у контексті глобалізації, конвергенції та високої мобільності факторів виробництва.

3. Розвиток достатньої інформаційної бази для прийняття рішень в оптимальний момент із урахуванням ситуаційного підходу. У динамічному конкурентному середовищі, де майже всі організаційні структури є квазістабільними, головною проблемою стратегічного аналізу є забезпечення відповідності обраних методів розв'язання завдань специфічним умовам ситуації, що склалася [37].

1.3 Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства

Багато дослідників займаються вивченням конкурентоспроможності підприємств та методів її оцінки, але досі не існує єдиного стандарту для визначення конкурентоспроможності. У глобальній практиці застосовуються різні підходи до оцінки цього показника, серед яких можна виокремити: метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції; підходи, які пов'язують рівень конкурентоспроможності з характеристиками якості продукції; методи, орієнтовані на теорію конкурентної переваги; метод бенчмаркінгу; та методи, засновані на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності

підприємства. Ці методи значно відрізняються один від одного як за суттю, так і за підходами до формування показників конкурентоспроможності. Вибір конкретного методу залежить від специфіки галузі та особливостей досліджуваного підприємства. Метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на теорії конкурентних переваг, розроблений американським вченим М. Портером, останнім часом набирає популярності. Він розрізняє два види конкурентних переваг: зовнішню та внутрішню. Зовнішня конкурентна перевага полягає в характеристиках товару, що створюють додаткову цінність для покупця, забезпечуючи повніше задоволення його потреб. Ця перевага підвищує «ринкову силу» підприємства, що дозволяє йому підвищувати ціну на продукцію вище, ніж у конкурента, який не має такої переваги. Показником такої сили є еластичність попиту за ціною. Внутрішня конкурентна перевага зумовлена низькими витратами на виробництво, що забезпечує більшу ефективність і продуктивність підприємства. Вона дає можливість підприємству витримувати зниження цін, нав'язаних ринком або конкурентами, і водночас зберігати високу рентабельність. Ці два типи переваг, хоча й мають різне походження, часто є взаємно несумісними. Виявлення конкурентних переваг здійснюється через оцінку «ринкової сили» та «продуктивності» підприємства. Найскладнішим завданням є визначення виду переваги підприємства порівняно з його конкурентами та оцінка її величини. Одним з показників потенційних конкурентних переваг є частка ринку, що належить підприємству. Якщо продукція має високий рівень диференціації і широкий діапазон цін, то для більш точної оцінки ринкової частки доцільно додатково розрахувати її вартісну частку. Такий підхід дозволяє з'ясувати, який ціновий сегмент ринку є найбільш привабливим для конкурентів (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Оцінка конкурентоспроможності підприємства*

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента

Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

*Джерело: [22]

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дозволяє підприємству розширити свою сферу впливу, здійснюється через порівняння потенціалу ринку з рівнем продажу товарів конкретного підприємства. Для оцінки впливу конкурентів у боротьбі за ринкові позиції зазвичай використовують коефіцієнт концентрації, який відображає ступінь зосередження виробництва в певній галузі. Цей показник визначає частку провідних підприємств на ринку. Однак зазначений метод має істотний недолік: він не здатний адекватно реагувати на різні варіанти розподілу часток ринку між конкурентами.

Цей метод базується на теорії ефективної конкуренції, згідно з якою найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організовано управління всіма його підрозділами. На ефективність роботи кожної служби впливає велика кількість чинників та ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи підрозділів передбачає аналіз того, як ці ресурси використовуються. Метод передбачає оцінку чотирьох груп показників конкурентоспроможності.

Перша група включає показники, які відображають ефективність управління виробничим процесом, економічність витрат на виробництво, оптимальне використання основних засобів, розвиток технології виробництва та організацію праці на підприємстві.

Друга група показників оцінює ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішнього фінансування, здатність погашати заборгованість та можливість забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

Третя група містить показники, що характеризують ефективність управління збутом та просуванням продукції на ринку через рекламні та стимулюючі заходи.

Четверта група включає показники конкурентоспроможності товару.

Метод оцінки конкурентоспроможності на основі фінансової стійкості підприємства може бути рекомендований для використання на підприємствах м'ясної промисловості. Оцінка конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на комплексному, багатомірному підході, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники, рівень фінансової стійкості підприємства та реальний стан його конкурентів. Методика розробляється на основі теорії матриць та векторної алгебри [22].

У цій методиці завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється наступним чином: необхідно визначити розрахункові значення показників конкурентоспроможності для виявлення групи підприємств, найбільш схожих на еталонне.

Показники, що входять до матриці, є відносними величинами, і на їх основі визначається оцінка використання підприємством свого потенціалу.

Особливу увагу слід приділяти вибору показників, оскільки деякі методики, наприклад, А. Шеремета, Р. Сайфуліна та Г. Савицької, зосереджуються лише на фінансових показниках для рейтингової оцінки, що має обмежений характер.

У цій методиці використовуються такі показники: рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рентабельність основних виробничих фондів, рентабельність продукції, фондівіддача, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт маневреності та коефіцієнт абсолютної ліквідності як найжорсткіший критерій платоспроможності. Ці показники можуть варіюватися в залежності від стратегічного напрямку розвитку підприємства, його головних цілей та внутрішніх мотиваційних факторів.

Оцінка конкурентоспроможності на основі вказаних показників ґрунтується на комплексному, багатовимірному підході, що виключає суб'єктивність та відображає реальний стан всіх підприємств-конкурентів.

Метод охоплює фінансову діяльність підприємств, яка є ключовою в умовах функціонування ринкової економіки. Однак, цей метод не враховує

інші, не менш важливі аспекти діяльності, здатні компенсувати або суттєво змінити фінансовий стан підприємства.

Цей метод базується на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства. Сучасні методики такої оцінки дозволяють виявити рівень конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його вартість. За світовими економічними стандартами, ефективність підприємства оцінюється через зростання добробуту його власників або ж через збільшення вартості підприємства. Таке зростання визначається як різниця між капіталом, вкладеним акціонером при створенні підприємства, і його вартістю на момент можливого продажу частки.

Ринкова вартість підприємства чутливо реагує на будь-які зміни, такі як зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків або втрату конкурентної переваги — все це спричиняє зниження ринкової вартості підприємства. В багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість є основним критерієм для забезпечення конкурентоспроможності. Водночас, існують різні підходи до оцінки, зокрема: доходний, порівняльний та затратний.

У міжнародній практиці також застосовується метод, що базується на оцінці майнових опціонів. Вважається, що найбільш ефективним є доходний підхід, який передбачає, що вартість підприємства визначається як сума доходів, які воно приносить своїм власникам. Отже, основною метою системи забезпечення конкурентоспроможності має бути підвищення вартості підприємства [22].

Метод бенчмаркінгу дозволяє оцінювати конкурентоспроможність підприємства. Відомий стратегічний менеджер Григорі Р. Райтер у своїй книзі «У лабіринтах сучасного управління» зазначає, що у «всесвітньому каталозі» немає публікацій з цієї теми українською мовою протягом останніх 20 років [12]. Перші статті про бенчмаркінг з'явилися в Україні на початку 2000-х років.

Григорі Р. Райтер вказує, що бенчмаркінг є інструментом формування стратегії досягнення конкурентних переваг. Цей метод дозволяє підприємству

вивчати найкращі практики продукції та маркетингових процесів, що використовуються конкурентами на ринку, з метою покращення власних методів. Мета бенчмаркінгу включає: оцінку конкурентоспроможності підприємства, виявлення слабких сторін, усвідомлення необхідності змін, пошук нових ідей для поліпшення бізнес-процесів та розробку інноваційних підходів.

Бенчмаркінг є всебічним інструментом, що охоплює різні сфери діяльності підприємства: від логістики до фінансового менеджменту. Цей метод є корисним у разі необхідності оцінки ефективності підприємства та визначення нових пріоритетів. Аналіз ефективності дозволяє виявити слабкі місця та знайти ринкові можливості для зростання, створення конкуренції і задоволення потреб клієнтів.

Метод різниць полягає в порівнянні переваг та недоліків підприємства за певними показниками, обираючи для оцінки одного конкурента. Для кожного показника визначається не лише позиція оцінюваного підприємства, але й кількісне відставання від конкурента.

Метод рангів використовується для визначення позиції підприємства серед конкурентів. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами, шляхом ранжування досягнутих результатів. Цей метод дозволяє визначити, за якими критеріями підприємство лідирує або відстає від конкурентів, а також виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство.

Метод балів надає можливість визначити узагальнену кількісну оцінку конкурентоспроможності підприємств, що мають кілька конкурентів. Цей метод передбачає складання матриці показників, порівняння їх з найкращими значеннями та визначення бальної оцінки підприємств на основі їх результатів. Застосування цього методу дозволяє оцінити позиції підприємства серед конкурентів і ступінь наближення до лідера на ринку.

На основі досліджених наявних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки. Підходи й методи, що здобули

поширення у світовій практиці для оцінки конкурентоспроможності виробничих підприємств, не враховують вплив або застосування наукових методів управління, зокрема системного, комплексного, відтворювального, нормативного та інших. Так, кожен з підходів до оцінки конкурентоспроможності був розроблений не для універсальних підприємств, а для окремих, специфічних випадків. Один з підходів спрямований на оцінку резервів у використанні виробничих ресурсів. Інший – на аналіз фінансової діяльності підприємства. Третій – на ефективність використання виробничого потенціалу. Четвертий – на оцінку результатів виробничо-збутової діяльності. П'ятий – на зусилля, спрямовані на підвищення якості продукції тощо.

Висновок до I розділу

Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати як власні, так і позикові ресурси в умовах конкурентного ринку. Однією з основних вимог до конкурентоспроможності компанії є виготовлення і реалізація продукції, яка здатна конкурувати на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства є важливим елементом управлінської діяльності і включає в себе вирішення різноманітних завдань — від техніко-економічних до соціальних, від відомих до таких, що потребують дослідження та нових підходів. Забезпечення високої конкурентоспроможності передбачає ефективне використання всіх доступних ресурсів підприємства, що дозволяє йому бути більш прибутковим, ніж основні суперники.

Особливості процесу управління конкурентоспроможністю підприємства включають наявність ієрархічної структури управління, багатофункціональний характер управлінських заходів, спрямованість на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства, необхідність забезпечення різних видів підтримки (організаційної, інформаційної, фінансової та ін.), поєднання функціонального і ситуаційного підходів, а також вплив численних факторів, які визначають поведінку компанії в умовах конкуренції.

У рамках управління конкурентоспроможністю підприємства прийняття рішень здійснюється як за допомогою функціонального, так і ситуаційного підходів. Функціональний підхід передбачає вибір стандартних рішень для типових управлінських завдань, закріплених за відповідними виконавцями через положення, інструкції, методики тощо.

Застосовуючи ситуаційний підхід до управління, рішення приймаються шляхом вибору найоптимальнішого варіанту серед кількох підготовлених і обґрунтованих альтернатив для вирішення конкретних ситуаційних завдань. Однією зі складових управлінської системи підприємства є система управління конкурентоспроможністю, і для забезпечення цієї конкурентоспроможності необхідно створити ефективну систему управління.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути багатогранною і здатною враховувати інтереси компанії в усіх аспектах її діяльності. Така система повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, зокрема його позицію на ринку та ситуацію в зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛКА ЛТД.»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності Спільного підприємства Товариство з обмеженою відповідальністю «Галка Лтд.»

Спільне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Галка Лтд.», розташоване у Львові та є одним з провідних виробників кави, а також напоїв на основі цикорію, злакових культур та какао в Україні. На сьогоднішній день «Галка Лтд.» є не лише потужним та сучасним підприємством, що активно впроваджує новітні технології, але й виробником, який ставить перед собою важливу мету збереження натуральних і екологічно чистих компонентів у процесі виготовлення продукції високої якості. Сучасне виробництво «Галка Лтд.» було організовано на основі підприємства, яке раніше спеціалізувалося на обробці кави та виробництві напоїв із злакових культур.

ГАЛКА ЛТД., УКРАЇНСЬКО-АНГЛІЙСЬКЕ СП, ТОВ

Повне найменування - УКРАЇНСЬКО-АНГЛІЙСЬКЕ СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГАЛКА ЛТД.

Скорочене найменування - СП ТОВ «Галка Лтд.»

Організаційно-правова форма - Товариство з обмеженою відповідальністю

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ - 22331884

Юридична адреса - 79019, м. Львів, вул. Заповітна, 1

Інформація про державну реєстрацію - Серія і номер свідоцтва: 141512000000023

Дата державної реєстрації: 07.10.1994

Розмір статутного капіталу 24 967 641,76 грн.

Голова Правління: ДУБОВИЙ ЮРІЙ БОРИСОВИЧ

Галузі по КВЕД:

- *Виробництво цукру*
- *Виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів*
- *Виробництво чаю та кави*
- *Виробництво кави*
- *Оптова торгівля продовольчими товарами*
- *Їдальні і постачання готової їжі*
- *Діяльність автомобільного вантажного транспорту*
- *Операції з нерухомим майном*

Телефон основний: (032) 2409100

Факс: (032) 2935584

Електронна пошта: info@galca.ua , reklama@galca.ua , export@galca.ua

Перші згадки про каву в Україні відносяться до 1672 року, коли в Кам'янці-Подільському турецькі торговці заснували першу кав'ярню. Львів посправжньому почав насолоджуватись кавою в XVIII столітті. Напій надходив до міста не лише зі Сходу, з Туреччини, а й з Відня, де Юрій Кульчицький, галичанин, у 1683 році відкрив кав'ярню «Під синьою фляжкою». Згодом цей заклад став популяризатором кави по всій Європі. На вивісці закладу висів турецький кавник, який став символом кав'ярень. Віденський скульптор Емануїл Пендель увіковічнив пам'ять Юрія Кульчицького, встановивши йому пам'ятник у столиці Австрії.

Вже четверте століття львів'яни п'ють каву, яка давно стала частиною їхнього життя, завдяки традиціям та національній гордості за Юрія Кульчицького, котрий 320 років тому відкрив першу кав'ярню у Відні і привчив Європу до цього напою. Якщо до XVII століття на Галичині пили каву, привезену з інших країн, то на початку XX століття у Львові вже працювала власна кавова фабрика, яка спеціалізувалася не тільки на виробництві кави, а й на напоях з популярними тоді добавками, як цикорій та злакові.

Історія підприємства відображає довгий шлях до визнання на кавовому ринку. Виробництво кави вимагає ретельного контролю за якістю обсмажування зерен, їх зберіганням, помолом і екстракцією. Завдяки дотриманню високих стандартів якості та використанню кавових зерен з різних країн, СП ТОВ «Галка Лтд.» досягло значного успіху та здобуло численні нагороди.

Львівська кавова фабрика була заснована у грудні 1932 року як «Львівська кооперативна фабрика домішок до кави «Суспільний промисл». Заснували її українські приватні підприємці за підтримки міського товариства «Супруга», і розміщувалась фабрика у будинку філії «Просвіти» на вул. Богданівка, 30.

Ця фабрика стала однією з перших ініціатив розбудови суспільного промислового і торгового сектору того часу. Вже незабаром її продукція, така як цикорій «Луна», підмінка кави «Пражінь» і солодова кава «Луна», з'явилася

на полицях магазинів і була популярною завдяки своїм смаковим якостям і доступним цінам.

Про розвиток цієї фабрики із захопленням писала львівська газета «Новий світ» у січні 1934 року. Лише через рік після заснування «Суспільний промисл» почав виробляти цикорій з місцевої сировини, яку постачали селяни з навколишніх сіл. Хоча на той час фабрика використовувала сушарки в Судовій Вишні, вже планувалося будівництво власної сушарні.

Щоб підвищити попит на свою продукцію, фабрика активно проводила анкетування і рекламу, в тому числі через історичний календар «Червоної калини», який постійно висвітлював виготовлені нею товари. Гасло «Свій до свого по своє» стало популярним і в середині 30-х років підтримувалося через різноманітні рекламні матеріали фабрики.

Після війни, завдяки традиціям та досвіду працівників, підприємство поступово відновилося. У 1971 році на «Львівській кавовій фабриці» було встановлено нове обладнання для виробництва розчинної кави від фірми "Niro Atomizer", що дозволило поєднати багаторічний досвід з новими технологіями. З того часу Львівська кава здобула популярність не лише в Україні, а й далеко за її межами.

Після проголошення незалежності України в 1993 році Львівська кавова фабрика була перетворена на акціонерне товариство закритого типу – ЗАТ «Галка», яке вже в 1994 році заснувало спільне підприємство «Галка Лтд.» разом з компанією E.D.&F.Man Coffee Limited, однією з найбільших кавових компаній Європи.

Спільне українсько-британське підприємство «Галка Лтд.» є лідером серед українських виробників високоякісної кави. Використання передових технологій, зокрема ретельний контроль за виробничими процесами та застосування високоякісної сировини, забезпечує випуск продукції найвищого стандарту. В асортименті «Галки» нині налічується близько двох десятків кавових продуктів, що отримали численні нагороди на різноманітних вітчизняних і міжнародних конкурсах.

СП ТОВ «Галка Лтд.» має таку організаційну структуру: Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Генеральний директор, Ревізійна комісія.

Найвищим органом управління СП ТОВ «Галка Лтд.» є Загальні збори акціонерів, а в проміжках між їх проведенням управлінські функції делегуються Наглядовій раді та Ревізійній комісії.

Схема організаційної структури компанії СП ТОВ «Галка Лтд.» представлена на рис. 2.1.

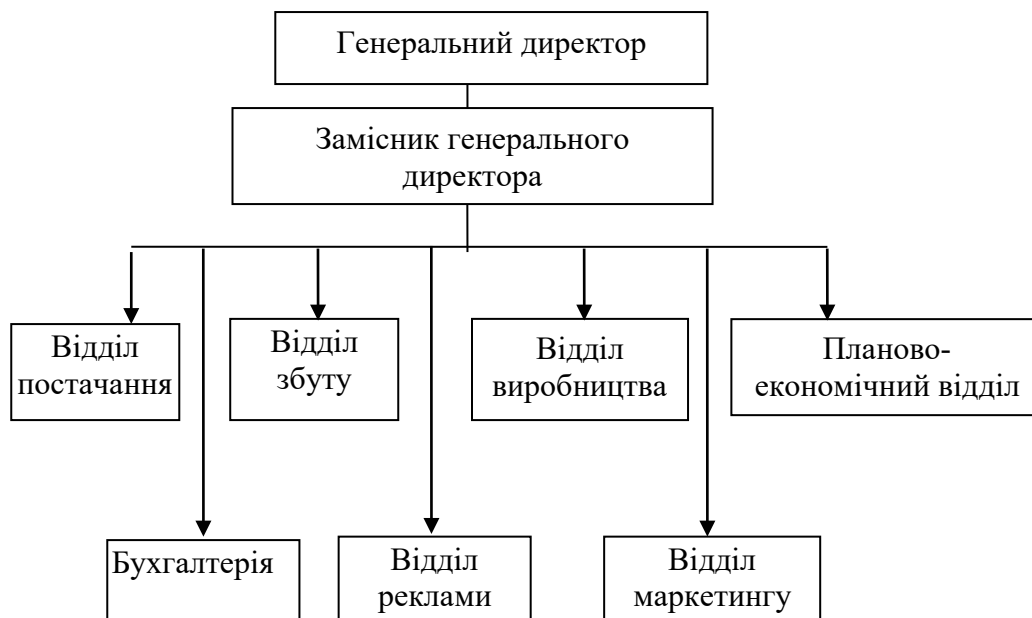


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства СП ТОВ «Галка Лтд.»*

*Джерело: складено автором

Оперативне управління діяльністю заводу виконується Генеральним директором СП ТОВ «Галка Лтд.».

Вивчення організаційної структури та складу кадрів СП ТОВ «Галка ЛТД.» підтвердило наявність значного трудового потенціалу у підприємства. Організаційна структура компанії побудована з урахуванням особливостей її функціонування та відповідає вимогам ринку.

Для оцінки ефективності роботи підприємства необхідно провести аналіз зміни обсягів і структури поточних витрат, а також їх частки в загальному обсязі реалізації, як в абсолютних, так і в відносних величинах. З метою наочності при виконанні цього аналізу доцільно скласти таблицю 2.1, використовуючи дані зі Звіту про фінансові результати за аналізовані три роки.

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура витрат за економічними елементами
за 2022-2024 рр.***

Елементи витрат на виробництво	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна 2024р. до 2022 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %
Матеріальні витрати	35	6,63	0	0	123	9,70	88	11,89
Витрати на оплату праці	296	56,06	250	10,13	367	28,94	71	9,60
Відрахування на соціальні заходи	120	22,73	87	3,53	138	10,88	18	2,43
Амортизація	77	14,58	81	3,28	83	6,55	6	0,81
Інші витрати	-	0	2049	83,06	557	43,93	557	75,27
Разом	528	100	2467	100	1268	100	740	240,15

*Джерело: [42]

За аналізований період спостерігалось зміщення у динаміці та структурі витрат. Всі категорії витрат зросли в 2024 році порівняно з 2022 роком, що в першу чергу можна пояснити збільшенням обсягів товарної продукції в 2024 році.

Загальна сума витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи підвищилась, проте враховуючи розширення кількості працівників, цей показник зріс більше. Амортизаційні відрахування зросли через збільшення частки нових основних засобів порівняно з тими, що були виведені з обігу. Інші витрати, в свою чергу, корелюють із зміною обсягу товарної продукції, що значно збільшилася у 2024 році в порівнянні з 2022 роком.

Структура витрат зазнала певних змін, зокрема, стало більше витрат, що мають постійну природу, і витрати на оплату праці, в свою чергу, зменшилися в порівнянні з 2022 роком, де вони були відсутні, а в 2024 році вони значно зросли.

Збільшення витрат за аналізований період безсумнівно можна трактувати як негативний фактор, але в контексті зростання обсягів товарної продукції частка витрат на виробництво залишається в межах помірних значень.

Для оцінки собівартості товарної та реалізованої продукції побудуємо таблицю (див. табл. 2.2). Варто зазначити, що товарна продукція дорівнює

реалізований, оскільки підприємство не займається виробництвом, а лише перепродує товар.

Таблиця 2.2

Основні показники ефективності виробництва*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6788	8022	7806	-1018
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4716	6762	6599	-1883
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0.69	0,84	0,84	-0,15

*Джерело: [42]

Протягом трьох років аналізованого періоду спостерігається збільшення виручки від реалізації товарів у 2023 та 2024 роках порівняно з 2022 роком, при цьому зростає і повна собівартість реалізованої продукції. Одночасно відзначається негативна тенденція у вигляді зростання витрат на одну гривню реалізованого товару, які за аналізований період підвищилися на 121,7%.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства буде проведений аналіз структури оборотних активів, враховуючи їх окремі види. Для цього створимо таблицю 2.3, використовуючи форму №1-м «Баланс».

Виробничі запаси зменшились на 80 тис. грн порівняно з базовим періодом. Зниження швидко ліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти, є негативним фактором, оскільки в останньому аналізованому періоді також спостерігається зростання дебіторської заборгованості на 12 тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналіз структури оборотних активів (тис. грн.)*

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна
Виробничі запаси	82	12	2	-80
Товари	2222	1478	1402	-820
Дебіторська заборгованість:				
чиста реалізаційна вартість	509	426	607	98
первісна вартість	509	426	607	98
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	6	0	18	12
Інша поточна дебіторська заборгованість	4	0	0	-4
ГКЕ в національній валюті	96,0	20	2	-94
Інші оборотні активи	0	0	0	0
Всього	2919	1936	2031	-888

*Джерело: [42]

За даними балансу проаналізуємо обсяг і структуру власного капіталу СП ТОВ «Галка ЛТД.», для цього побудуємо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналітичний баланс*

Статті балансу	Абсолютні суми, тис. грн.			Частка, %		Зміна 2024 року відносно 2022 року	
	2022р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.	В абсолютних сумах	Частки
Актив І.Необоротні активи	1088	879	1026	26,48	33,03	-62	6,55
В т. ч. основні засоби (залишкова вартість)	1073	858	1026	26,12	33,03	-47	6,91
ІІ.Оборотні активи	2919	1936	2031	71,06	65,39	-888 -	-5,67 -
В т. ч. запаси, грошові кошти та їх еквіваленти	2304	1490	1404 2	56,09	45,20	900 -94	10,89 -
	96	20		2,34	0,06		2,28
ІІІ. Витрати майбутнього періоду	101	53	49	2,46	1,58	-52	-0,88
Баланс	4108	2868	3106	100	100	-1002	-
Пасив І. Власний капітал та прирівняні до нього джерела	3641	2434	2373	88,63	76,40	-1268	-15,23
ІІ. Довгострокові зобов'язання	29	29	38	0,71	1,22	9	0,51
ІІІ. Поточні зобов'язання та інші пасиви	438	405	695	10,66	23,38	257	11,72
Пасив	4108	2868	3106	100	100	-1002	-

*Джерело: [42]

У 2024 році власний капітал компанії знизився на 1002 тис. грн. Це скорочення стало наслідком зменшення власного капіталу та збільшення поточних зобов'язань. Така ситуація може негативно вплинути на стабільність її діяльності та погіршити платоспроможність. У 2024 році також було зафіксовано зниження вартості основних засобів на 47 тис. грн.

Оновлення основних фондів або їх оновлення сприяють інтенсивному розвитку підприємства, підвищенню продуктивності праці та створенню можливостей для розширення ринкової частки. Протягом аналізованого періоду акціонерне товариство отримувало прибуток за результатами своєї діяльності. Для задоволення інтересів акціонерів та реінвестування в власний капітал Товариство розподіляє прибуток на дві частини: одну частину виплачують

акціонерам у вигляді дивідендів, іншу направляють на реінвестування. Підприємство практикує консервативну дивідендну політику за принципом залишкового доходу.

Виділяють дві категорії показників, що характеризують дивідендну політику: коефіцієнти обороту акціонерного капіталу та коефіцієнти ринкової оцінки доходності акцій. У нашому підприємстві протягом 2022–2023 років дивіденди не нараховувались, оскільки підприємство працювало зі збитками.

Для визначення економічної ефективності виробництва, коли підприємство з допомогою грошових надходжень від реалізації продукції покриває витрати на її виготовлення і отримує прибуток, буде побудована таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності підприємства*

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2022 р. до 2024 р.
1. Рентабельність активів, %	0,15	-	-	-
2. Рентабельність власного капіталу, %	0,11	-	-	-
3. Рентабельність продажів, %	0,05	-	-	-
4. Рентабельність товару, %	0,07	-	-	-

*Джерело: [42]

Показники рентабельності діяльності підприємства у 2024 році, згідно з даними таблиці, мають від'ємні значення у порівнянні з відповідними періодами 2022 та 2023 років. Це стало наслідком збитків, зафіксованих у 2023 і 2024 роках. Рівень організації облікової діяльності на підприємстві є високим. Облік товарно-матеріальних запасів забезпечує посадових осіб необхідною інформацією для здійснення ефективної діяльності щодо підтримання оптимального рівня запасів.

СП «Галка ЛТД.» являє собою сучасне та потужне підприємство, оснащене новітнім виробничим обладнанням. Щорічно компанія отримує міжнародні нагороди за високу якість своєї продукції. Зокрема, діяльність компанії та її продукція здобули найвищі відзнаки на конкурсах, які відбулися у Женеві (1996 та 2003 роки), Парижі (1997 рік), Мадриді (1998 рік), Нью-Йорку (1999 рік), Брюсселі та Москві (2000 рік). Кава натуральна розчинна та кава

мелена «Гердан» удостоєні дипломів на Всеукраїнському конкурсі «100 кращих товарів України» у 2005 році.

Підприємство має атестат відповідно до міжнародної системи стандартів якості ISO 9001.

2.2 Оцінка стану управління конкурентоспроможністю СП ТОВ «Галка Лтд.»

Попри вплив провідних міжнародних виробників кави, які володіють потужними брендами, в довоєнний період спостерігалось значне збільшення кількості українських компаній, що займаються виробництвом натуральної кави та розпочали пропонувати продукцію під власними марками. В Україні до числа виробників кави відносяться підприємства, що здійснюють процеси обсмаження, помолу та пакування кавових зерен, а також виготовляють інші товари, що входять до категорії кавових продуктів.

Розглянемо асортимент продукції компаній, які займаються виробництвом натуральної кави на території України, зокрема ТОВ «Кава зі Львова», ТОВ «Віденська кава», ТОВ «Джеміні Еспресо», ТОВ «Українська Кавова Компанія ЛТД.», ТОВ «Кофе Арт Україна», СП «Галка Лтд.», ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна», ТОВ «Штраус Україна», ТОВ «Ексімтрейд» та ТОВ «Альта Плюс».

У таблиці 2.6 наведено детальний опис асортименту кави цих компаній та їх конкурентних переваг.

Таблиця 2.6

Товарний асортимент компаній-виробників кави в Україні*

Назва компанії	Бренди	Асортимент	Глибина асортименту	Конкурентні переваги
ТОВ «Кава зі Львова»	«Кава зі Львова»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - мікси; - кава розчинна	23	Ціна
ТОВ «Віденська кава»	«Віденська кава», «Кава старого Львова»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - ароматизована кава	Більше 70	Ціна, асортимент

ТОВ «Джеміні Еспресо»	«Gemini»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - мікси; - дріп-кава; - кава у монодозах	50	Асортимент, реклама
ТОВ «Українська Кавова Компанія ЛТД.»	«Romantic Caffe»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - мікси; - кава розчинна	Більше 70	Асортимент
ТОВ «Кофе Арт Україна»	«Art Coffee»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - мікси; - ароматизована кава	45	Асортимент, ціна, якість
СП «Галка ЛТД.»	«Галка»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - розчинна кава; - мікси	35	Ціна
ТОВ «Якобз Дау Егбертс Україна»	«Jacobs»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - розчинна кава; - кава у капсулах; - кава у монодозах	62	Ціна, асортимент, реклама
ТОВ «Штраус Україна»	«Ambassador», «Чорна карта», «Elite Fort», «Totti»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - розчинна кава	Більше 100	Ціна, смак, якість, асортимент
ТОВ Ексімтрейд	«Жокей»	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - розчинна кава; - ароматизована кава; - мікси	18	Ціна
ТОВ «Альта Плюс»	ISLA	- кава смажена в зернах; - кава смажена мелена; - кава у капсулах; - кава у монодозах	39	Якість, смак, безпечна продукція

*Джерело: [37]

Конкурентні переваги більшості національних кавових брендів, зокрема «Кава зі Львова», «Віденська кава», «Кава старого Львова», «Галка», «Жокей», полягають у доступній вартості для кінцевих споживачів. Варто підкреслити, що в умовах воєнного стану та економічної кризи для багатьох українських споживачів ціна є основним фактором при виборі кавового бренду.

Як видно з таблиці 2.6, більшість кавових виробників в Україні застосовують стратегію розширення бренду (brand extension), пропонуючи споживачам широкий вибір кави завдяки розширенню асортименту смаків, кавових сумішей, різноманітності упаковки та методів приготування напою.

Основні гравці, які визначають ситуацію на ринку, імпортують обладнання та сировину, а також здійснюють обслуговування автоматів – це компанії Nestle та Jacobs. Відсутність інших значних учасників на ринку вендингу можна пояснити великими витратами на торгове обладнання та його обслуговування, а також високими орендними ставками для розміщення автоматів. Наприклад, в Європі оренда місця для автомата коштує близько 80-100 доларів США, так само як і в Києві, але ціна чашки кави з автомата там в 2,5-3 рази вища.

Сьогодні українсько-англійське підприємство «Галка Лтд.» є лідером серед сучасних потужних підприємств, що використовують інноваційні технології, і одночасно дотримується принципів збереження натуральності та екологічності сировини для виробництва високоякісної готової продукції.

Завдяки впровадженню передових технологій, ретельному контролю за виробничими процесами та високій якості сировини, підприємству вдається виготовляти каву надзвичайно високої якості. В асортименті «Галки» на сьогодні більше 40 різновидів продукції, орієнтованих на різні соціальні верстви та вікові категорії споживачів.

Завдяки поєднанню традиційних методів і новітніх технологій, продукція «Галка» відзначається високою якістю та користується популярністю серед споживачів.

Асортимент СП ТОВ «Галка Лтд.» включає такі групи товарів: натуральна кава в зернах, мелена натуральна кава, розчинна кава, кавові напої «3 в 1» та розчинні кавові напої (див. таблиця 2.7) [42].

Таблиця 2.7

Товарний асортимент СП ТОВ «Галка Лтд.»*

Асортиментна група	Асортиментна позиція	Упаковка	Маса нетто
Кава розчинна	«Галка»	Металева банка М'яка упаковка Стік	50 г., 100 г. 100 г., 200 г. 2 г.
	«Freeze-Dried»	Металева банка Стік	75 г. 2 г.
Кава натуральна в зернах	«Арабіка»	М'яка упаковка	250 г.
	«Робуста»	М'яка упаковка	250 г.
Кава натуральна	«Еспрессо»	М'яка упаковка	100 г., 250 г.

мелена	«Еспрессо преміум»	М'яка упаковка	250 г.
	«Класика»	М'яка упаковка	250 г.
	«Гердан»	М'яка упаковка	100 г., 250 г.
	«По східному»	М'яка упаковка	100 г., 250 г.
	«Галицька кава»	М'яка упаковка	200 г.
Кавові напої «3 в 1»	3 в 1 Classic	Стік	12 г.
	3 в 1 Strong	Стік	12 г.
Кавові напої розчинні	«Ванільний»	М'яка упаковка	150 г.
	«Горіховий»	М'яка упаковка	150 г.
	«Галич-ранок»	М'яка упаковка	100 г.
	«Люкс»	М'яка упаковка	100 г.
	«Життєдайний»	М'яка упаковка	100 г.

*Джерело: [42]

Основними суперниками СП ТОВ «Галка Лтд.» на кавовому ринку України є такі бренди: ТМ «Nescafe» та ТМ «Jacobs».

Продукція таких торгових марок, як Nescafe – 45 %, Jacobs – 25 %, Галка – 10 %, користується найбільшим попитом.

Найефективнішим способом забезпечення стабільної прибутковості компанії, який застосовує СП «Галка Лтд.», є постійне вдосконалення стратегічних заходів, що зміцнюють її конкурентоспроможність і ринкові позиції.

SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, що передбачає класифікацію факторів та явищ у чотири основні категорії: Сильні сторони, Слабкі сторони, Можливості та Загрози (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз СП ТОВ «Галка ЛТД.»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
- лідерські позиції на ринку серед українських виробників кави; - висока якість випускаємої продукції; - відсутність консервантів у продукції; - інвестування в нові види продукції; - кваліфікований персонал;	- залежність від імпортерів поставників сировини; - нестійка сировинна база; - пасивна реклама; - не повна комп'ютеризація виробничого процесу. - нестача джерел фінансування оборотних коштів
Можливості	Загрози
- підвищення конкурентоспроможності продукції; - освоєння нових видів продукції; - вихід на нові ринки або сегменти ринку; - розширення дистриб'юторської мережі	- посилення конкуренції з боку інших виробників кави; - підвищення ціни на сировину; - зниження якості імпортуємої сировини; - нестабільність законодавчої бази

по Україні; - заходи щодо стимулювання збуту, рекламні зусилля.	
---	--

*Джерело: [42]

Аналіз конкурентоспроможності виявив сильні й слабкі сторони продукції СП «Галка Лтд.», такі як якість та смакові характеристики, а також ціна й популярність торгової марки. У зв'язку з цим підприємству слід звернути увагу на ці параметри, зокрема покращити якість і смакові властивості продукції, переглянути технологічний процес та рецептуру, виявити негативні чинники й усунути їх.

Незважаючи на те, що виручка від продажу продукції СП ТОВ «Галка Лтд.» зростає щороку, частка компанії на ринку розчинної та натуральної кави постійно знижується.

Іноземні конкуренти швидко скористались ситуацією, адже темпи зростання виробництва в СП ТОВ «Галка Лтд.» не відповідали швидкості зростання попиту.

Компанія має сильні позиції на ринку Західної України, де реалізується близько 40 % продукції. Загалом, майже 90 % продукції СП ТОВ «Галка Лтд.» продається через різноманітні посередницькі організації, а решта – через власні магазини, кафе, кіоски, продаж з фабрики, експорт тощо.

Кількість посередників, яких також називають «кавовими дилерами», складає приблизно два десятки. Вони продають каву через роздрібний ринок та торговельні мережі.

Система збуту, що залежить від посередників, не сприяє успіху СП ТОВ «Галка Лтд.», оскільки відсутність зворотного зв'язку «покупець-продавець» позбавляє виробника інформації про вимоги споживачів до продукту. Крім того, компанія не має впливу на формування ціни, позиціонування та інші важливі маркетингові аспекти товару, а також потрапляє у залежність від посередників, які можуть диктувати умови. Невелика кількість посередників, що концентрують значні обсяги замовлень, з одного боку, полегшує роботу з

ними, але з іншого – створює ризик відмови від співпраці або переходу до конкурентів.

Таким чином, незважаючи на наявність постійних клієнтів і розширення ринків збуту в останні роки, конкурентоспроможність компанії залишається на низькому рівні.

2.3 Механізм управління конкурентоспроможністю на СП «Галка Лтд.»

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію низки заходів, орієнтованих на постійне вдосконалення продукту, пошук нових каналів збуту, освоєння нових груп споживачів, покращення рівня обслуговування та рекламної діяльності. Це є важливою складовою частиною загальної системи управління підприємством.

Фактори, що впливають на управління конкурентоспроможністю підприємства, можна поділити на внутрішні та зовнішні. Серед внутрішніх чинників варто зазначити організаційно-правову форму підприємства, його структуру, науково-технічний рівень виробництва, соціальний потенціал, корпоративну культуру, ресурси, психологічний клімат у колективі, наявність ефективних постачальницьких шляхів, створення позитивного іміджу. Зовнішніми факторами є ринок товарів, технологій, робочої сили, фондовий ринок, виробниче середовище, науково-технічний потенціал, соціальні умови, державне регулювання та інші.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства буде найефективнішим, якщо він стимулює мотивацію діяльності працівників. У такому механізмі забезпечується узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін шляхом правильного вибору методів і ресурсів управління, що відповідають характеристикам факторів, на які вони впливають. Якщо інтереси не узгоджені, то здійснити ефективний вплив на внутрішні та зовнішні чинники і досягти запланованої мети буде неможливо.

У діяльності СП «Галка Лтд.» управління конкурентоспроможністю спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його

конкурентоспроможності на ринку кави та кавових напоїв, збільшення прибутку і завоювання більших ринкових часток. Для ефективного управління необхідний комплекс чинників, що забезпечують конкурентоспроможність, зокрема стратегія, цінова політика, продуктивність праці, якість сервісу, супутні послуги та інші.

Згідно зі Статутом підприємства, основною метою Товариства є здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку в інтересах акціонерів, підвищення їх добробуту через збільшення ринкової вартості акцій Товариства та виплату дивідендів. Головною метою діяльності є одержання прибутку і задоволення соціально-економічних потреб акціонерів, а також розвиток матеріально-технічної бази шляхом виробництва та реалізації товарів, машин, механізмів і надання послуг.

Як і в будь-якій іншій компанії, управління конкурентоспроможністю в СП «Галка Лтд.» здійснюється на трьох рівнях: операційному, тактичному та стратегічному. Найбільшу важливість має стратегічний рівень, що передбачає планування засобів досягнення конкурентних переваг на довгострокову перспективу.

Стратегічний рівень передбачає формулювання мети, стратегії та місії організації, з урахуванням її довгострокових інтересів.

Стратегія підприємства орієнтована на наступні напрямки: збільшення частки на міжнародному ринку, прагнення до розширення статутного капіталу, балансування структури постачань, формування широкої клієнтської мережі, розвиток нових проектів та технологій у виробництві продукції.

Місія Товариства полягає в максимальному задоволенні потреб споживачів продукцією високої якості, що відповідає світовим стандартам, та збільшенні ринкової частки через постачання високоякісної продукції. Також вона включає забезпечення інтересів інвесторів, справедливе винагородження працівників і постачальників через ефективний розподіл прибутку від продажу.

Стратегічні рішення приймаються безпосередньо на рівні СП ТОВ «Галка Лтд.». Для реалізації розробленої стратегії на підприємстві організовано всі

аспекти управління конкурентоспроможністю: планування, організація, мотивація та контроль.

Оперативне та тактичне управління здійснюється на самому підприємстві. У великих міжнародних компаніях зазвичай створюються спеціалізовані департаменти для управління конкурентоспроможністю, тоді як на СП ТОВ «Галка Лтд.» цю роль виконує маркетинговий відділ, який активно співпрацює з іншими підрозділами для реалізації цього процесу. Основні завдання відділу включають дослідження та підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення частки на ринку та забезпечення стабільних фінансових результатів.

У рамках тактичного управління конкурентоспроможністю підприємство порівнює свої показники з результатами основних конкурентів. Аналіз проводиться на етапі планування, що є першим етапом управління конкурентоспроможністю. Розглядаються глобальні фактори, оскільки вивчаються міжнародні ринки, де присутні іноземні конкуренти та споживачі.

Основні завдання маркетингового відділу в рамках тактичного управління конкурентоспроможністю включають дослідження попиту на певні групи товарів, визначення потенційних споживачів, аналіз позицій конкурентів на ринку, виявлення ключових конкурентів та оцінку власних конкурентних переваг, визначення цільового ринку та аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства.

Тактичні цілі СП ТОВ «Галка Лтд.» зосереджені на збільшенні обсягу продажів у країнах СНД, встановленні довгострокових відносин з новими клієнтами та вивченні слабких сторін конкурентів для подальшого використання своїх переваг.

Тактичне управління конкурентоспроможністю передбачає досягнення поставлених цілей, і для цього маркетинговий відділ співпрацює з іншими підрозділами, такими як відділи розробки, збуту, експорту, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Організація виконання заходів для досягнення тактичних цілей включає формування конкретних завдань, які направляються до керівників вищої ланки, таких як заступники голови правління з виробництва, економіки, якості, головний інженер і комерційний директор. Після цього завдання передаються до лінійних керівників відділів.

У процесі управління конкурентоспроможністю на етапі організації активно використовуються елементи системи мотивації. В підприємстві добре налагоджена система мотивації, яка включає високий фонд оплати праці та середню заробітну плату працівників. Крім того, підприємство має сприятливий клімат і сильну корпоративну культуру. Більшість співробітників асоціює себе з організацією, що свідчить про високий рівень мотивації. СП ТОВ «Галка Лтд.» також активно працює над підвищенням кваліфікації своїх співробітників, готуючи спеціалістів через навчальний центр на базі підприємства.

У своїй маркетинговій політиці компанія активно використовує елементи брендингу, розробляючи фірмовий стиль для посилення унікальності іміджу підприємства та продукції.

СП ТОВ «Галка Лтд.» застосовує різноманітні інструменти брендингу, серед яких: позиціонування компанії як провідного виробника кави в Україні, інформування клієнтів та потенційних партнерів про новинки, участь у виставках в Європі, організація заходів у власному виставковому центрі, проведення акцій та свят у центрі міста для залучення громадськості. Крім того, підприємство активно залучає молодих спеціалістів і співпрацює з навчальними закладами для майбутнього працевлаштування випускників, а також займається спонсорською та благодійною діяльністю.

Ефективність маркетингових заходів підтверджується тим, що компанія збільшує кількість клієнтів і зміцнює свою репутацію як престижного виробника не лише в Україні, але й за кордоном.

Основою маркетингової стратегії є персоналізований підхід до клієнтів та орієнтація на довгострокове партнерство, зусилля спрямовані на підвищення довіри до компанії та зміцнення її позицій на ринку.

Оцінка, як наступний етап управління, полягає в тому, що менеджери лінійних підприємств визначають рівень виконання завдань працівниками, а маркетинговий відділ здійснює оцінку ефективності виконання цих завдань, зокрема через аналіз конкурентоспроможності підприємства.

Контроль за виконанням завдань здійснюється маркетинговим відділом, лінійними менеджерами та правлінням підприємства. Лінійні менеджери контролюють виконання завдань у своїх відділах, маркетинговий відділ стежить за виконанням заходів усіма управлінськими структурами, а правління здійснює загальний контроль за виконанням стратегічних завдань.

Оскільки підприємство орієнтується на міжнародні ринки та стикається з глобальними конкурентами, управління конкурентоспроможністю в цьому випадку є обмеженим, оскільки не враховує численні зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, проведена раніше, вказує на неефективність управлінських підходів, а також на фінансову нестабільність та нерентабельність підприємства за підсумками 2024 року.

Основні проблеми в системі управління конкурентоспроможністю компанії СП ТОВ «Галка Лтд.» полягають у наступному: маркетинговий відділ зосереджений лише на вирішенні тактичних і оперативних завдань; на підприємстві не застосовуються підходи до управління конкурентоспроможністю; відсутні концепція та методологічна база управління конкурентоспроможністю; оцінка зовнішнього середовища обмежена та неповна, не використовуються сучасні методи аналізу факторів середовища та конкурентоспроможності, а дослідження конкурентів обмежується моніторингом їх цін; механізм адаптації до зовнішніх умов є недостатньо розвиненим; система збуту продукції є неефективною; відсутній зворотний зв'язок між лінійними менеджерами та маркетинговим відділом, що ускладнює

коригування завдань у процесі їх виконання; фінансовий менеджмент у розробці рішень з управління конкурентоспроможністю є неефективним.

Виявлені проблеми дозволяють зробити висновок, що на підприємстві необхідно запровадити стратегічне управління конкурентоспроможністю, розробивши конкурентну стратегію безпосередньо для СП ТОВ «Галка Лтд.», враховуючи його специфічні потреби та проблеми. На підприємстві відсутня методологічна база управління конкурентоспроможністю, оскільки не розроблено відповідні методи, принципи та підходи до оцінки і управління. В умовах глобалізаційних процесів впровадження механізму стратегічної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі є необхідною умовою для підвищення його конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах.

Висновок до II розділу

Спільне підприємство ТОВ «Галка Лтд.», яке представляє кавову фабрику у Львові, є одним з провідних виробників кави та напоїв на основі цикорію, злаків і какао в Україні.

Високі технології, зокрема суворий контроль за процесами виробництва та використання якісної сировини, дозволяють виготовляти каву високої якості. В асортименті компанії «Галка» налічується близько двох десятків продукції, нагородженої на численних національних і міжнародних конкурсах.

Аналіз організаційної структури та складу кадрів СП ТОВ «Галка Лтд.» вказує на наявність значного трудового потенціалу підприємства. Організаційна структура компанії розроблена з урахуванням її специфіки і відповідає вимогам ринку.

Щорічно компанія отримує міжнародні нагороди за відмінну якість своєї продукції.

Однією з конкурентних переваг популярних національних кавових брендів, таких як «Галка», є вигідна ціна для споживачів. В умовах військового

стану та економічної кризи для багатьох українських покупців цінова доступність є ключовим фактором при виборі кави.

Асортимент продукції СП ТОВ «Галка Лтд.» включає такі категорії: натуральна кава в зернах, натуральна мелена кава, розчинна кава, кавові напої «3 в 1» та розчинні кавові напої.

Основними конкурентами СП ТОВ «Галка Лтд.» на українському ринку кави є торгові марки «Nescafe» та «Jacobs».

Проведений аналіз конкурентоспроможності виявив як сильні, так і слабкі сторони продукції СП «Галка Лтд.», зокрема це стосується якості, смакових характеристик, ціни та популярності бренду. Тому компанії варто приділити більше уваги покращенню якості та смакових характеристик, переглянути технологічні процеси і рецептури, щоб усунути негативні фактори.

Хоча компанія має стабільних клієнтів і розширює свої ринки збуту в останні роки, рівень її конкурентоспроможності залишає бажати кращого.

Основними проблемами в управлінні конкурентоспроможністю СП ТОВ «Галка Лтд.» є: маркетинговий відділ займається лише тактичними та оперативними завданнями, відсутність стратегії управління конкурентоспроможністю, невизначеність концепції та методології в цій сфері, вузька і неповна оцінка зовнішнього середовища, недосконала адаптація до змін у зовнішньому середовищі, неефективна система збуту, відсутність зворотного зв'язку між лінійними менеджерами та маркетинговим відділом, а також проблеми в фінансовому менеджменті при розробці рішень з управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГАЛКА ЛТД.»

3.1 Розробка механізму стратегічної адаптації як елементу забезпечення конкурентоспроможності СП ТОВ «Галка Лтд.» в умовах глобалізації

Основним завданням підприємства, яке воно повинно вирішити при підготовці до роботи на ринку, є забезпечення стабільної конкурентної переваги, що визначає його позицію на ринку. Конкурентні переваги можуть бути охарактеризовані такими параметрами, як наявність ключових факторів успіху, їх значущість у порівнянні з перевагами конкурентів і здатність підтримувати ці переваги протягом тривалого часу.

Як було зазначено раніше, для підвищення конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей у глобалізованому ринку, підприємствам необхідно створювати нові конкурентні переваги та постійно підтримувати їх.

Для того щоб зберегти конкурентні позиції та розвивати бізнес, компанії повинні здійснювати своєчасні стратегічні та тактичні зміни в діяльності, що забезпечується реалізацією адаптаційних заходів.

Стратегічна адаптація до змін зовнішнього середовища є нагальною потребою для вітчизняних підприємств, оскільки глобалізація ринку робить його дуже динамічним, що прямо впливає на їх конкурентоспроможність.

Впровадження механізму стратегічної адаптації, як складової частини управління конкурентоспроможністю для СП ТОВ «Галка Лтд.», дозволить швидше та ефективніше реагувати на зміни в глобальному середовищі і, як результат, приймати оптимальні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

В цілому, для діяльності промислових підприємств України в умовах глобалізованого конкурентного середовища характерний високий рівень невизначеності та ризику, а також відсутність єдиного напрямку розвитку.

Основний вплив на конкурентоспроможність СП ТОВ «Галка Лтд.» серед факторів зовнішнього середовища мають економічні та технологічні аспекти. Немоżliвість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури була доведена під час фінансово-економічної кризи 2008 року, коли обсяги продажів і прибутковість знизилися в десятки разів. Основною проблемою стала відсутність механізмів управлінського впливу для подолання кризових явищ та недостатній рівень розвитку фінансового менеджменту.

Технологічний рівень вітчизняних підприємств часто значно нижчий за іноземний, що призводить до відсутності конкурентоспроможності на міжнародному ринку — виробництво потребує більших ресурсних та часових витрат, а якість продукції часто значно поступається.

За таких умов необхідно розробити стратегічний механізм, який дозволить своєчасно ідентифікувати зміни в конкурентному середовищі, визначати їх тенденції та розробляти заходи для зменшення негативного впливу зовнішніх факторів на внутрішнє середовище підприємства, а також для створення більш сприятливих умов.

Таким механізмом є стратегічна адаптація — форма розвитку компанії, що характеризується швидким реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі та гнучким механізмом пристосування ресурсів підприємства до нових умов конкурентного середовища.

Стратегічна адаптація виступає як інструмент для забезпечення узгодженості між вибраною конкурентною стратегією підприємства, що враховує його можливості, та умовами глобального середовища. Як було зазначено раніше, конкурентна стратегія ґрунтується на вивченні факторів конкурентного середовища і формуванні чіткого прогнозу змін цього середовища, що дає змогу підприємству досягти сталих конкурентних переваг.

Велика динамічність зовнішнього середовища зумовлює виникнення суттєвих змін у сучасному стратегічному управлінні СП ТОВ «Галка Лтд.», зокрема: необхідність швидкої розробки та прийняття управлінських рішень; поступове ускладнення зв'язків між підприємством та зовнішнім середовищем; зростання ролі інформації в процесі прийняття управлінських рішень; динамізм загроз конкурентного середовища та можливостей підприємства.

Механізм управління адаптацією визначає способи організації процесу стратегічної реакції СП ТОВ «Галка Лтд.» на зміни у своєму бізнес-середовищі, застосовуючи відповідні методи, інструменти та форми. Цей процес розпочинається із стратегічного планування. Для забезпечення адаптивного характеру стратегічного планування кожен вид планів має містити ефективні заходи на випадок непередбачених обставин. На кожному етапі стратегічного планування має бути реалізований певний адаптаційний потенціал.

Стратегічне планування базується на аналізі організаційного середовища підприємства і починається з вивчення основних складових його внутрішнього і зовнішнього оточення. Ефективне стратегічне планування є основою для розробки ключової конкурентної стратегії організації, яка є фундаментом адаптивного механізму.

Для впровадження стратегічної адаптації СП ТОВ «Галка Лтд.» рекомендується спершу розробити організаційно-економічну систему адаптації підприємства. Це комплекс взаємопов'язаних організаційних, соціальних, економічних, технологічних та інформаційних елементів, які формують єдину систему в межах забезпечення стабільності основних характеристик організації. Створення такої системи в межах управління конкурентоспроможністю передбачає низку заходів, серед яких: дослідження основних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища і їх основних тенденцій; аналіз поточної системи адаптації підприємства та оцінка її ефективності; визначення цілей організаційно-економічної системи адаптації на різних рівнях управління та встановлення функціональних підсистем; організація кадрового забезпечення системи та визначення відповідальності за функціональні

обов'язки працівників; забезпечення матеріальними та інформаційними ресурсами організаційно-економічної системи адаптації; фінансова та правова підтримка системи, включаючи розробку внутрішніх нормативів і затвердження бюджету адаптації.

У рамках загального процесу управління конкурентоспроможністю, заходи організаційно-економічної системи адаптації є важливими складовими цього процесу. Впровадження цих заходів не потребує великих витрат, якщо інтегрувати їх у загальний процес управління та розширити функції маркетингового відділу. Проте результат від впровадження адаптаційного механізму буде відчутним, якщо процес буде правильно реалізовано.

Необхідно підкреслити важливість використання принципу адаптивності в основі механізму стратегічної адаптації. Це означає, що підприємство повинно стати адаптивною системою, здатною зберігати свою ефективність навіть за умов непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це досягається шляхом оперативного реагування на зміни, знаходження оптимальних рішень, коригування цілей і зміни управлінських рішень. Механізм стратегічної адаптації для промислових підприємств представлений на рисунку 3.1. Варто зазначити, що на етапі «аналіз можливостей використання альтернативних стратегій» при впровадженні стратегії цільової конкуренції передбачено використання адаптаційного механізму, оскільки зміни у конкурентному середовищі зумовлюють коригування конкурентної стратегії та напрямків стратегічного розвитку.

Основою механізму стратегічної адаптації є дослідження та прогнозування змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства. Під час формування стратегії розвитку орган, відповідальний за прийняття рішень (в СП ТОВ «Галка Лтд.» це маркетинговий відділ спільно з вищим керівництвом), повинен здійснити оцінку внутрішніх можливостей підприємства, екзогенних факторів і потреб споживачів. Такий аналіз дозволить розробити конкурентну стратегію, яка стане найкращою для подальшого зміцнення конкурентоспроможності, зокрема шляхом виробництва продукції,

яка користується попитом на ринку, за умови ефективного використання власних ресурсів та прийняття управлінських рішень, що захистять підприємство від негативних впливів.

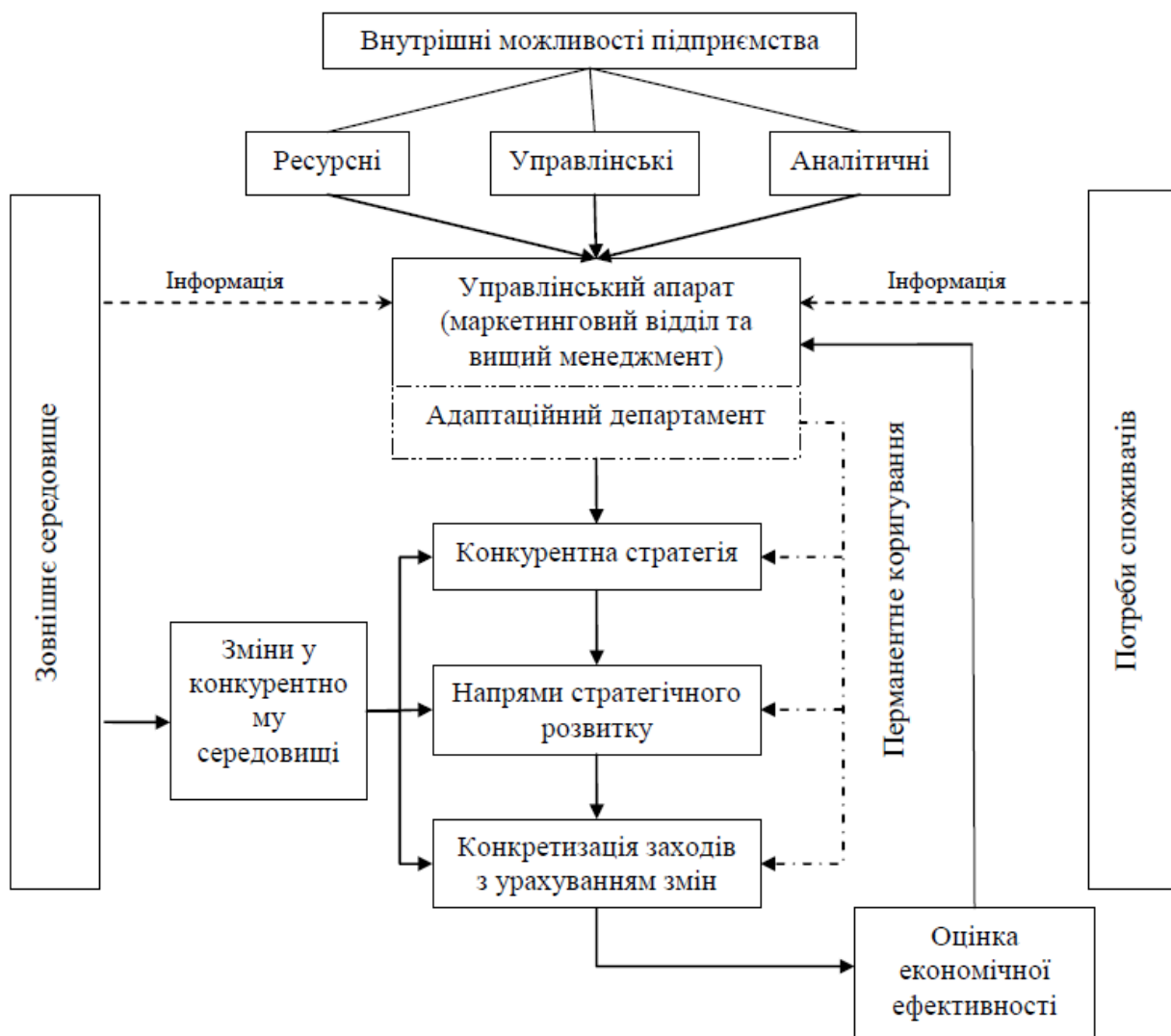


Рис. 3.1. Механізм стратегічної адаптації СП ТОВ «Галка Лтд.» до умов зовнішнього середовища*

*Джерело: складено автором

Необхідно враховувати, що інформація, яку використовує підприємство для аналізу та оцінки, повинна бути повною та достовірною. Однак, в Україні ринок інформації залишає бажати кращого – доступ до неї є обмеженим, а сама інформація часто є неякісною. Це спричиняє спотворення уявлень про стан досліджуваного середовища. Без належного інформаційного забезпечення складно говорити про ефективність механізму адаптації. Проте, інформацію

про глобальний ринок знайти значно легше, а його кон'юнктура оцінюється міжнародними агентствами на професійному рівні.

Паралельно з розробкою стратегії та визначенням напрямів стратегічного розвитку підприємства, у зовнішньому середовищі вже можуть відбуватись зміни. Після того як стратегія визначена, вона коригується відповідно до нових реалій середовища, з конкретизацією заходів, що направляються на виконання. Важливо розуміти, що адаптація є постійним процесом, а ефективність механізму адаптації залежить від швидкості циркуляції інформації всередині організації, її аналізу та прийнятих управлінських рішень. Важливою є роль спеціалізованого департаменту в маркетинговому відділі, який здатний постійно аналізувати інформацію та в межах своїх повноважень коригувати стратегію та управлінські заходи.

Оцінка економічної ефективності є важливим елементом механізму стратегічної адаптації. Якщо ефективність виявляється низькою, необхідно переглянути правильність обраних методів та адекватність оцінки факторів конкурентного середовища під час формування конкурентної стратегії.

Впровадження механізму стратегічної адаптації на СП ТОВ «Галка Лтд.» є обов'язковим в умовах міжнародної діяльності підприємства, оскільки воно значною мірою залежить від змін у зовнішньому середовищі, особливо від глобальних факторів.

При розробці конкурентної стратегії цільової конкуренції було зазначено, що однією з основних її цілей є реалізація механізму стратегічної адаптації. Включення цього механізму в систему управління конкурентоспроможністю сприятиме підвищенню стійкості підприємства та оптимальному використанню його ресурсів за будь-яких умов зовнішнього середовища, що значно покращить якість стратегічного планування, дозволяючи підвищити фінансові та економічні показники діяльності та досягти зростання конкурентоспроможності компанії в умовах нестабільного господарювання.

Дослідження конкурентних переваг конкурентів дозволяє зробити висновок, що підприємство, яке аналізується, повинне застосовувати такі

управлінські методи в своїй стратегії, які сприятимуть зниженню витрат на збут продукції, підвищенню ефективності фінансового управління, скороченню ресурсних витрат на виробництво та покращенню точності оцінок на етапах планування та контролю.

Згідно з умовами нестабільного конкурентного середовища був розроблений механізм стратегічної адаптації для СП ТОВ «Галка Лтд.», який включає створення альтернативних стратегій поведінки при зміні факторів конкурентного середовища під час розробки конкурентної стратегії, а також безперервне коригування стратегії та заходів, передбачених цією стратегією, адаптаційним департаментом, що діє в рамках маркетингового відділу.

3.2 Шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю СП ТОВ «Галка Лтд.»

На етапі розвитку сучасної теорії та практики менеджменту однією з найбільш актуальних проблем є ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства. Відомо, що продукція багатьох вітчизняних виробників не може конкурувати на ринку з імпортними товарами, які здебільшого перевершують українські аналоги за низкою критеріїв: якістю, функціональністю, безпекою, ергономічністю та іншими характеристиками. Тому виникла потреба в створенні потужного українського ринку товарів, здатного конкурувати за умов високої конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства виступає одним із основних управлінських завдань, успішне виконання якого забезпечить стійкість і розвиток підприємств у ринкових умовах.

Об'єктом управління в контексті конкурентоспроможності підприємства є технологічні та економічні процеси, що під час виготовлення продукції сприяють формуванню її конкурентних переваг. Суб'єктом же є система конкурентоспроможності, яка слугує інструментом для її управління. Управління конкурентоспроможністю є складовою частиною менеджменту підприємства, що орієнтоване на створення, розвиток і реалізацію

конкурентних переваг, забезпечуючи стабільне функціонування підприємства в економічному середовищі. Основним завданням такого управління є підтримка життєдіяльності підприємства та формування ефективних господарських зв'язків, що адаптуються до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

В ході проведення маркетингових досліджень, SWOT-аналізу та оцінки конкурентоспроможності компанії Галка з'явилась можливість надати кілька рекомендацій щодо покращення управління цією складовою. Займаючи третє місце за обсягами продажів на українському ринку, компанія повинна здійснити певні зміни в своїй діяльності, що потребують значних зусиль і інвестицій.

Компанія «Галка» пропонує широкий асортимент кавової продукції, який включає близько 30 позицій. Підприємство орієнтує свою продукцію на низьку цінову категорію, зокрема на споживачів з низьким і середнім рівнем доходів.

В останні роки в Україні спостерігається тенденція зміщення споживчих вподобань у бік високоякісних і більш дорогих напоїв. Це пояснюється підвищенням рівня життя українських споживачів, які все більше готові платити вищу ціну за чашку кави, що відповідає їх вимогам до якості. Крім того, на ринку спостерігається посилення конкуренції, оскільки компанії постійно розробляють нові продукти для задоволення потреб споживачів.

Компаніям потрібно розпочати вдосконалення та розширення асортименту продукції у відповідь на ці тенденції.

Згідно з аналізом матриці БГК можна запропонувати такі рекомендації:

- для групи товарів «кава розчинна» та «кавові напої «3 в 1» найкращим варіантом буде виключення їх з асортименту та здійснення деінвестування, щоб звільнити кошти для інвестування в інші асортиментні групи;
- у групу «кава натуральна в зернах» потрібно вкладати значні інвестиції, щоб підтримувати її позиції на ринку. Вона в стадії зрілості стане «дійною короною», що принесе великий прибуток і стане джерелом фінансування для розвитку компанії;

- оптимальною стратегією для групи «кава натуральна мелена» є «збір урожаю», що передбачає мінімальні інвестиції з максимальним ефектом;
- групу «кавові напої розчинні» слід вважати перспективною, тому необхідно інвестувати кошти для її вдосконалення, оновлення продукції та підвищення її конкурентоспроможності.
- з точки зору витрат, доцільно зосередити збут на обмеженій кількості товарів, але це може зменшити стабільність компанії на ринку та не враховує потенціал росту, закладений у менш прибуткових на даний момент товарах;
- товари, що потрапили в групу С, є проблемними для компанії і вимагають вирішення питання щодо їх вилучення з асортименту, якщо вони не доповнюють інші продукти. При їх виключенні необхідно оцінити вклад цих товарів у покриття постійних і змінних витрат.

Далі можна розширити асортимент підприємства за рахунок додаткового обладнання, кращої сировини та нових концептуальних рецептур.

Дослідження показали, що споживачі орієнтуються на якісну і дорогу каву, тому компанії варто почати розширення асортименту вищого класу. Це дозволить позиціонувати продукцію як преміум, що в кінцевому підсумку може підвищити престиж існуючих товарів. Також, виявлено, що розчинна кава користується великим попитом, тому підприємству слід розширити асортимент продукції в цьому сегменті. Оскільки продукція СП «Галка Лтд.» викликає у споживачів негативні емоції через низьку якість, компанії слід розробити нову торгову марку з фокусом на високий ціновий сегмент і відповідну якість.

Рекомендується організувати виробництво сублімованої розчинної кави за технологією «фріз-драйд». Цей метод є найдорожчим, проте він дозволяє максимально зберігати натуральні властивості кави. Процес включає заморожування кавового відвару при дуже низьких температурах, що призводить до утворення кристалів льоду. Після цього ці кристали зневоднюються під вакуумом, що дозволяє зберегти корисні речовини. Така

кава має більш ніжний смак і аромат, а зневоднена маса розбивається на нерівні кристали.

Компанії рекомендується застосовувати технологію «фріз - драйд» для виробництва трьох видів кави: Grand Rich "El Rico", Grand Rich "Elit Forte", Grand Rich "Supremo", кожен з яких матиме відмінний склад: – Grand Rich "El Rico" (90% арабіки, 10% робусти); – Grand Rich "Elit Forte" (80% арабіки, 20% робусти); – Grand Rich "Supremo" (70% арабіки, 30% робусти). Ціна продукції варіюватиметься в залежності від її складу. Окрім розширення асортименту завдяки випуску сублімованої кави, підприємству рекомендується також започаткувати виробництво кавових міксів, враховуючи зростаючий попит серед споживачів на легші кавові напої (це зумовлено як медичними, так і іншими факторами). Такі мікси також слід запускати під новою торговою маркою «Grand Rich». У разі успіху цих продуктів, підприємству доцільно істотно розширити асортимент кавових добавок до 5-10 позицій. Варто зазначити, що, окрім розширення асортименту, підприємству важливо не забувати про вже існуючі продукти. Тому необхідно постійно вдосконалювати їх, зокрема через поліпшення дизайну упаковки та рецептури виробництва, забезпечуючи модернізацію і вдосконалення технологій. Аналіз конкурентоспроможності показав сильні та слабкі сторони продукції СП «Галка Лтд.», зокрема у аспектах якості та смакових характеристик, ціни та популярності торгової марки. Тому підприємству слід особливу увагу приділити якості та смаковим характеристикам продукції, переглянути весь технологічний процес і рецептуру виробництва, визначити та усунути негативні чинники. Крім розширення асортименту, слід також розглянути елімінацію продукції, зокрема припинення виробництва товарів з найменшими обсягами збуту та прибутку. За допомогою АВС-аналізу було визначено такі позиції:

- Розчинне кавове драже «Крокус»
- Кава «По-східному»
- Мелена кава «Гердан»

Рекомендується припинити виробництво кави «По-східному» та меленого продукту «Гердан». Щодо розчинного кавового драже «Крокус», то його слід залишити в асортименті підприємства, оскільки цей товар є унікальним на ринку і не має аналогів. Для збільшення обсягів продажу цієї продукції важливо активно застосовувати маркетингові комунікації.

Враховуючи наявні тенденції, виробникові пропонується:

- регулярно (бажано щороку) оновлювати зовнішній вигляд бренду, при цьому зміни повинні бути ледь помітними; якщо споживачі їх помічають, це означає, що їх слід було здійснити раніше і менш очевидно.
- розробити оригінальну упаковку, яка буде привабливішою порівняно з аналогічними товарами конкурентів.
- експериментувати з матеріалами для упаковки продукції, зокрема розвивати використання скляних контейнерів, вакуумних упаковок тощо.
- надавати більш детальний опис продукції з усіма її смаковими характеристиками не лише англійською, а й іншими мовами.

Таким чином, ефективне управління підприємством у ринкових умовах полягає в основному в забезпеченні його конкурентоспроможності.

Висновок до III розділу

Впровадження механізму стратегічної адаптації як елемента управління конкурентоспроможністю СП ТОВ «Галка Лтд.» сприятиме швидшій та ефективнішій реакції на зміни в глобальному середовищі, що дозволить приймати оптимальні рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Серед зовнішніх факторів найбільше значення для конкурентоспроможності СП ТОВ «Галка Лтд.» мають економічні та технологічні.

У цих умовах важливо розробити стратегічний механізм, який дасть можливість вчасно виявляти зміни в конкурентному середовищі, визначати їх тенденції розвитку, а також створювати і реалізовувати заходи для зменшення

негативного впливу цих змін на внутрішнє середовище підприємства та створення більш сприятливих умов для його діяльності.

Такий механізм є стратегічна адаптація, форма розвитку компанії, яка передбачає швидке реагування на зміни у середовищі та гнучкість в адаптації можливостей підприємства до змін у конкурентному середовищі.

Для впровадження стратегічної адаптації СП ТОВ «Галка Лтд.» доцільно розробити організаційно-економічну систему адаптації, що складається з взаємопов'язаних елементів: організаційних, соціальних, економічних, технологічних та інформаційних, які формують єдину систему, що забезпечує стійкість основних характеристик підприємства.

Враховуючи міжнародну діяльність СП ТОВ «Галка Лтд.», впровадження механізму стратегічної адаптації є важливим, оскільки підприємство значною мірою залежить від змін умов зовнішнього середовища, особливо глобальних факторів.

Наразі в Україні спостерігається зміна споживчих переваг у напрямку до більш якісних і дорожчих напоїв, що зумовлює необхідність компанії адаптуватися, вдосконалюючи та розширюючи асортимент своєї продукції.

Підприємству рекомендується розпочати виробництво сублімованої розчинної кави за технологією «фріз-драйд».

Крім того, для розширення асортименту варто налаштувати виробництво кавових міксів.

Окрім розширення асортименту, необхідно розглянути питання елімінації продукції, тобто зняття певних товарів з виробничої лінії.

Для підвищення обсягів продажу нової продукції важливо активно використовувати маркетингові комунікації.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є глобальною проблемою, що охоплює сучасний світ. Вирішення цієї проблеми безпосередньо впливає на економічний і соціальний розвиток кожної країни.

Перехід України до ринкової економіки, посилення конкуренції на внутрішньому ринку та вихід численних підприємств на міжнародні ринки змушують виробників нових послуг переглянути підходи до проблеми конкурентоспроможності. Якщо не враховувати вимоги ринку і пропонувати чи реалізовувати неякісні послуги, які не відповідають сучасним вимогам конкуренції, це може призвести до значного погіршення фінансових результатів підприємства, а іноді й до його банкрутства.

Аналіз класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, дозволив виділити дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Серед внутрішніх факторів можна виділити показники стану і ефективності використання основних та оборотних коштів, фінансові коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, рівень ділової активності тощо. Зовнішні фактори включають політичні ризики, наявність мережі оптових і роздрібних дистриб'юторів у регіоні, конкурентну ситуацію в галузі тощо.

Виявлено, що в умовах ринкової економіки для кожного підприємства одним з найважливіших завдань стає управління конкурентоспроможністю. Цей процес є частиною загальної системи управління підприємством і орієнтований на систематичне покращення характеристик продукції, розширення каналів збуту, збільшення кількості споживачів і підвищення середньої вартості покупок.

Управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе виконання загальних функцій управління, що визначають стратегію і політику щодо створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, а також встановлюють цілі й відповідальність у цій сфері для підприємства. Це здійснюється через такі механізми, як планування конкурентоспроможності,

оперативне управління нею, її забезпечення і підвищення в межах певної системи конкурентоспроможності.

Кавовий ринок в Україні є одним із найбільш швидко зростаючих та перспективних секторів. За оцінками фахівців, щорічний ріст цього ринку становить близько 10-15%. Спостерігається постійне зростання споживання, як за кількісними, так і за якісними параметрами, що проявляється у збільшенні частоти вживання кави та прагненні споживачів пити напій вищої якості, а також у зростанні популярності дорогих сортів кави. За даними аналітичних компаній, у 2024 році українці випили майже 9 мільярдів чашок кави.

Спільне українсько-англійське підприємство «Галка Лтд.» є одним з провідних виробників високоякісної кави в Україні. Вдосконалені технології, зокрема строгий контроль за виробничими процесами та використання першокласної сировини, дають змогу випускати каву, що відповідає найвищим стандартам. Асортимент компанії налічує близько двох десятків продуктів, які здобули нагороди на численних вітчизняних та міжнародних конкурсах.

Основними конкурентами «Галка Лтд.» на ринку кави в Україні є такі відомі торгові марки, як ТМ «Nescafe» та ТМ «Jacobs».

Підприємство має потужні позиції на ринку Західної України, де продається близько 40% продукції фабрики. В цілому, майже 90% продукції «Галка Лтд.» продається через різноманітні торгові та посередницькі компанії, решта реалізується через власні торгові точки, магазини, кафе, безпосередньо з фабрики, а також експортується. Кількість таких посередників, яких називають «кавовими дилерами», наразі налічує близько двох десятків. Вони здійснюють продаж кави через роздрібні мережі та на ринку.

Попри постійне зростання доходів від продажу продукції, частка ринку як розчинної, так і натуральної кави у компанії зменшується. Іноземні конкуренти швидко адаптувались до зростаючого попиту, поки темпи виробництва «Галка Лтд.» не встигали за темпами споживання.

Таким чином, хоча компанія має лояльних клієнтів та активно розширює ринки збуту, її конкурентоспроможність залишається на середньому рівні.

У ході проведеного маркетингового дослідження, SWOT-аналізу та оцінки конкурентоспроможності, були запропоновані рекомендації для поліпшення управлінських процесів в компанії «Галка». Компанія займає третє місце за обсягами продажу на українському ринку, але для того, щоб стати лідером, необхідні зміни в її діяльності, що потребують значних зусиль та інвестицій.

Аналіз конкурентоспроможності виявив сильні та слабкі сторони продукції «Галка Лтд.», зокрема, якість і смакові властивості кави, ціна та популярність бренду. Тому підприємству слід звернути увагу на поліпшення цих параметрів, переглянути весь технологічний процес і рецептуру виробництва, а також виявити й усунути можливі недоліки.

З огляду на виявлені тенденції, компанії варто розпочати процес удосконалення та розширення лінійки своєї продукції. Рекомендується організувати випуск сублімованої розчинної кави з використанням технології «фріз-драйд». Пропонується виробляти три види кави за цією технологією: Grand Rich "El Rico", Grand Rich "Elit Forte", Grand Rich "Supremo". Окрім розширення асортименту шляхом запуску виробництва сублімованої кави, також варто налагодити виготовлення кавових міксів.

Варто також зазначити, що підприємство не повинно забувати про вже існуючі продукти в асортименті, забезпечуючи їх підтримку та вдосконалення.

Отже, ефективне управління компанією на ринку вимагає, перш за все, орієнтації на забезпечення її конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амеліна Н. К. Показники та умови підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: www.Nbuv.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. Базилінська О. Фінансовий аналіз. Теорія та практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 328 с.
4. 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.
5. Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
6. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
7. Баланс підприємства за 2023 р. (форма №1);
8. Баланс підприємства за 2024 р. (форма №1);
9. Безпека та конкурентні стратегії України в глобальній економіці : моногр. / за заг. ред. А. І. Мокія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2019. 872 с.
10. 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.
11. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73.
12. Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 540 с.

13. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Професіонал. 2019. 529 с.
14. 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.
15. Воронкова А. Е., Калюжна В. І., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 512 с.
16. 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
17. 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.
18. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-vpidpriemnickiy-diynalnosti-teoretichni-aspekti.html>.
19. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка і суспільство. 2018. № 8. С. 346-352.
20. Державна служба статистики України: URL:<http://www.ukrstat.gov.ua>
21. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Ширшенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
23. Журба І. О., Коляденко Ю. М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>.
24. Звіт про фінансові результати за 2023 (форма №2);
25. Звіт про фінансові результати за 2024 р. (форма №2);

26. 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 11.05.2025 р.)
27. Іванілов О. Економіка підприємства. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
28. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
29. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : МАУП, 2020. 152 с.
30. 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>
31. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.
32. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
33. Конкурентоспроможність підприємства : підруч. / за заг. ред. А. С. Даниленка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
34. Кривіцька. В. В. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства за теорією ефективної конкуренції. Матеріали конференції ВНТУ. 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/viewFile/10954/9148> (дата звернення: 30.04.2025)
35. 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.
36. 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.
37. 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.
38. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2019 р. 132 с.
39. Міненко М. А. Стійкі конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2019. №16. С. 242-251.
40. 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.
41. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2025).
42. Офіційний сайт СП ТОВ «Галка ЛТД.» «Про компанію» URL:<http://www.galca.ua>
43. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.
44. 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.
45. Річна інформація емітента цінних паперів за 2023-2024 рр. СП ТОВ «Галка ЛТД.». URL: <https://galca.com.ua/index.php?p=document>
46. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позиції системного підходу. Ефективна економіка. 2020. №6. С. 10-17

47. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 02. С. 49-52
48. Сіренко М. Ю. Конкурентне середовище підприємства - суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2020. №7. С. 63-65.
49. 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>.
50. Статут СП ТОВ «Галка ЛТД». Протокол № 1/2019 від 22 травня 2019 року. 43 с.
51. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020. 196 с.
52. Стойко І. І. Шерстюк Р. П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести) : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
53. 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.
54. 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.
55. Тігова Т. Аналіз фінансової звітності : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 320 с.
56. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навчальний посібник у структурно-логічних схемах/ укладачі: Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.

57. Фінансова звітність емітента СП ТОВ «Галка ЛТД.» за 2012-2024 рр. URL: [https:// galca.com.ua/index.php?p=document](https://galca.com.ua/index.php?p=document)
58. 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>
59. Хринюк О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2018. №1(21). С. 70-73.
60. 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.
61. Черниш С. Економічний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 250 с.
62. Чернявський А. А. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності продукції українських виробників. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 40-42.
63. Школьник І. О. Фінансовий аналіз. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
64. 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.
65. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 320 с.