

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства
на основі концепції постійного вдосконалення»

Виконала: студентка групи 2МЕМо

Овсієнко Анастасія Юріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Васильченко М.І. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	6
1.1. Сутність, зміст та значення конкурентоспроможності підприємства....	6
1.2. Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення	12
1.3. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДІ-СТАР»	26
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР».....	26
2.2. Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР».....	31
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР».....	38
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДІ-СТАР» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	48
3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення	48
3.2. Активізація міжнародної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» як основа підвищення його конкурентоспроможності	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	61
Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

У сучасному динамічному глобальному бізнес-середовищі підприємства стикаються із безпрецедентними проблемами, пов'язаними зі швидкими змінами економічного ландшафту, технологічним прогресом, геополітичними зрушеннями і такими непередбачуваними викликами, як пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, різноманітні збройні конфлікти у світі. В умовах такої нестабільності та невизначеності здатність конкретного суб'єкта господарювання адаптуватися до змін стає ключовим чинником його довгострокового успіху на обраному сегменті ринку, адже лише підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності здатні успішно протистояти викликам зовнішнього середовища та продовжувати свій поступальний розвиток.

У даному контексті особливо важливим є вивчення питання управління конкурентоспроможністю підприємств, які функціонують в умовах воєнного стану та конкурують з великою кількістю міжнародних компаній. Підприємства завжди перебувають у пошуку шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності, а високий рівень конкуренції стимулює цей непростий процес. З огляду на це, обрана тема наукового дослідження є досить актуальною та вимагає пошуку сучасних підходів до підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення.

Слід зазначити, що питання управління конкурентоспроможністю перебуває під пильною увагою великої кількості науковців і практиків. Зокрема, основні аспекти даної проблематики у своїх роботах розглядали такі відомі вчені як: Березіна Л.М., Биба В.В., Вакуленко Ю.В., Воронько-Невіднича Т.В., Денисенко М.П., Дмитрієв І.А., Портер М., Салавеліс Д.Є., Храпкіна В.В. та інші. У працях цих авторів розглянуто, зокрема, сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», охарактеризовано процес управління конкурентоспроможністю підприємства, виділено основні методи, які використовуються для її оцінки. Однак проблема управління конкурентоспроможністю підприємства все ще не втрачає своєї актуальності,

тому її теоретична значимість і практична цінність обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, яка виконувалася за матеріалами ТОВ «ДІ-СТАР».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних аспектів та внесення авторських пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання:
розкрити сутність, зміст та значення конкурентоспроможності підприємства;
надати характеристику процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення;

розглянути сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР»;
здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»;

оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР»;

розробити напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення;

запропонувати активізувати міжнародну діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» як основу підвищення конкурентоспроможності;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було застосовано системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів у їх взаємодії та взаємообумовленості. На різних етапах дослідження було застосовано такі методи, як: абстрактно-логічний; економіко-статистичний; дедукції та індукції; теоретичного узагальнення; порівняльного аналізу; метод SWOT-аналізу та інші.

Інформаційне забезпечення кваліфікаційної роботи складають фундаментальні положення менеджменту, законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні, наукові праці відомих українських і зарубіжних вчених, присвячені проблематиці обраної теми дослідження, відкриті джерела мережі Інтернет, статистична і фінансова звітність ТОВ «ДІ-СТАР» за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає у систематизації теоретичних, методичних і практичних положень щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення. Запропоновані у роботі рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «ДІ-СТАР». Про доцільність впровадження запропонованих заходів у діяльність даного суб'єкта господарювання свідчить розрахована економічна ефективність.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження обговорені на X Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції» (Полтава, 09 листопада 2023 р.).

За темою кваліфікаційної роботи було опубліковано тези доповіді:

Овсієнко А.Ю. (науковий керівник Васильченко М.І.). Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Полтава, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 79-80.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 18 таблиць, 14 рисунків, 51 джерело літератури, а також 4 додатки. Загальний обсяг роботи складає 77 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

1.1. Сутність, зміст та значення конкурентоспроможності підприємства

У час швидкого технологічного прогресу, глобалізації та постійної зміни споживчих уподобань концепція конкурентоспроможності посідає важливе місце у сучасному бізнес-середовищі. Підприємства різних сфер і напрямів діяльності прагнуть отримати стійку конкурентну перевагу, оскільки це є не лише головною передумовою їх виживання у конкурентній боротьбі за кінцевого споживача, але й рушійною силою подальшого розвитку в умовах нестабільності.

Загальновідомим є той факт, що конкурентоспроможність являє собою здатність окремого суб'єкта господарювання перевершити своїх конкурентів на визначеному сегменті ринку за допомогою забезпечення високого рівня привабливості товару для споживачів та стійкого покращення ділового іміджу з метою досягнення найбільш сприятливого стану всіх ключових підсистем існуючої системи управління. Все це вказує на те, що конкурентоспроможність не лише охоплює такі важливі виміри, як стратегічне планування, інновації, ефективність, якість, людський капітал, маркетинг та управління ланцюгами поставок, але й виходить далеко за межі простої цінової конкуренції.

Відтак, поняття «конкурентоспроможність підприємства» справедливо вважається одним із фундаментальних понять в економічній науці. Критичний аналіз сучасної наукової літератури [12; 14; 18; 34; 36] дозволив нам зробити припущення про те, що до цього часу між науковцями не досягнуто єдності думок щодо економічної сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», про що свідчать дані табл. 1.1. Як правило, це поняття наповнюється відповідним змістом залежно від специфіки конкретного об'єкта чи суб'єкта дослідження.

**Основні наукові підходи щодо визначення сутності поняття
«конкурентоспроможність підприємства» [8; 11; 14; 18; 34; 39; 41]**

Автор(и), джерело	Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
В.М. Балдинюк [8]	Здатність підприємства своєчасно та ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін зовнішнього середовища з метою збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для досягнення власних стратегічних цілей, що дає змогу розглядати це поняття не лише як результат діяльності, а як системну категорію, що відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей
Н.М. Богацька [11, с. 8]	Порівняльна характеристика підприємства, яка відображає різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи
Т.В. Воронько-Невіднича, М.В. Василенко, Д.І. Лещин [14, с. 252]	Узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо
І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк [18, с. 122]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що визначає ступінь переваги групи оціночних показників його діяльності, які характеризують здобутки підприємства на певному ринку за певний проміжок часу порівняно із сукупністю показників найближчих конкурентів
М. Портер [34, с. 54]	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
П.А. Фісуненко [39, с. 64]	Здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва
В.В. Храпкіна [41, с. 246]	Набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу

На основі результатів проведеного аналізу низки наукових праць можемо стверджувати про те, що конкурентоспроможність є багатовекторним і надзвичайно важливим поняттям у світі бізнесу та економіки. Воно відображає здатність підприємства перевершити своїх конкурентів у створенні та забезпеченні цінності для своїх клієнтів, зберігаючи при цьому необхідний рівень прибутковості. Сучасні дослідники інтерпретують дане поняття по-різному,

акцентуючи увагу на різних його аспектах і характерних особливостях. На основі узагальнення думок різних науковців пропонуємо розглядати поняття «конкурентоспроможність підприємства», як фундаментальну ринкову категорію, якій властива мінливість та динамічність, і яка характеризує рівень конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання порівняно з іншими підприємствами, які діють на тому ж ринку й пропонують споживачам подібні товари чи послуги.

Цілком погоджуючись із В.В. Храпкіною [41, с. 247], вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства є визначальною величиною в сучасних нестабільних умовах господарювання. Це означає, що підприємства, які є достатньо конкурентоспроможними, набагато швидше та легше адаптуються до негативних змін в ринковому середовищі й оперативно використовують всі доступні можливості для подальшого розвитку. Рівень конкурентоспроможності підприємства є мінливою величиною та визначається конкурентними перевагами, які воно має порівняно з іншими подібними підприємствами

Загалом, на рівні окремого підприємства конкурентоспроможність являє собою інтегрований показник, що відображає: по-перше, можливість керівників вищої ланки управління на підприємстві адаптувати стратегію підвищення конкурентоспроможності бізнесу до показників його господарської діяльності та основних індикаторів розвитку економічної системи регіону; по-друге, здатність до ефективного функціонування у коротко- і довгостроковому періоді з урахуванням сформованих конкурентних переваг. Підприємства, які досягли успіху в цих сферах, мають кращі можливості для процвітання в сучасному конкурентному середовищі. У глобальній економіці, яка постійно розвивається, здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та надавати цінність клієнтам є ключем до стійкої конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Змістовний огляд наукової літератури [9; 18; 39] дозволив нам виділити декілька властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства», які наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства» [7; 9, с. 37]

З усіх властивостей категорії «конкурентоспроможність підприємства» найбільш важливою виглядає її динамічність, про яку велика кількість представників топ-менеджменту підприємств досить часто забуває. Динамічність вказує на те, що рівень конкурентоспроможності підприємства не є сталою величиною та може змінюватися у зв'язку зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі. На жаль, велика кількість власників підприємств не враховують цього, й у разі досягнення певного рівня конкурентоспроможності більше не працюють над його розвитком та підвищенням. Як наслідок, інші підприємства-конкуренти посилюють свої конкурентні позиції та випереджають

підприємство, яке ще донедавна вважалось найбільш конкурентоспроможним на певному сегменті ринку. Для прикладу можна назвати компанію виробника мобільних телефонів – Nokia, яка на початку ХХІ століття була флагманом на ринку виробництва мобільних телефонів, однак в умовах стрімкого науково-технічного прогресу не зуміла відслідкувати сучасні зміни в ринковому середовищі й втратила завойовані конкурентні позиції. Відтак, лише за одне десятиліття компанія Nokia перетворилася з одного з лідерів на ринку виробництва мобільних пристроїв на одного з аутсайдерів даного ринку. На противагу даній компанії можна представити іншого виробника Apple, яке не зупиняється на досягнутому, постійно впроваджує інновації, щороку оновлює продуктову лінійку, додаючи новий функціонал в свої пристрої [33, с. 18].

Конкурентоспроможність підприємства визначається сформованими та досягнутими конкурентними перевагами. У науковій літературі прийнято виділяти конкурентні переваги високого та низького рівня.

Конкурентні переваги високого рівня – це ті переваги, які складно копіюються й повторюються іншими підприємствами. Вони є унікальними, мають високу цінність та забезпечують на тривалий час високу конкурентоспроможність підприємства. До таких конкурентних переваг відноситься патентована технологія, продукція з унікальними властивостями, наявність розгалуженої мережі технічного обслуговування, бездоганна репутація, яка формувалася роками [17, с. 22].

У свою чергу, конкурентні переваги низького рівня можуть бути легко скопійованими іншими конкурентами. Наприклад, використання дешевої робочої сили, наявність власного веб-сайту, впровадження певного методу мотивації персоналу, впровадження нової техніки і таке інше. У даному випадку підприємствам-конкурентам не потрібно докладати суттєвих зусиль, щоб скопіювати конкурентні переваги «низького рівня». Такі конкурентні переваги, хоча і є важливими, однак сучасним підприємствам слід концентрувати основні зусилля саме на формуванні конкурентних переваг «високого рівня».

Значення конкурентоспроможності підприємства виходить за межі фінансового успіху. Це охоплює здатність процвітати та рости в динамічному та

складно прогнозованому бізнес-середовищі. Конкурентоспроможність передбачає стійкість, адаптивність і орієнтацію на довгостроковий успіх.

Як зазначає у одній із своїх наукових праць Д.Є. Салавеліс [36, с. 18-20], для підприємства конкурентоспроможність означає, насамперед, наступне:

здатність виживати та процвітати в умовах високої конкуренції – на практиці неодноразово було доведено, що конкурентоспроможні підприємства з більшою ймовірністю витримають економічні спади та збої на ринку;

спроможність «відкривати двері» для можливостей зростання – це дозволяє підприємствам розширити охоплення ринку, урізноманітнити пропозицію продуктів і послуг і досліджувати нові джерела доходу;

можливість для розвитку культури інновацій – це означає, що підприємства постійно шукають шляхи вдосконалення та впровадження інновацій, гарантуючи, що вони залишаються актуальними в очах своїх постійних і потенційних клієнтів;

здатність до досягнення лідерства на ринку – провідні підприємства встановлюють галузеві стандарти, залучають до роботи найкращі таланти та впливають на тенденції ринку;

можливість конкурувати не лише на локальному, а й у глобальному масштабі – означає, що підприємства можуть виходити на міжнародні ринки та використовувати глобальні ресурси.

Таким чином, у сучасному складному бізнес-ландшафті, що постійно змінюється, конкурентоспроможність підприємства є життєво важливою концепцією, яка виходить за рамки традиційних уявлень про суперництво та прибутковість. Вона охоплює створення вартості, адаптивність, ефективність і сталість. Розуміння сутності, змісту та значення конкурентоспроможності є важливим для підприємств, які прагнуть орієнтуватися у викликах і можливостях сучасного бізнес-середовища. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність перевершувати конкурентів на ринку, виробляючи товари чи послуги більш ефективно та на інноваційній основі. Приймаючи та підвищуючи конкурентоспроможність, підприємства можуть позиціонувати себе для довгострокового успіху та зростання на все більш конкурентному та глобальному

ринку. Відповідно до поставлених у межах даного наукового дослідження завдань необхідно більш детально розглянути, що собою являє процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності, і визначити, якими є його характерні особливості.

1.2. Характеристика процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення

Головною властивістю конкурентоспроможності підприємства є його динамічність, що означає швидку зміну під впливом різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього походження. Підприємства повинні свідомо й виважено займатися управлінням конкурентоспроможністю, оскільки досягати високого його рівня конкурентоспроможності складно і це вимагає досить тривалого часу, а от втратити досягнутий рівень можна досить легко й швидко. Необхідне лише одне неправильно прийняте рішення або ж швидка зміна в ринковому середовищі й неготовність до цього підприємства.

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства можна забезпечити лише за умови свідомого й виваженого управління ним. Тому на перший план виходить управління конкурентоспроможністю підприємства, що являє собою складний процес управління, який здійснюється виключно на основі концепції постійного вдосконалення. Ця концепція, як відомо, передбачає необхідність постійного поліпшення у всіх ключових аспектах діяльності підприємства та його окремих структурних підрозділах за рахунок більш раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування виготовленої продукції чи послуг, що надаються, і забезпечення фінансової стійкості тощо).

Змістовний огляд наукової літератури [14; 18; 20; 34] дозволив нам виявити існування різних підходів щодо процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, які в узагальненому вигляді представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення [узагальнено автором на основі: 14]

Згідно запропонованого вище підходу процес управління конкурентоспроможністю будь-якого сучасного підприємства на основі концепції постійного вдосконалення включає 8 послідовних етапів. На наш погляд, такий підхід є найбільш оптимальним, тому пропонуємо розглянути його більш детально.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства, який починається із проведення аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища, передбачає обов'язкове виявлення рушійних конкурентних сил. При цьому досить

важливою ознакою конкурентоспроможності підприємства є його здатність пристосовуватися до різких змін в умовах господарювання. Зокрема, у зовнішньому середовищі відбуваються постійні зміни: з'являються як нові загрози, так і сприятливі можливості. Відповідно підприємству слід регулярно відстежувати їх, вживати заходи, спрямовані на нейтралізацію негативного впливу загроз за умови реалізації песимістичного сценарію, а також використовувати наявні можливості для подальшого розвитку.

У сучасних умовах до можливостей слід віднести участь значної кількості підприємств у різноманітних грантових міжнародних програмах, що дозволяє залучати додаткові фінансові ресурси для реалізації інноваційних проєктів. До загроз, передусім, відноситься війна в Україні та її негативні наслідки. У даній ситуації є безліч підприємств, які взагалі припинили свою господарську діяльність, а є частина тих, які, навпаки, суттєво наростили обсяги своєї діяльності. Відмінність полягає саме у здатності підприємства адаптуватися до нових викликів в умовах нестабільності [12, с. 13].

На другому етапі даного процесу здійснюється оцінка конкурентного статусу підприємства та його потенціалу, тобто визначається поточний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, його конкурентна позиція. Це дозволяє визначити ті сфери, за якими підприємство відстає від інших, а також ті, за якими воно є лідером, або наближається до лідерської позиції на певному сегменті ринку. Така оцінка здійснюється шляхом порівняння підприємства з іншим подібним суб'єктом господарювання. Головним обмеженням при цьому є доступність інформації про стан підприємств-конкурентів. Водночас, важливим результатом виконання даного етапу є отримання інформації про наявний стан підприємства, його позицію на ринку, конкурентні переваги, якими воно володіє. Також на цьому етапі доцільно визначити поточний конкурентний потенціал, що дозволить оцінити усі наявні ресурси підприємства.

На третьому етапі процесу, що розглядається нами, неодмінно визначається мета, цілі та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства. Вони формулюються відповідно до існуючого рівня конкурентоспроможності

підприємства та його конкурентного потенціалу. Мета може полягати у підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства, або ж в утриманні поточного його рівня. Для кожного підприємства мета, цілі та завдання є різними відповідного до його ринкових позицій та можливостей.

Четвертий етап пов'язаний із визначенням оптимальної конкурентної стратегії підприємства. У науковій літературі [17; 20; 34; 39] представлено велике різноманіття конкурентних стратегій. Традиційними та, водночас, найбільш поширеними, є чотири види конкурентних стратегій:

стратегія зростання, яка полягає у вжитті заходів направлених на різке підвищення конкурентного статусу підприємства. Даний тип конкурентної стратегії є характерним для підприємств, які володіють потужним конкурентним потенціалом, і для яких у зовнішньому середовищі існує чимало можливостей для подальшого розвитку;

стратегія утримання конкурентного статусу – є характерною для підприємств, які відповідно до свого потенціалу досягли «вершини» й наразі не мають можливостей для подальшого зростання. На даному етапі їм необхідно закріпитися на ринку, втримати конкурентні позиції, щоб основні конкуренти не випередили їх;

стратегія лідерства у витратах підходить для підприємств, які мають можливість знизити витрати на виробництво продукції чи надання послуг при одночасному недопущенні зниження якості продукції. За умови успішної реалізації даної стратегії підприємство має змогу вигравати в конкурентній боротьбі за рахунок зниження ціни на продукцію порівняно з продукцією конкурента. Досягається основні цілі даної стратегії за умови впровадження ресурсозберігаючих технологій, пошуку нового більш ефективного підходу до виробництва тощо;

стратегія диференціації полягає у випуску нового виду продукції, яка володіє унікальними властивостями й не має аналогів. Такий тип конкурентної стратегії характерний для підприємств, які орієнтовані на інноваційний розвиток, знаходяться у пошуках інноваційних ідей, не бояться бути лідерами на ринку.

Загалом, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від конкретних умов підприємства та поставлених цілей.

П'ятий етап процесу управління конкурентоспроможністю підприємства пов'язаний із необхідністю розробки комплексу заходів, які спрямовані на досягнення поставлених цілей у межах обраної конкурентної стратегії. Ці заходи повинні стосуватися усіх ключових сфер діяльності підприємства – маркетингу, фінансів, виробництва, управління персоналом. Як показує практика, доволі розповсюдженою помилкою більшості підприємств є те, що вони концентруються на певній сфері, намагаючись досягти нових конкурентних переваг, але тим часом погіршується стан інших сфер діяльності, тому в даному аспекті важливо забезпечити баланс розвитку конкурентних переваг у кожній з основних сфер управління підприємством. Надалі це матиме кумулятивний ефект [40, с. 112].

Після розроблення комплексу заходів відбувається їх реалізація, тобто починається шостий етап процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Важливо всі ці заходи, мету та завдання донести до всього трудового колективу підприємства, визначити відповідальних за їх реалізацію, розробити план досягнення кінцевих цілей по кожній зі сфер.

Сьомий етап процесу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності передбачає, що розробкою цих заходів робота не завершується. На усіх етапах їх реалізації важливо забезпечити відстеження отриманих результатів, визначення відхилень отриманих результатів від планових. Це дозволить своєчасно виявляти проблеми, недоліки даного процесу та вживати коригуючих заходів спрямованих на їх усунення. При регулярному відстеженні поточних результатів існує можливість у підприємства своєчасно коригувати свою конкурентну стратегію відповідно до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

На завершальному етапі відбувається оцінка ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Цей етап дозволяє порівняти очікувані результати з отриманими. Якщо отримані результати відповідають або перевищують очікувані, то процес управління конкурентоспроможністю

підприємства вважається ефективним. За інших умов важливо з'ясувати причини цього й надалі усунути їх.

Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства повинен постійно повторюватися, відтак в ідеальних умовах він є безперервним. Підприємства мають постійно займатися процесом управління своєю конкурентоспроможністю. В іншому випадку досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства буде втрачатися разом із ринковими позиціями.

Важливою умовою забезпечення ефективного процесу управління конкурентоспроможністю будь-якого сучасного підприємства є дотримання певних принципів, які Ю.М. Уткіна [37] і Е.І. Цибульська [42] пропонують згрупувати так, як це відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення [37, с. 63; 42, с. 75]

Вищенаведені принципи є основними, тому їх слід дотримуватися підприємствам при здійсненні процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Також слід відмітити, що даний процес реалізується через послідовне виконання функцій менеджменту, а саме [34, с. 155]:

планування, яке полягає не лише у розробці плану заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, але й на розвиток існуючих конкурентних переваг та формування нових, складання графіку впровадження різноманітних нововведень тощо;

організація, що передбачає розподіл ресурсів за основними сферами управління конкурентоспроможністю підприємства, створення умов для досягнення поставлених цілей, визначення відповідальних осіб за реалізацію розроблених заходів з доведенням до них відповідної інформації, забезпечення комунікації між працівниками;

мотивація, яка спрямована на стимулювання всього трудового колективу до досягнення спільних цілей шляхом гарантування отримання кожним із працівників матеріальних та нематеріальних стимулів;

контроль – передбачає оцінку ефективності використання ресурсів підприємства, співставлення отриманих результатів з очікуваними, співвідношення результат/витрати тощо.

Враховуючи викладене, можемо стверджувати, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства має здійснюватися безперервно, що дозволить не лише забезпечити постійний розвиток суб'єкта господарювання, але й сприятиме формуванню у нього стійких конкурентних переваг. На основі узагальнення низки наукових підходів нами було запропоновано відповідну модель процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення, яка складається із восьми взаємопов'язаних етапів. Основними з них є наступні: проведення регулярного моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього середовища, а також моніторинг за реалізацією ініціатив у рамках процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Це дозволяє підприємству своєчасно здійснювати коригуючі заходи та

використовувати наявні можливості й зменшувати негативний вплив загроз. Сам процес управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення реалізується шляхом виконання таких функцій менеджменту як: планування, організація, мотивація та контроль.

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є основою для розвитку конкурентних переваг. Для того, щоб вживати заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, важливим є проведення регулярної оцінки досягнутого рівня. З цією метою в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде розглянуто низку методів, які сьогодні активно використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств.

1.3. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності

Основою ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства є регулярне проведення оцінки вже досягнутого рівня конкурентоспроможності. Інформація, отримана в результаті проведення такої оцінки, дозволить керівникам вищої ланки управління на підприємстві не лише отримати загальне уявлення про основних лідерів на ринку, але й визначити ті напрями, за якими очолюване ними підприємство відстає від своїх конкурентів, і запропонувати конкретні рішення, які дозволять підприємству суттєво покращити конкурентну позицію на обраному сегменті ринку.

Без такої оцінки, на наш погляд, досить складно зрозуміти, яке ринкове положення займає конкретний суб'єкт господарювання, і в якому напрямку йому надалі потрібно розвиватися, які сфери його діяльності вже сьогодні потребують удосконалення. Тому досить важливим постає проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства.

За переконанням Н.М. Богацької [11, с. 8], оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

сформувати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);

прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);

розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, попередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);

адаптувати підприємство до сучасних умов господарювання, щоб в кінцевому підсумку забезпечити йому перемогу в конкурентній боротьбі за кінцевого споживача та ринки збуту.

На жаль, сьогодні не існує єдиного та універсального методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, однак сучасна наука [12; 18; 34; 39; 41] багата на велику кількість методів, які можуть бути використані при оцінці конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності. Однак слід мати на увазі, що всі вони базуються на різних алгоритмах розрахунку, тому один і той самий метод цілком може показати різний результат оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство має змогу розробити власну методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, адаптувати існуючі методи відповідно до специфіки своєї діяльності та критеріїв, які для них є найбільш важливими. На наш погляд, найбільш змістовну класифікацію сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності запропонував колектив вчених у складі Л.М. Березіної, О.В. Вараксіної, А.С. Олійник [9, с. 37], який пропонує усі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства об'єднати наступним чином:

методи, які відображають ринкові позиції підприємства;

методи, які відображають рівень управління підприємства;

методи, які відображають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

На рис. 1.4 наведено більш детальну характеристику кожної із цих груп методів оцінки конкурентоспроможності сучасного підприємства.



Рис. 1.4. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності [11, с. 8]

Зауважимо, що наведений перелік методів оцінки конкурентоспроможності є не вичерпним. Так само існують й інші класифікаційні ознаки, за якими виокремлюють відповідні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. У межах даного наукового дослідження нами було виділено найбільш розповсюджені методи та ті, які на даний час є найбільш затребуваними на сучасному ринку в умовах нестабільності. При виборі будь-якого з методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на перший план виходить формування належного інформаційного забезпечення даного процесу про діяльність

підприємства та його найближчих конкурентів. Вибір того чи іншого методу визначається специфікою діяльністю підприємства та доступом до належного інформаційного забезпечення.

На нашу думку, найбільш повну інформацію про рівень конкурентоспроможності надає група методів, які відображають ринкові позиції підприємства. На відміну від інших груп методів, вони дозволяють оцінити різні сфери діяльності підприємства, тоді, як методи, які відображають рівень управління підприємства, оцінюють рівень конкурентоспроможності, враховуючи лише загальну ефективність менеджменту. Методи, які відображають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства, оцінюють рівень конкурентоспроможності виключно через призму фінансових індикаторів.

Особливої уваги заслуговує модель конкурентної переваги, яка визначає поточний рівень конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки ефективності виробничої, маркетингової, фінансової сфер та сфери управління персоналом. Згідно результатів наукових досліджень Т.М. Халімон [40], існують різні варіанти модифікації даного методу. На основі узагальнення наукової інформації у табл. 1.2 запропоновано перелік показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за моделлю конкурентної переваги.

Таблиця 1.2

Перелік показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за моделлю конкурентної переваги (побудовано автором за даними [9-11, 40])

Показники конкурентоспроможності підприємства	Роль показника в оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства	Алгоритм розрахунку
1	2	3
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Обсяг випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність продукції, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації × 100 % / Собівартість продукції

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
1.4. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, які знаходяться у задовільному стані та є придатними до використання	Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власний капітал / Активи
2.2. Коефіцієнт фінансової стійкості	Відображає розмір власного капіталу, який припадає на одиницю позикового капіталу.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Характеризує ступінь мобільності використання власних коштів підприємства	Власний оборотних капітал / Власний капітал.
3. Ефективність маркетингової діяльності		
3.1. Рентабельність продажу	Характеризує ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку	Прибуток від реалізації / обсяг продажу × 100 %
3.2. Розмір виручки на 1 грн. витрат	Показує скільки виручки підприємства припадає на 1 грн. витрат.	Виручка / загальні витрати
3.3. Частка ринку	Характеризує частку ринку, яку займає підприємство	Обсяг випуску продукції підприємства / загальний обсяг виробництва продукції на ринку × 100 %
3.4. Індекс товарообігу	Показує рівень зростання виручки від реалізації продукції порівняно з попереднім роком	Обсяг реалізації звітного року / обсяг реалізації попереднього року
4. Ефективність управління персоналом		
4.1. Продуктивність праці, тис. грн. /1 особу	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Кількість працівників
4.2. Коефіцієнт освіченості	Вказує на частку працівників, які мають вищу освіту	Кількість працівників з вищою освітою / загальну чисельність працівників × 100 %
4.3. Співвідношення % зростання продуктивності праці та заробітної плати	Показує ефективність наявної системи мотивації. Ефективною вважається за умови перевищення темпів зростання продуктивності праці над зростання заробітної плати	Темп зростання продуктивності праці / темп зростання заробітної плати
4.4. Коефіцієнт сталості персоналу	Характеризує сталість трудового колективу за певний період	Чисельність працівників, які перебувають в обліковому складі протягом року / середньооблікову чисельність

Наведений перелік показників оцінки конкурентоспроможності підприємства за моделлю конкурентної переваги є орієнтовним. Кожне підприємство має право самостійно визначати перелік показників, який буде покладено для оцінки рівня його конкурентоспроможності. Згідно

запропонованого нами підходу, підприємство має можливість визначити рівень конкурентоспроможності як в цілому, так і за окремими складовими.

Таким чином, існує велике різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. За одним із наукових підходів усі методи умовно поділяються на три великі групи: методи, які відображають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства; методи, які відображають рівень управління підприємства; методи, які відображають ринкові позиції підприємства. Також існують й інші підходи до класифікації таких методів, а їх різновидів сьогодні є чимало. Дана сфера активно розвивається, модифікуються існуючі методи оцінки конкурентоспроможності, з'являються нові. Оцінка конкурентоспроможності є безперервним процесом, і дуже важливо адаптуватися до мінливих ринкових умов і вподобань клієнтів. Поєднання кількох методів і регулярна переоцінка позиції підприємства допоможуть приймати зважені рішення та залишатися конкурентоспроможними у обраній сфері діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення. За результатами цього зроблено наступні висновки.

1. Розкрито сутність, зміст та значення конкурентоспроможності підприємства. У сучасному складному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, конкурентоспроможність підприємства є життєво важливою концепцією, яка виходить за рамки традиційних уявлень про суперництво та прибутковість. Вона охоплює, насамперед, такі важливі аспекти, як створення вартості, адаптивність, ефективність і сталість. Розуміння сутності, змісту та значення конкурентоспроможності є важливим для підприємств, які прагнуть орієнтуватися у викликах і можливостях сучасного ділового світу. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність перевершувати конкурентів на ринку, виробляючи товари чи послуги більш ефективно та на засадах інноваційних

технологій. Підвищуючи конкурентоспроможність, підприємства можуть позиціонувати себе для довгострокового успіху та зростання на висококонкурентному та глобальному ринку.

2. Надано характеристику процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення. Цей процес має здійснюватися на безперервній основі, що дозволить забезпечити постійний розвиток суб'єкта господарювання і сформувати його стійкі конкурентні переваги. На основі узагальнення низки наукових підходів розроблено модель процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з восьми взаємопов'язаних етапів, основними з яких є: проведення регулярного моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього середовища і моніторинг за реалізацією ініціатив у рамках процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Це дозволяє підприємству своєчасно здійснювати коригуючі заходи та використовувати наявні можливості й зменшувати негативний вплив загроз.

3. Розглянуто сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що сьогодні існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. За одним із цих підходів, усі методи поділяються на три групи: методи, які відображають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства; методи, які відображають рівень управління підприємства; методи, які відображають ринкові позиції підприємства. Оцінка конкурентоспроможності є безперервним процесом, і дуже важливо адаптуватися до мінливих ринкових умов і вподобань клієнтів. Поєднання кількох методів і регулярна переоцінка конкурентної позиції підприємства допоможуть приймати зважені управлінські рішення та залишатися конкурентоспроможними у обраній сфері діяльності.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТОВ «ДІ-СТАР»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «ДІ-СТАР»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІ-СТАР» (ТОВ «ДІ-СТАР» є самостійним суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність вже понад два з половиною десятиліття. Згідно з КВЕД, основною його діяльністю є 23.91 – Виробництво абразивних виробів.

У табл. 2.1 наведено основні відомості про даний суб'єкт господарювання.

Таблиця 2.1

Інформаційна карта ТОВ «ДІ-СТАР»

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ДІ-СТАР»
2	Скорочена назва	ТОВ «ДІ-СТАР»
3	Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY DI-STAR (DI-STAR LTD)
4	Місцезнаходження	36007, Полтавська обл., м. Полтава, вул. Решетилівська, 45А
5	Код ЄДРПОУ	25169355
6	Дата реєстрації	30.04.1998
7	Керівник	Арустамян Аветик Суренович
8	Розмір статутного капіталу	30 тис. грн.
9	Форма власності	Приватна власність
10	Види діяльності	23.91 Виробництво абразивних виробів 28.92 Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах
11	E-mail	www.distar.ua

Зазначимо, що ТОВ «ДІ-СТАР» створене з метою одержання прибутку і задоволення на цій основі соціально-економічних інтересів.

Для досягнення поставленої мети предметом діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» є:

23.91 – Виробництво абразивних виробів;

28.92 – Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості будівництва;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

47.78 – Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Кінцевим бенефіціарами ТОВ «ДІ-СТАР» є чотири особи: Арустамян Аветик Суреневич з часткою 30 %, Донаццан Джуліо Лоренцо з часткою 21,9 %, Донаццан Карло з часткою 28,1 %, Лукашенко Алла Михайлівна з часткою 20 %.

ТОВ «ДІ-СТАР» засноване у 1998 р. з метою досягнення провідних позицій на ринку алмазного інструменту преміум-класу. Сьогодні це підприємство є найбільшим виробником у Східній Європі з широким асортиментом інструментів для будівництва та обробки каменю. Алмазний інструмент ТОВ «ДІ-СТАР» користується великим попитом, а обсяги реалізації продукції постійно зростають. Вся продукція виготовляється у власному цеху товариства з використанням новітньої автоматизованої виробничої лінії Dr. Fritsch Ltd.

Клієнтами ТОВ «ДІ-СТАР» є здебільшого промислові підприємства, які у своїй виробничій діяльності використовують абразивні вироби. Цінують товариство за високу якість продукції та високий рівень дотримання договірних зобов'язань. Основними постачальниками ТОВ «ДІ-СТАР» є металургійні підприємства, а також постачальники такої продукції як корунд, сланець, пісок, кремій, пемза тощо. ТОВ «ДІ-СТАР» має добре налагоджену постачальницьку мережу.

Значний вплив на діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» має організаційна структура управління, яка визначає рівні управління, підпорядкованість структурних підрозділів, а також взаємозв'язок між ними. Від побудови організаційної структури управління залежить оперативність передачі інформації, швидкість прийняття управлінських рішень та їх доведення до безпосередніх виконавців. У Додатку Б наведено організаційну структуру управління ТОВ «ДІ-СТАР».

Організаційна структура управління даного суб'єкта господарювання є лінійно-функціональною, оскільки на товаристві присутні як лінійні, так і функціональні зв'язки між структурними підрозділами. Вищим органом управління товариства є загальні збори учасників, які проводяться для того, щоб учасники могли голосувати як з питань діяльності товариства, так і за призначення виконавчого директора. На загальних зборах учасників товариства представляють річний звіт, що містить інформацію для власників про результати діяльності та стратегію розвитку ТОВ «ДІ-СТАР».

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах з масовим типом виробництва і зі стабільним асортиментом продукції. Саме таким сьогодні і є ТОВ «ДІ-СТАР». З огляду на це можемо стверджувати, що вибір саме лінійно-функціональної структури управління для ТОВ «ДІ-СТАР» є правильним рішенням.

Загальні збори учасників ТОВ «ДІ-СТАР» призначаються виконавчим органом управління – директором, який здійснює поточне керівництво товариством та має виключне право приймати будь-які рішення, які стосуються його діяльності.

Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю товариства створюється ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами учасників. Як правило, перевірка діяльності Правління проводиться ревізійною комісією за дорученням загальних зборів учасників за власною ініціативою або на вимогу учасників.

Аналіз персоналу слід проводити за категоріями зайнятих, їх віковою та освітньою структурою, рухом персоналу і плинністю. Детальному аналізу також підлягає склад і структура фонду оплати праці, щоб отримати більше інформації про рівень мотивації праці на підприємстві та особливості стимулювання працівників до високопродуктивної роботи і виконання поставлених завдань та досягнення цілей.

У табл. 2.2 надано характеристику та динаміку загальної структури персоналу товариства, яке було обрано нами для дослідження.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «ДІ-СТАР»
за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.**

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	Чисель- ність, осіб	Питома вага, %	Чисель- ність, осіб	Питома вага, %	Чисель- ність, осіб	Питома вага, %	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал,	31	13,14	35	14,3	31	12,81	(0,33)	(1,49)
у тому числі:								
керівники	12	5,08	12	4,9	12	4,96	(0,12)	0,06
спеціалісти	16	6,78	19	7,8	16	6,61	(0,17)	(1,19)
технічні працівники	3	1,27	4	1,6	3	1,24	(0,03)	(0,36)
Виробничий персонал	205	86,86	210	85,7	211	87,19	0,33	1,49
Разом	236	100	245	100	242	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	6,61	-	6	-	6,81	-	-	-

В цілому можемо зазначити, що структура персоналу ТОВ «ДІ-СТАР» протягом аналізованого періоду є стабільною та суттєвих змін не зазнавала. Чисельність працівників змінювалася наступним чином: у 2022 р. складала 236 осіб, у 2021 р. зросла до 245 осіб, а у 2022 р. зменшилася на 3 особи. Такі зміни в особовому складі персоналу обумовлені, насамперед, зміною потреби у працівниках окремих категорій. Основну частку працівників складає виробничий персонал, питома вага якого у 2022 р. досягала 87,19 %, що на 0,33 та 1,49 % відсоткового пункту більше за 2022-2021 рр. відповідно.

Для оцінки стану ТОВ «ДІ-СТАР» скористаємося таким інструментом стратегічного аналізу як SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити стан зовнішнього та внутрішнього середовища й на основі цього обрати відповідну стратегію подальшого розвитку. Результати проведеного нами SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація виробництва. 2. Повернення частини дебіторської заборгованості. 3. Впровадження інноваційних технологій. 4. Збільшення обсягів виробництва. 5. Вихід на нові ринки, зокрема ринки ЄС. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довготривала війна РФ проти України. 2. Криза, викликана війною. 3. Зменшення інвестицій в економіку. 4. Загальний економічний спад в державі. 5. Знецінення гривні. 6. Підвищення відсоткових ставок по кредитах. 7. Зниження рівня доходів населення. 8. Скорочення обсягів замовлення. 9. Підвищення вартості сировини та ресурсів.
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкурентна позиція. 2. Розвинений бренд. 3. Досить прибуткова та рентабельна діяльність. 4. Партнерство з громадськими організаціями. 5. Інвестиції у соціальний розвиток. 6. Сприятливі умови праці. 7. Наявність сучасних інноваційних технологій. 8. Наявність зарубіжних партнерів. 9. Широкий асортимент продукції, що виготовляється. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня прибутковості. 2. Орієнтація на ринки країн колишнього СНД. 3. Висока чутливість до змін в зовнішньому середовищі. 4. Зменшення обсягів реалізації продукції. 5. Обмеженість ресурсів. 6. Втрата досягнутих конкурентних позицій.

Тоді, коли сформовано список слабких і сильних сторін товариства, а також загроз і можливостей, настає етап установлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДІ-СТАР»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+9=18	9+6=15

Згідно проведених нами розрахунків було встановлено, що для ТОВ «ДІ-СТАР» характерним є використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які товариство

має неодмінно враховувати у своїй господарській діяльності, щоб не втратити вже сформовані конкурентні переваги.

Таким чином, ТОВ «ДІ-СТАР» є досить успішним підприємством, яке займається виробництвом абразивних виробів. Організаційна структура управління товариства є лінійно-функціональною. Найбільш гострою проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є повномасштабна війна на території України. Водночас, значний вплив на діяльність даного суб'єкта господарювання має демографічна криза, підвищення інфляції, зниження рівня платоспроможності клієнтів. З огляду на це, товариству слід регулярно здійснювати моніторинг стану зовнішнього середовища та намагатися адаптуватися до нього з метою утримання досягнутих конкурентних позицій. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи представлено основні результати фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства, яке було обрано нами для дослідження.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»

На основі даних офіційної фінансової звітності (Додаток В) досліджуваного суб'єкта господарювання за 2020-2022 рр. нами було проведено аналіз результатів його діяльності. Для зручності сприйняття всі розрахунки було оформлено у вигляді відповідної таблиці (Додаток Г).

У складі та структурі капіталу ТОВ «ДІ-СТАР» протягом 2020-2022 рр. відбуваються позитивні зміни: зростає як загальна вартість сукупного капіталу, так і власного. Сукупний капітал ТОВ «ДІ-СТАР» у 2020 р. сягає 704049,5 тис. грн., що в абсолютному вимірі більше на 271643,5 тис. грн. та 128269 тис. грн. від 2020-2021 рр. відповідно. При цьому темп зростання у 2022 р. порівняно з 2020 р. складає 62,82 %, а у порівнянні з 2021 р. – 22,28 %. Зростання сукупного капіталу свідчить про розвиток ТОВ «ДІ-СТАР», збільшення вартості його майна.

Власний капітал ТОВ «ДІ-СТАР» також має тенденцію до зростання. У 2022 р. власний капітал оцінювався у розмірі 677112,5 тис. грн., що в абсолютному вимірі більше від 2020 р. на 265553,3 тис. грн. та більше на 129065,5 тис. грн. відносно 2021 р. Позитивним є більші темпи зростання власного капіталу над темпами зростання вартості сукупного капіталу. Зокрема, у 2022 р. темп приросту власного капіталу склав 64,52 %, а середньої вартості сукупного капіталу за цей же період становить 62,82 %. Такі зміни свідчать про те, що зростання загального капіталу ТОВ «ДІ-СТАР» відбувається, передусім, завдяки накопиченню власного капіталу, а не позикових коштів. На рис. 2.1 наведено динаміку даних показників.

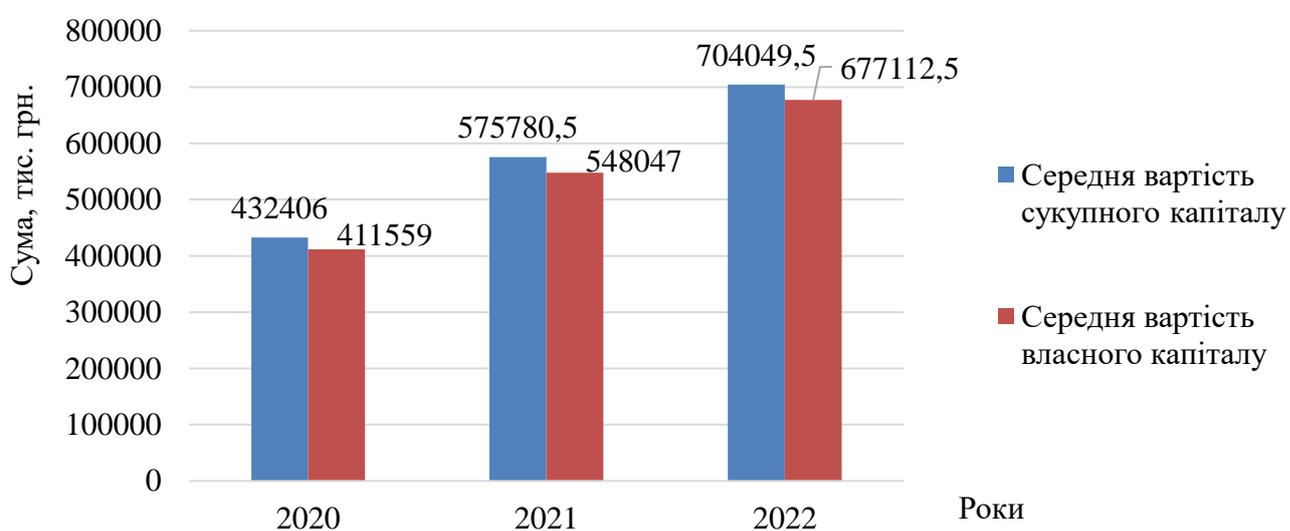


Рис. 2.1. Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «ДІ-СТАР» у 2020-2022 рр.

Виробництво алмазних інструментів вимагає наявності різноманітних технологій та високого рівня забезпеченості технічними засобами. Згідно результатів проведеного нами дослідження, ТОВ «ДІ-СТАР» приділяє достатню увагу оновленню власної техніко-технологічної бази, що позитивно відображається на зростанні вартості його основних засобів. У 2022 р. їх вартість складала 148857,5 тис. грн., що порівняно з 2020 р. більше на 56,15 %. За три роки вартість основних засобів виросла більше чим на половину, що є доволі високим показником. На рис. 2.2 наведено зміни середньорічної вартості основних засобів ТОВ «ДІ-СТАР» за період, що аналізується.

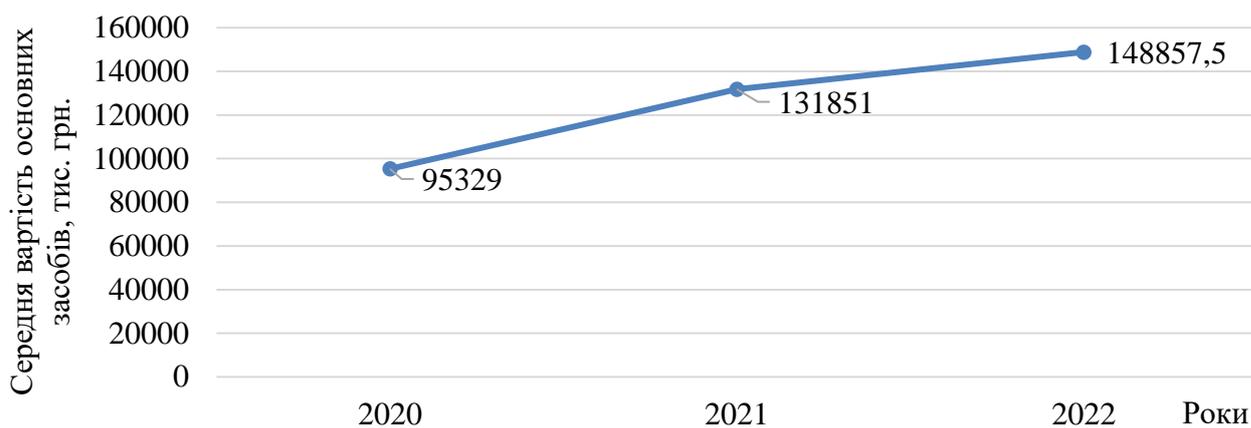


Рис. 2.2. Динаміка середньої вартості основних засобів ТОВ «ДІ-СТАР» за 2020-2022 рр.

При аналізі основних економічних показників ТОВ «ДІ-СТАР» нами було виявлено негативні зміни в зменшенні чистого доходу від реалізації продукції. Так, зокрема, за період, що аналізується, чистий дохід даного суб'єкта господарювання зменшився на 74818 тис. грн., що у відносних показниках складає 19,8 %. Такі зміни є негативними, особливо зважаючи на високий рівень інфляції в нашій державі.

Загалом, зменшення чистого доходу ТОВ «ДІ-СТАР» в динаміці обумовлене наслідками повномасштабної війни РФ проти України, яка розгорнулася на території нашої держави 24 лютого 2022 р. Внаслідок цього порушилися всі сформовані логістичні маршрути, виникли значні проблеми із постачанням сировини та матеріалів, які необхідні для забезпечення безперебійного процесу виробництва. Деякі постійні клієнти ТОВ «ДІ-СТАР» збанкрутували через низку об'єктивних причин, одна із яких була пов'язана із неможливістю стабільно працювати через постійні перебої із електропостачанням. Як результат, все це негативно вплинуло на отримані товариством доходи від реалізації виготовленої продукції.

Найбільш важливими є показники фінансового результату ТОВ «ДІ-СТАР», тому на рис. 2.3 наведено їх динаміку за 2020-2022 рр.

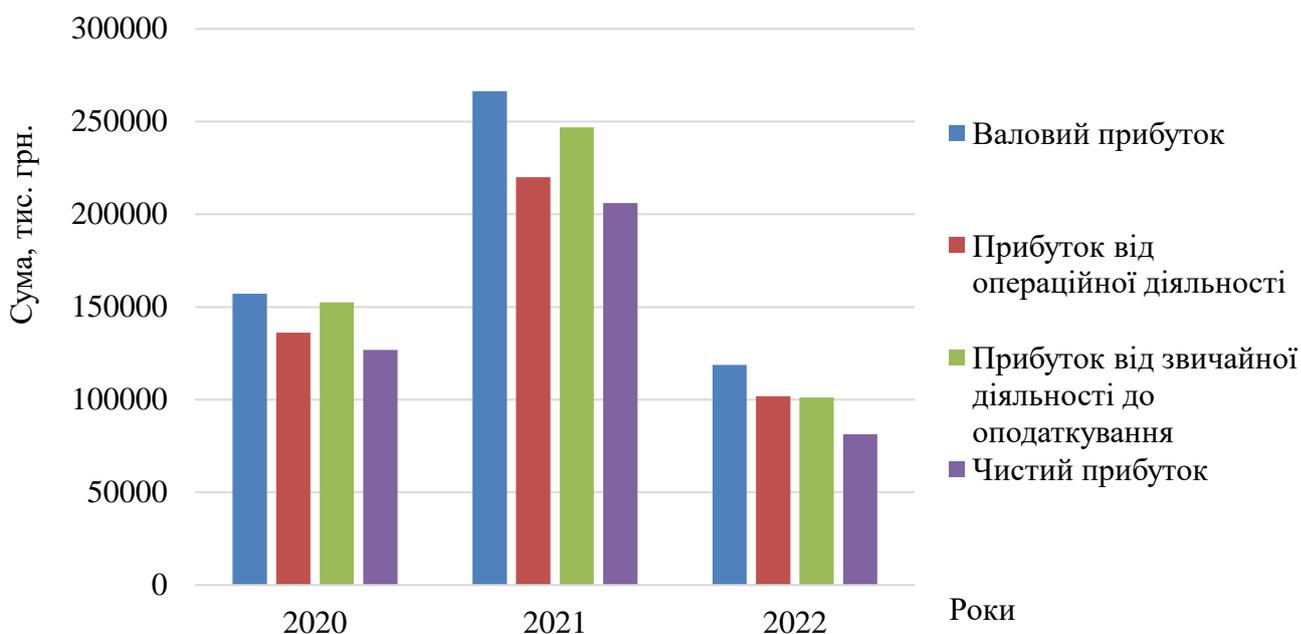


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДІ-СТАР» у 2020-2022 рр.

З наведених даних помітно, що найбільш вдалим у фінансовому плані роком для ТОВ «ДІ-СТАР» був довоєнний 2021 р., коли ТОВ «ДІ-СТАР» показало максимальні значення по усіх фінансових показниках. Зокрема, підприємство отримало рекордний для себе чистий прибуток в розмірі 206082 тис. грн. У 2022 р. ситуація суттєво погіршилася в негативну сторону, розміри прибутку зменшилися більше, ніж вдвічі. Чистий прибуток за результатами 2022 р. склав 81356 тис. грн. З іншого боку, в умовах воєнного стану це є досить позитивним показником, адже у цей період велика кількість підприємств України зазнали збитків та взагалі припинили свою діяльність, а ТОВ «ДІ-СТАР» зуміло адаптуватися до нових викликів та отримати прибуток.

Головною проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є високі операційні витрати. Про це свідчать операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції. Протягом 2020-2021 рр. даний показник був стабільним та складав 0,61 грн., але у 2022 р. зріс на 27,87 % і становив 0,78 грн. Відповідно зростання витрат призвело до зниження прибутків ТОВ «ДІ-СТАР». До основних причин зростання операційних витрат підприємства, яке було обрано нами для дослідження, слід віднести, насамперед,

наступні: зростання вартості енергоресурсів, підвищення рівня заробітної плати працівників, збільшення вартості матеріалів та сировини тощо.

Показники рентабельності мають додатні значення, що свідчить про загальну ефективність фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР». Однак у 2022 р. показники рентабельності суттєво погіршилися, зокрема, рентабельність сукупного капіталу знизилася на 24,24 % порівняно з 2021 р., а рентабельність продукції – на 24,72 %. Це означає, що ТОВ «ДІ-СТАР» надалі слід сконцентруватися на пошуку шляхів підвищення ефективності господарської діяльності та відповідного зменшення операційних витрат і збільшення обсягів реалізації продукції.

Також важливо, на наш погляд, здійснити оцінку показників фінансової стійкості, а також визначити тип фінансового стану підприємства, яке було обрано для дослідження, оскільки це особливо важливо в умовах нестабільності. Результати проведеного нами аналізу основних показників фінансової стійкості ТОВ «ДІ-СТАР» за три роки наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ДІ-СТАР» за 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,95	0,95	0,97	0,02	0,02
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,05	0,05	0,03	-0,02	-0,02
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	0,05	0,05	0,03	-0,02	-0,02
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	21,04	18,93	35,43	14,39	16,5
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,05	0,05	0,03	-0,02	-0,02
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0	0	0
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	3,50	3,02	2,66	-0,84	-0,36
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,93	0,93	0,96	0,03	0,03
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,62	0,65	0,70	0,08	0,05
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,00	1,00	1,00	0	0

Проведені розрахунки вказують на високу забезпеченість ТОВ «ДІ-СТАР» власними фінансовими ресурсами, що свідчить про високу фінансову стійкість товариства. Зокрема, коефіцієнт автономії протягом 2020-2021 рр. становить 0,95, а у 2022 р. зростає на 0,02 пункти. Це є свідченням того, що підприємство фінансує свою виробничо-господарську діяльність переважно за рахунок власного капіталу. Динаміку цього показника продемонстровано на рис. 2.4.

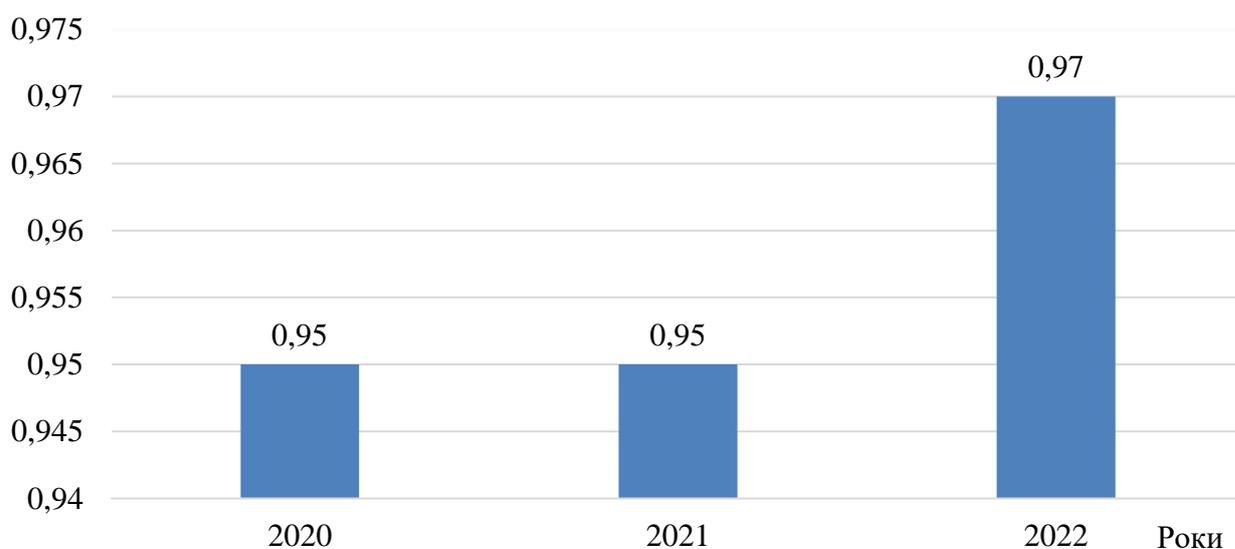


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «ДІ-СТАР» за 2020-2022 рр.

Як бачимо з рис. 2.4, позиковий капітал ТОВ «ДІ-СТАР» протягом всього досліджуваного періоду не перевищував 5 % у складі загальних джерел фінансування. При цьому позиковий капітал товариства складається виключно з поточних зобов'язань.

У табл. 2.6 наведено розраховані нами коефіцієнти платоспроможності досліджуваного товариства за 2020-2022 рр. У результаті проведення відповідного дослідження було виявлено, що показники платоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» також мають досить високі значення й позитивні тенденції до зростання. Коефіцієнт покриття у 2022 р. складає 25,68, що свідчить про перевищення розміру оборотних активів над поточними зобов'язаннями у 25 разів.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «ДІ-СТАР»
за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022 р. від	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт покриття	14,09	13,34	25,68	11,59	12,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	10,35	9,25	16,40	6,05	7,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,95	5	13,75	7,8	8,75

Позитивним є те, що ТОВ «ДІ-СТАР» на власному рахунку має достатній обсяг грошових коштів та їх еквівалентів, що дозволяє підприємству у разі виникнення такої потреби негайно розраховувати з кредиторами та фінансувати власні потреби. Про високу здатність до розрахунку з кредиторами свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2022 р. складає 16,4 пункти.

Далі необхідно здійснити розрахунок узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «ДІ-СТАР», які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «ДІ-СТАР»
за 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	286162	414748	500239
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	286162	414748	500239
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	308027	448350	520511
4. Запаси – Н4	81770	137424	187996
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	204392	277324	312243
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	204392	277324	312243
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	226257	310926	332515

На основі результатів проведеного аналізу можна стверджувати, що для ТОВ «ДІ-СТАР» характерною є абсолютна фінансова стійкість, оскільки протягом всього досліджуваного періоду ТОВ «ДІ-СТАР» має можливість за рахунок власних коштів покривати 100 % потребу в запасах. Тому проблеми, пов'язані з високими ставками кредитування бізнесу та складністю залучення інвестицій в умовах воєнного стану для ТОВ «ДІ-СТАР» не є загрозою. Загалом, даний суб'єкт господарювання можна вважати фінансово стійким.

Таким чином, ТОВ «ДІ-СТАР» протягом 2020-2022 рр. має стабільне фінансове положення. У 2022 р., попри повномасштабну загарбницьку війну РФ проти України, ТОВ «ДІ-СТАР» зуміло продовжити своє функціонування та завершити рік з прибутком в розмірі 81 млн. грн. Незважаючи на те, що цей показник був вдвічі меншим за відповідний показник попереднього року, отриманий результат все одно можна вважати позитивним. Для ТОВ «ДІ-СТАР» найбільшими проблемами були і залишаються: зростання ціни на матеріали та ресурси, підвищення тарифів на електроенергію тощо. Підприємство, яке було обрано нами для дослідження, зуміло пристосуватися до функціонування в умовах воєнного стану, і це вже є досить вагомим результатом. У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи буде представлено основні результати оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного суб'єкта господарювання.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР»

ТОВ «ДІ-СТАР» працює на досить конкурентоздатному ринку. Головними конкурентами ТОВ «ДІ-СТАР» на ринку виробництва абразивних виробів є завод KLINGSPOR, ТОВ «АТА Абразив», ТОВ «ІНВАТЕХ», ПрАТ «Іршавський абразивний завод», ТОВ «Абразив-2003», ТОВ «Абразив Плюс», ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат», ТОВ «Абразив-Сервіс», ТОВ «Абрамат», ТОВ «Алькор-Д», ТОВ «АНПОЛ» та інші. Підприємства по виробництву абразивних виробів розташовані по всій території України.

ТОВ «ДІ-СТАР» нині займає міцну ринкову позицію та є одним із лідерів на ринку виробництва абразивних виробів. Водночас, конкуренція зростає, а загрози зовнішнього середовища посилюються, саме тому ТОВ «ДІ-СТАР» необхідно постійно розвиватися. Використовуючи один із сучасних методів, які було розглянуто нами на попередньому етапі наукового дослідження, пропонуємо здійснити оцінку поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». Для цього доцільно обрати модель конкурентної переваги, яка дозволяє здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності у розрізі таких складових, як:

- ефективність виробничої діяльності підприємства;
- фінансовий стан підприємства;
- ефективність маркетингової діяльності;
- ефективність управління персоналом.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності використано офіційні фінансові дані ТОВ «ДІ-СТАР» за 2022 р. Порівняння рівня конкурентоспроможності досліджуваного товариства здійснено з такими підприємствами як: ПрАТ «Іршавський абразивний завод» (м. Іршава, Закарпатська область), ПрАТ «Запорізький абразивний комбінат» (м. Запоріжжя, Запорізька область) та ТОВ «КЛІНГСПОР» (м. Великі Мости, Львівська область), оскільки саме ці компанії є головними гравцями на ринку абразивних виробів в Україні.

Офіційні дані усіх обраних для аналізу підприємств представлено на веб-ресурсі аналітичної платформи youcontrol.com [27-30].

Спочатку нами було проведено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств за показниками ефективності виробничої діяльності. Для цього було розраховано, зокрема, такі показники, як: витрати на виробництво одиниці продукції, фондвіддача, рентабельність продукції та коефіцієнт придатності основних засобів. Результати відповідних розрахунків представлено у табличній формі з виділенням найкращого значення зеленим кольором та найгіршого значення – червоним кольором. У табл. 2.8 відображено результати оцінки конкурентоспроможності підприємств, які було обрано нами для дослідження, за показниками ефективності виробничої діяльності.

**Оцінка конкурентоспроможності підприємств за показником ефективності
виробничої діяльності за 2022 р.**

Показники	ТОВ «ДІ-СТАР»	ПрАТ «ІАЗ»	ТОВ «КЛІНГСПОР»	ПрАТ «Запоріжжябразив»
Витрати на одиницю виготовленої продукції, грн.	0,78	0,9	1	1,01
Фондовіддача, грн./грн.	2,09	1,98	1,96	8,48
Рентабельність продукції, %	55,24	1,62	3,76	3,1
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,56	0,18	0,6	0,28

На основі визначених коефіцієнтів нами було розраховано узагальнене значення ефективності виробничої діяльності підприємств за формулою (2.1):

$$ЕВ = 0,31В + 0,19Ф + 0,40РП + 0,10К \quad (2.1)$$

де В – критерій витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – критерій фондovіддачі;

РП – критерій рентабельності продукції;

К – коефіцієнт придатності основних засобів;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Розрахована нами ефективність виробничої діяльності кожного з обраних для аналізу підприємств складає:

$$ЕВ_{\text{ТОВ «ДІ-СТАР»}} = 0,31 \times 0,78 + 0,19 \times 2,09 + 0,40 \times 55,24 + 0,10 \times 0,56 = 22,79$$

$$ЕВ_{\text{ПрАТ «ІАЗ»}} = 0,31 \times 0,9 + 0,19 \times 1,98 + 0,40 \times 1,62 + 0,10 \times 0,18 = 1,32$$

$$ЕВ_{\text{ТОВ «КЛІНГСПОР»}} = 0,31 \times 1 + 0,19 \times 1,96 + 0,40 \times 3,76 + 0,10 \times 0,6 = 2,24$$

$$ЕВ_{\text{ПрАТ «Запоріжжябразив»}} = 0,31 \times 1,01 + 0,19 \times 8,48 + 0,40 \times 3,1 + 0,10 \times 0,28 = 3,19$$

Згідно проведеного розрахунку за узагальненим значенням ефективності виробничої діяльності безумовним лідером на ринку абразивних виробів в Україні

є ТОВ «ДІ-СТАР» з результатом 22,79. На другому місці з результатом 3,19 знаходиться ПрАТ «Запоріжжябразив», на третьому – ТОВ «КЛІНГСПОР» зі значенням ефективності виробничої діяльності у 2,24. Найменш конкурентоспроможним за даним показником виявився ПрАТ «Іршавський абразивний завод» з результатом 1,32. Тому в плані ефективності виробничої діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» має найвищі показники.

У табл. 2.9 проведено розрахунок конкурентоспроможності підприємств за показниками фінансового стану.

Таблиця 2.9

**Оцінка конкурентоспроможності підприємств за показниками
фінансового стану у 2022 р.**

Показники	ТОВ «ДІ-СТАР»	ПрАТ «ІАЗ»	ТОВ «КЛІНГСПОР »	ПрАТ «Запоріжжябразив»
Коефіцієнт автономії	0,97	0,81	0,95	0,48
Коефіцієнт фінансової стійкості	35,43	4,21	18,46	0,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	13,75	0,27	0,95	0,08
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,70	0,62	0,41	0,46

Узагальнене значення конкурентоспроможності підприємств за критерієм фінансового стану підприємства (ФС) визначаємо за формулою (2.2):

$$ФС = 0,29КА + 0,20КФА + 0,36КЛ + 0,15КОБ \quad (2.2)$$

де КА – критерій фінансової автономії підприємства;

КФА – критерій фінансової стійкості підприємства;

КЛ – критерій абсолютної ліквідності підприємства;

КОБ – критерій оборотності власного оборотного капіталу;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

Відповідно до відомих значень проведено розрахунок критерію ефективності фінансового стану підприємств:

$$ФС_{\text{ТОВ «ДІ-СТАР»}} = 0,29 \times 0,97 + 0,20 \times 35,43 + 0,36 \times 13,75 + 0,15 \times 0,7 = 12,42$$

$$ФС_{\text{ПрАТ «ІАЗ»}} = 0,29 \times 0,81 + 0,20 \times 4,21 + 0,36 \times 0,27 + 0,15 \times 0,62 = 1,27$$

$$ФС_{\text{ТОВ «КЛІНГСПОР»}} = 0,29 \times 0,95 + 0,20 \times 18,46 + 0,36 \times 0,95 + 0,15 \times 0,41 = 4,37$$

$$ФС_{\text{ПрАТ «Запоріжабразив»}} = 0,29 \times 0,48 + 0,20 \times 0,93 + 0,36 \times 0,08 + 0,15 \times 0,46 = 0,42$$

Згідно наведеного розрахунку, за критерієм конкурентоспроможності фінансового стану головним лідером на ринку виробництва абразивних виробів є ТОВ «Ді-СТАР» зі значенням 12,42. Даний показник у чотири рази перевищує відповідний показник ТОВ «КЛІНГСПОР», і знаходиться на другому місці у рейтингу конкурентоспроможності серед обраних для дослідження підприємств. На третьому місці з показником 1,27 знаходиться ПрАТ «Іршавський абразивний завод», а на четвертому – ПрАТ «Запоріжабразив» зі значенням 0,42.

У табл. 2.10 наведено оцінку конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності маркетингової діяльності.

Таблиця 2.10

Конкурентоспроможність підприємств-конкурентів за критерієм ефективності маркетингової діяльності у 2022 р.

Показники	ТОВ «ДІ-СТАР»	ПрАТ «ІАЗ»	ТОВ «КЛІНГСПОР»	ПрАТ «Запоріжабразив»
Рентабельність продажу	33,37	1,47	3,11	2,29
Розмір виручки на 1 грн. витрат	1,29	1,1	1	0,98
Частка ринку	2,53	0,16	3,69	3,3
Індекс товарообігу	0,53	0,72	0,72	0,87

Узагальнене значення конкурентоспроможності підприємств за критерієм маркетингової діяльності підприємства (ЕМД) визначаємо користуючись формулою (2.3):

$$EMD = 0,37PP + 0,29KBPB + 0,21ЧP + 0,14IT \quad (2.3)$$

де EMD – ефективність маркетингової діяльності;

PP – рентабельність продажу;

KBPB – розмір виручки на 1 грн. витрат;

ЧP – частка ринку;

IT – індекс товарообігу;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Відповідно рівень конкурентоспроможності підприємств, які аналізуються, за критерієм ефективності маркетингової діяльності складає:

$$EMD_{\text{ТОВ «ДІ-СТАР»}} = 0,37 \times 33,37 + 0,29 \times 1,29 + 0,21 \times 2,53 + 0,14 \times 0,53 = 13,32$$

$$EMD_{\text{ПрАТ «ІАЗ»}} = 0,37 \times 1,47 + 0,29 \times 1,1 + 0,21 \times 0,16 + 0,14 \times 0,72 = 0,99$$

$$EMD_{\text{ТОВ «КЛІНГСПОР»}} = 0,37 \times 3,11 + 0,29 \times 1 + 0,21 \times 3,69 + 0,14 \times 0,72 = 2,31$$

$$EMD_{\text{ПрАТ «Запоріжбразив»}} = 0,37 \times 2,29 + 0,29 \times 0,98 + 0,21 \times 3,3 + 0,14 \times 0,87 = 1,94$$

Конкурентоспроможність за критерієм маркетингової діяльності показала, що найвищий рівень має ТОВ «ДІ-СТАР» зі значенням 13,32. Найближчого конкурента ТОВ «ДІ-СТАР» переважає більше, ніж вдвічі. Можемо стверджувати, що на ТОВ «ДІ-СТАР» досить ефективно організовані усі бізнес-процеси. Це забезпечує високі конкурентні позиції на українському ринку.

Далі у табл. 2.11 наведено оцінку конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності управління персоналом.

Таблиця 2.11

Конкурентоспроможність підприємств за критерієм ефективності управління персоналом за 2022 р.

Показник	ТОВ «ДІ-СТАР»	ПрАТ «ІАЗ»	ТОВ «КЛІНГСПОР»	ПрАТ «Запоріжбразив»
Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	1252,67	790,19	2107,26	1159,49
Коефіцієнт освіченості	0,6	0,55	0,72	0,65
Співвідношення % зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,48	1,27	0,98	0,73
Коефіцієнт сталості персоналу	0,77	0,85	0,76	0,65

Узагальнене значення конкурентоспроможності підприємств за критерієм ефективності управління персоналом підприємства (ЕУП) визначаємо, користуючись формулою (2.4):

$$\text{ЕУП} = 0,37\text{ПП} + 0,29\text{КО} + 0,21\text{ППЗП} + 0,14\text{СП} \quad (2.4)$$

де ЕУП – ефективність управління персоналом;

РП – продуктивність праці;

КО – коефіцієнт освіченості персоналу;

ППЗП – співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати;

СП – сталість персоналу;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Відповідно для аналізованих підприємств рівень їх конкурентоспроможності за критерієм ефективності управління персоналом складе:

$$\text{ЕУП}_{\text{ТОВ «ДІ-СТАР»}} = 0,37 \times 1252,67 + 0,29 \times 0,6 + 0,21 \times 1,48 + 0,14 \times 0,77 = 464,08$$

$$\text{ЕУП}_{\text{ПрАТ «ІАЗ»}} = 0,37 \times 790,19 + 0,29 \times 0,55 + 0,21 \times 1,27 + 0,14 \times 0,85 = 292,91$$

$$\text{ЕУП}_{\text{ТОВ «КЛІНГСПОР»}} = 0,37 \times 2107,26 + 0,29 \times 0,72 + 0,21 \times 0,98 + 0,14 \times 0,76 = 780,2$$

$$\text{ЕУП}_{\text{ПрАТ «Запоріжбразив»}} = 0,37 \times 1159,49 + 0,29 \times 0,65 + 0,21 \times 0,73 + 0,14 \times 0,65 = 429,44$$

Проведений нами розрахунок вказує на те, що сфера управління персоналом є найбільш ефективною на ТОВ «КЛІНГСПОР», який за відповідним показником отримав найвище значення: 780,2. Натомість, ТОВ «ДІ-СТАР», яке було обрано нами для дослідження, зі значенням 464,08 знаходиться на другому місці за рівнем конкурентоспроможності, суттєво випередивши при цьому ПрАТ «Запоріжбразив» із відповідним значенням показника 429,44. Найменше значення за даним показником отримало ПрАТ «Іршавський абразивний завод».

Розрахунок інтегральної оцінки конкурентоспроможності визначаємо за формулою (2.5):

$$\text{ККП} = 0,33\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕМД} + 0,15\text{ЕУП} \quad (2.5)$$

де $EВ$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$ФС$ – значення критерію фінансового стану підприємства;

$EЗ$ – значення критерію ефективності маркетингової діяльності;

$КТ$ – значення критерію ефективності управління персоналом;

0,33; 0,29; 0,23; 0,15 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Результати проведеного нами розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємств-лідерів на ринку абразивних виробів України представлено нижче:

$$ККП_{ТОВ\ «ДІ-СТАР»} = 0,33 \times 22,79 + 0,29 \times 12,42 + 0,23 \times 13,32 + 0,15 \times 464,08 = 83,79$$

$$ККП_{ПрАТ\ «ІАЗ»} = 0,33 \times 1,32 + 0,29 \times 1,27 + 0,23 \times 0,99 + 0,15 \times 292,91 = 44,96$$

$$ККП_{ТОВ\ «КЛІНГСПОР»} = 0,33 \times 2,24 + 0,29 \times 4,37 + 0,23 \times 2,31 + 0,15 \times 780,2 = 119,56$$

$$ККП_{ПрАТ\ «Запоріжбразив»} = 0,33 \times 3,19 + 0,29 \times 0,42 + 0,23 \times 1,94 + 0,15 \times 429,44 = 66,03$$

На рис. 2.5 графічно відображено рівень конкурентоспроможності аналізованих підприємств.

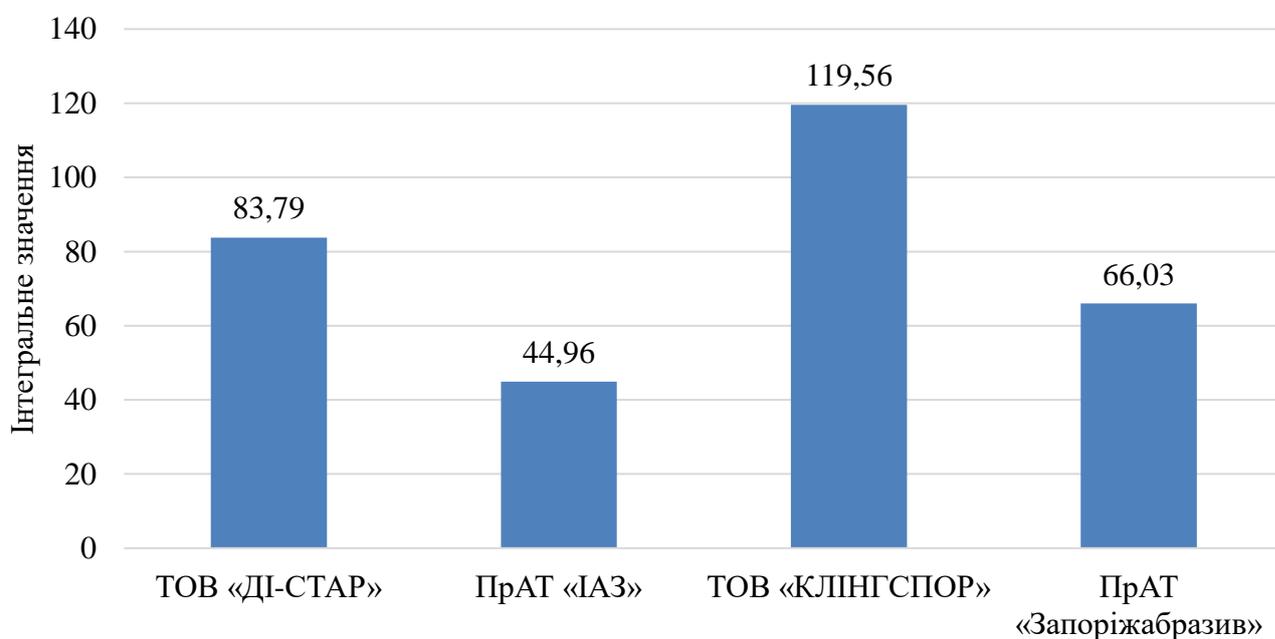


Рис. 2.5. Рівень конкурентоспроможності підприємств-лідерів із виробництва абразивних виробів в Україні, 2022 р.

За результатами проведеного нами дослідження можемо стверджувати, що ТОВ «ДІ-СТАР» є досить конкурентоспроможним підприємством на українському ринку абразивних виробів. Рівень його конкурентоспроможності складає 83,79. Його випереджає лише ТОВ «КЛІНГСПОР» зі значенням 119,56. Від інших аналізованих підприємств ТОВ «ДІ-СТАР» має вищий рівень конкурентоспроможності, проте його відставання від головного лідера на ринку свідчить про наявність резервів для подальшого удосконалення.

В умовах воєнного стану ТОВ «ДІ-СТАР» вдалося зберегти свої конкурентні позиції за рахунок того, що його виробничі потужності знаходяться на відносно безпечних територіях Полтавської області, де не велися безпосередні активні бойові дії, у той час, як виробничі потужності ПрАТ «Запоріжжяабразив» суттєво постраждали від постійних артилерійських обстрілів, оскільки його основні виробничі потужності розташовані поблизу безпосередньої лінії фронту.

Таким чином, оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» була проведена нами за допомогою моделі конкурентної переваги. За результатами відповідних розрахунків було встановлено, що ТОВ «ДІ-СТАР» є досить конкурентоспроможним підприємством на українському ринку абразивних виробів. ТОВ «ДІ-СТАР» поступається за рівнем конкурентоспроможності лише ТОВ «КЛІНГСПОР», що свідчить в цілому про наявність резервів для подальшого розвитку й удосконалення. Серед слабких сторін діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» слід виділити, насамперед, зниження розмірів чистого доходу від реалізації продукції. У 2022 р. саме на ТОВ «ДІ-СТАР» у порівнянні з його основними конкурентами відбулося найбільш помітне зниження розміру чистого доходу від реалізації виготовленої продукції.

Висновки до розділу 2

У другому аналітико-дослідницькому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДІ-СТАР». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта існуючої системи управління ТОВ «ДІ-СТАР», яке є досить успішним підприємством, що займається виробництвом абразивних виробів. Організаційна структура управління товариства є лінійно-функціональною. Найбільш гострою проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є повномасштабна війна, що розгорнулася на території України. Також значний вплив на діяльність даного підприємства має демографічна криза, високий рівень інфляції, зниження рівня платоспроможності споживачів. З огляду на це, товариству слід регулярно здійснювати моніторинг стану зовнішнього середовища та адаптуватися до нього з метою утримання конкурентних позицій.

2. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР». Встановлено, що даний суб'єкт господарювання протягом 2020-2022 рр. має стабільне фінансове положення. У 2022 р., попри війну в Україні, ТОВ «ДІ-СТАР» вдалося завершити цей складний рік із прибутком в розмірі 81 млн. грн. Незважаючи на те, що цей показник був вдвічі меншим за відповідний показник 2021 р., в умовах воєнного стану даний результат цілком можливо вважати позитивним. Сьогодні для ТОВ «ДІ-СТАР» найбільшими проблемами є: зростання ціни на матеріали та ресурси, підвищення тарифів на електроенергію, тому надалі необхідно шукати резерви для подальшого розвитку.

3. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». Таку оцінку було здійснено за допомогою моделі конкурентної переваги. За результатами відповідних розрахунків було встановлено, що ТОВ «ДІ-СТАР» є досить конкурентоспроможним підприємством на ринку абразивних виробів в Україні. За рівнем конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» поступається лише ТОВ «КЛІНГСПОР», що свідчить в цілому про наявність резервів для подальшого розвитку й удосконалення. Серед слабких сторін діяльності підприємства, яке було обрано нами для дослідження, слід виділити, насамперед, зниження розмірів чистого доходу від реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ДІ-СТАР» НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ПОСТІЙНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення

Незважаючи на те, що ТОВ «ДІ-СТАР» наразі має досить високий рівень конкурентоспроможності, необхідно працювати постійно над його підвищенням, оскільки рівень конкурентоспроможності є динамічною величиною та може змінюватися під впливом низки факторів. Якщо підприємство буде підтримувати наявний рівень конкурентоспроможності, то найближчі конкуренти можуть його випередити. Через зазначене важливо, щоб процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДІ-СТАР» був неперервним. Процеси пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» ніколи не повинні припинятися.

Для забезпечення цього необхідно створити належні умови для цього. Перш за все необхідно закласти в стратегію розвитку ТОВ «ДІ-СТАР» завдання щодо постійного підвищення рівня конкурентоспроможності, відповідно до чого у обов'язки кожного керівника буде входити пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності за його основними функціональними напрямками діяльності. Дані завдання необхідно чітко прописати в посадових інструкціях керівників товариства. Наприклад, комерційний директор буде відповідальним за рівень конкурентоспроможності товариства за маркетинговою складовою, фінансовий директор – за фінансовою складовою, технічний директор – за виробничою складовою, директор HR-відділу – за сферою управління персоналом. Відповідно до пропонованих нововведень щомісяця буде організовуватися стратегічна сесія за участю всіх керівників структурних підрозділів, на яких

обговорюватимуться питання конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР», пропозиції щодо посилення конкурентних позицій за кожною складовою. На основі колективного обговорення буде розроблений та затверджений комплекс заходів щодо підвищення поточного рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР».

Також до пошуку найбільш перспективних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» доцільно залучати усіх штатних працівників. Як показує практика, доволі часто цінні ідеї щодо покращення окремих бізнес-процесів висувають безпосередньо ті працівники, які задіяні у них. Для мотивування їх до цього керівникам структурних підрозділів слід вводити у курс справ усіх підлеглих, ставити конкретні завдання щодо пошуку можливих шляхів удосконалення окремих бізнес-процесів й належним чином винагороджувати тих працівників, чії ідеї принесли вагомні результати ТОВ «ДІ-СТАР». За такого підходу весь трудовий колектив товариства буде включений у процес підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». Одним з найскладніших етапів цього є саме пошук ідеї для підвищення конкурентоспроможності. Якщо припустити, що кожен із працівників надасть власну пропозицію, то таких ідей буде більше 200 одиниць й хоч декілька з них точно будуть раціональними і вартими того, щоб у перспективі їх впровадити у практичну діяльність досліджуваного товариства.

Враховуючи сучасні виклики сьогодення та оголошений воєнний стан в Україні, досить важливим є й регулярне відстеження змін в зовнішньому середовищі. На наш погляд, це дозволить ТОВ «ДІ-СТАР» бути в курсі останніх ринкових трендів, використовувати з користю виявлені можливості та максимально захищати свою діяльність від реалізації найбільш песимістичних сценаріїв розвитку. Водночас, ТОВ «ДІ-СТАР» слід бути проактивним й готовим до різних змін в зовнішньому середовищі.

На основі проведеного дослідження нами розроблено адаптований до діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» процес управління конкурентоспроможністю на основі концепції постійного вдосконалення, який відображено на рис. 3.1.

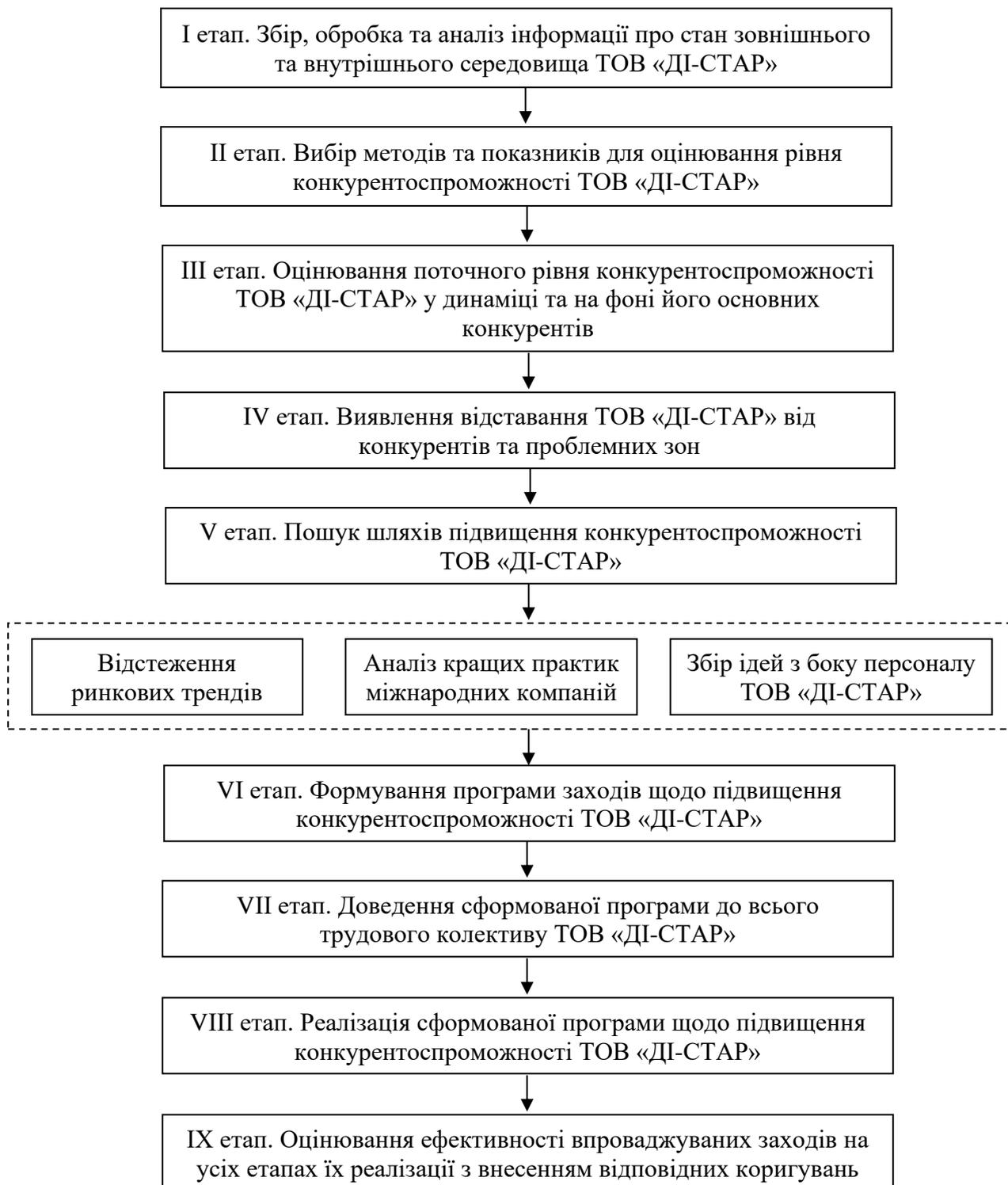


Рис. 3.1. Адаптований до діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» процес управління конкурентоспроможністю на основі концепції постійного вдосконалення (запропоновано автором)

Слідування вказаним етапам дозволить ТОВ «ДІ-СТАР» налагодити процес управління конкурентоспроможністю й забезпечити його безперервність.

Також ураховуючи те, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» є динамічною величиною, обов'язковим є налагодження системи регулярного відстеження основних індикаторів. Зокрема, у дану систему можуть бути включені усі показники, які розраховано у попередньому розділі кваліфікаційної роботи при оцінюванні рівня конкурентоспроможності товариства. Це дозволить відслідковувати зміни та у разі виявлення негативних тенденцій, погіршення деяких показників й швидко реагувати на це шляхом пошуку причин цього та їх усунення. Більш ефективніше є вирішення проблем на ранніх етапах їх виявлення, аніж вимушена боротьба з негативними наслідками. Запропонований підхід забезпечить постійну оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР», порівняння поточного рівня з попереднім. Така система діагностики дозволить безперервно удосконалювати всі ключові бізнес-процеси товариства й підвищувати загальний рівень його конкурентоспроможності.

Слід виділити таке нововведення як аналіз кращих практик міжнародних компаній. ТОВ «ДІ-СТАР» на українському ринку абразивних виробів є одним з лідерів та відстає лише в окремих аспектах від ТОВ «КЛІНГСПОР», тоді як на міжнародному ринку існує велика кількість потужних виробників абразивних виробів, які задають тренди в даній сфері. Для ТОВ «ДІ-СТАР» доцільним є вивчення діяльності таких підприємств, визначення ключових факторів їх успіху на міжнародному ринку, виявлення того, що вони здійснюють по-іншому, як їм вдалося стати лідерами на міжнародному ринку тощо. Такий підхід дозволить ТОВ «ДІ-СТАР» наслідувати кращі практики господарювання й за можливістю адаптувати їх до своєї діяльності.

До питання управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДІ-СТАР» слід підходити комплексно використовуючи системний підхід. Зміна одного елементу неминуче призводить до загальної зміни всієї системи. Ураховуючи зазначене, ТОВ «ДІ-СТАР» не можна обмежуватися виключно одним напрямком, а підвищувати рівень конкурентоспроможності за усіма основними складовими. На рис. 3.2 нами запропоновано комплекс заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» за визначеними напрямками.



Рис. 3.2. Комплекс заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» за основними напрямками (авторське бачення)

Впровадження у діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» запропонованих заходів дозволить не лише посилити загальний рівень конкурентоспроможності товариства, але й забезпечити підвищення ефективності ключових сфер його діяльності. В сучасних умовах нестабільності ТОВ «ДІ-СТАР» необхідно постійно впроваджувати інновації та вдосконалювати бізнес-процеси, щоб випереджати конкурентів.

Найбільш дієвими заходами щодо підвищення ефективності виробництва ТОВ «ДІ-СТАР» у перспективі мають бути: подальша автоматизація, проведення систематичного оновлення техніко-технологічної бази, впровадження ресурсозберігаючих технологій. Останній пункт є важливим саме у контексті

існуючих проблем в енергетичній системі України через постійні ракетні обстріли та зростання ціни на електроенергію. Запропоновані заходи дозволять зменшити операційні витрати, підвищити рівень продуктивності праці, поліпшити якість виробленої продукції.

ТОВ «ДІ-СТАР» володіє достатніми фінансовими ресурсами, але вони мають властивість зменшуватися, особливо коли це стосується великих інвестиційних проєктів, які вимагають суттєвих вкладень. З цією метою ТОВ «ДІ-СТАР» доцільно брати участь в різноманітних міжнародних та державних програмах співфінансування. Зокрема, цікавою є державна програма кредитування бізнесу «5-7-9» або ж отримання міжнародного гранту для реалізації інноваційних проєктів. Також рекомендовано створити внутрішній фонд фінансування інноваційного розвитку шляхом щорічного відрахування 5-7 % з розміру чистого прибутку. Це та сума, яка буде спрямовуватися виключно на впровадження різноманітних інновацій.

На попередньому етапі проведеного нами дослідження було встановлено, що ТОВ «ДІ-СТАР» за результатами 2022 р. суттєво зменшив обсяги реалізованої продукції, темпи зниження у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами є досить значними. Все це вказує на проблеми в маркетинговій сфері. Для цього нами запропоновано активізувати рекламну діяльність, брати участь в державних тендерах, а також посилити міжнародну діяльність. В Україні триває повномасштабна війна, велика кількість клієнтів ТОВ «ДІ-СТАР» тимчасово припинила свою діяльність. До того ж до початку повномасштабної війни ТОВ «ДІ-СТАР» активно реалізовувало продукцію на ринки колишніх країн СНД. В умовах повномасштабної війни співпраця з даними країнами повністю припинилася. Тому альтернативним кроком для ТОВ «ДІ-СТАР» є компенсація цих втрат за рахунок виходу на ринки ЄС.

У частині сфери управління персоналом ТОВ «ДІ-СТАР» рекомендовано в умовах війни та економічних криз забезпечити соціальну захищеність персоналу. Зокрема, це можливо здійснити за рахунок медичного страхування персоналу, відшкодування витрат на транспорт, харчування. В умовах війни та масової

міграції населення вкрай складно знайти кваліфікованих кадрів на ринку праці, тому актуальною є організація на ТОВ «ДІ-СТАР» внутрішніх курсів з підготовки та підвищення кваліфікації за рахунок коучингу, програм наставництва. З метою мотивування персоналу важливо повністю прив'язати рівень заробітної плати до результативності праці, що можливо здійснити за рахунок такого інструменту як КРІ. Завдяки цьому рівень заробітної плати кожного працівника залежатиме виключно від його індивідуального внеску в загальну мету діяльності товариства.

Таким чином, поступове впровадження якісних змін в основні бізнес-процеси ТОВ «ДІ-СТАР» забезпечить трансформацію бізнес-моделі, що сприятиме підвищенню загального рівня його конкурентоспроможності. При цьому процес управління конкурентоспроможністю має здійснюватися на безперервній основі. Для пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності запропоновано відстежувати ринкові тренди, аналізувати кращі практики міжнародних компаній, залучати й мотивувати персонал до пошуку конкретних напрямів удосконалення бізнес-процесів. Важливо підходити комплексно до конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» й впроваджувати зміни в усі основні сфери управління: виробництво, фінанси, маркетинг та сферу управління персоналом. Завдяки поліпшенню окремих бізнес-процесів ТОВ «ДІ-СТАР» зможе отримати синергічний ефект, який полягатиме у підвищенні загального рівня конкурентоспроможності товариства.

3.2 Активізація міжнародної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» як основа підвищення його конкурентоспроможності

ТОВ «ДІ-СТАР» є досить конкурентоспроможним на вітчизняному ринку та знаходиться в одному ряду з підприємствами-лідерами із виробництва абразивних виробів. У даному контексті цілком очевидним є той факт, що для подальшого утримання досягнутого рівня конкурентної переваги та відповідного посилення конкурентоспроможності необхідно постійно розвиватися. Основним напрямком для цього вбачаємо активізацію міжнародної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР», що є основою підвищення його конкурентоспроможності. Передусім, даний крок

забезпечить диверсифікацію ТОВ «ДІ-СТАР» та його захист від настання різноманітних ризиків й критичних ситуацій.

В Україні ТОВ «ДІ-СТАР» має міцні конкурентні позиції, на внутрішньому ринку є подальші резерви для посилення своїх позицій. Однак слід урахувати також наявний стан соціально-політичної напруженості та війни в Україні. Тому перспективи подальшого зростання ТОВ «ДІ-СТАР» на ринку України є досить непередбачуваними та значною мірою будуть визначатися перебігом військових дій. До цього слід додати валютні коливання, можливе суттєве зниження курсу національної валюти через перехід до ринкового курсу, загальне зниження рівня платоспроможності потенційних клієнтів в Україні тощо. За результатами 2022 р. ТОВ «ДІ-СТАР» уже зменшило обсяги збуту продукції на 47 % порівняно з довоєнним періодом, тому ситуація на українському ринку абразивних виробів є несприятливою й ТОВ «ДІ-СТАР» слід шукати резерви для нарощування обсягів своєї діяльності за рахунок міжнародної діяльності.

Передумовами щодо нарощування міжнародної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» є наступні:

сприятливе міжнародне законодавства щодо імпорту абразивних виробів на їх ринок української продукції;

пільгове митне оподаткування виготовленої продукції при її експорті на період воєнного стану;

можливість реалізовувати продукцію ТОВ «ДІ-СТАР» на міжнародному ринку по більш високим цінам у порівнянні з цінами на внутрішньому ринку;

продукція товариства сертифікована відповідного до міжнародних стандартів, що дозволяє безперебійно експортувати її до міжнародний ринок;

наявність у ТОВ «ДІ-СТАР» позитивного досвіду експортера продукції на міжнародний ринок;

переорієнтація експортної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» з ринку країн колишнього СНД відповідно до зовнішньої політики України.

Зазначені передумови підтверджують доцільність активізації міжнародної діяльності для ТОВ «ДІ-СТАР». Збільшення обсягів експорту продукції товариства

на зарубіжні ринки дозволить компенсувати збутові втрати товариства, які спровоковані повномасштабною війною проти України.

До початку війни основні обсяги збуту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» припадали на різні регіони України та країни колишнього СНД. Після початку повномасштабної війни товариство здійснило експортну переорієнтацію і розпочала активно експортувати продукцію до країн ЄС, активно освоюючи даний ринок. Даної стратегії ТОВ «ДІ-СТАР» й надалі слід дотримуватися у своїй господарській діяльності та поступово виходити на нові ринки збуту. На даний час ТОВ «ДІ-СТАР» експортує виготовлену продукцію на ринок таких країн, як: Польща, Німеччина, Чехія, Словаччина, Словенія, Італія, Франція, Австрія, Румунія, Угорщина, Латвія, Литва, Іспанія. Головною перевагою ТОВ «ДІ-СТАР» на даних ринках є висока якість при відносно недорогих цінах у порівнянні з іншими міжнародними виробниками. До того ж одним з акціонерів ТОВ «ДІ-СТАР» є італієць, персональні ділові зв'язки якого допомогли підприємству освоїти ринок ЄС.

Перспективи щодо розвитку міжнародного ринку абразивів стрімко зростають завдяки підвищенню попиту в різних галузях, таких як автомобілебудування, будівництво та металообробка. У результаті ринки імпорту абразивів розширюються, і кілька країн стають ключовими гравцями в цій галузі. Для визначення найбільш перспективних ринків для початку експорту на них продукції ТОВ «ДІ-СТАР» на рис. 3.3 відображено топ-імпортерів абразивів за результатами 2022 р.

Сполучені Штати Америки є провідним ринком імпорту абразивів із вартістю імпорту 69,7 млн. дол. США у 2022 році. Потужна обробна промисловість цієї країни, особливо в таких секторах економіки, як автомобільна та авіакосмічна промисловість, стимулює значний попит на абразиви. США мають значну присутність великих виробників абразивів, і імпорт доповнює внутрішнє виробництво, щоб, зрештою, задовольнити зростаючий попит на такий вид продукції.

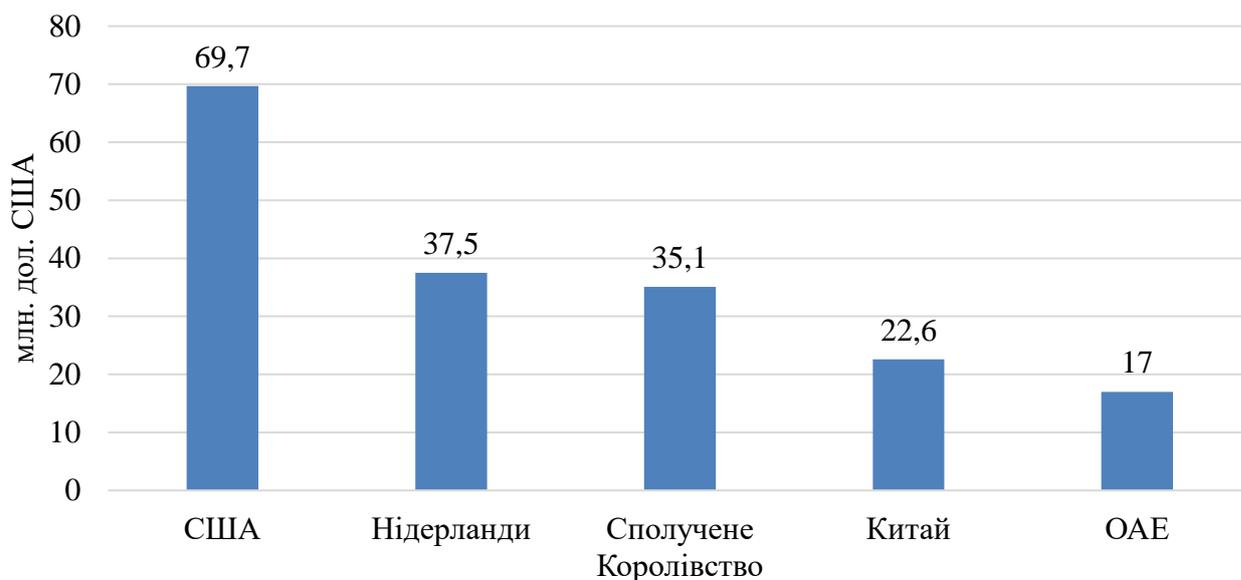


Рис. 3.3. Топ-імпортери абразивів за результатами 2022 р. [51]

Як видно з рис. 3.3, Нідерланди є другим за величиною імпортером абразивів у світі з вартістю імпорту 37,5 мільйонів доларів США у 2022 році. Стратегічне розташування країни та добре розвинена інфраструктура роблять її ідеальним торговим центром, що приваблює підприємства з різних секторів економіки. Водночас, національна економіка цієї країни значною мірою залежить від виробництва та будівництва, які сприяють значному імпорту абразивів.

Сполучене Королівство посідає третє місце в списку, загальний обсяг імпорту абразивів у 2022 р. склав 35,1 млн. дол. США. Виробнича промисловість цієї країни, зокрема в таких секторах, як автомобілебудування, авіакосмічна промисловість і будівництво, стимулює попит на абразиви. Незважаючи на деякі виклики, пов'язані з Brexit, Сполучене Королівство залишається ключовим ринком для світових виробників абразивних матеріалів.

Китай, як світовий лідер з виробництва, займає четверту позицію в списку найбільших ринків імпорту абразивів. У 2022 році країна імпортувала абразивів на 22,6 мільйона доларів США. Процвітаюча будівельна, автомобільна та електронна промисловість Китаю є ключовими факторами зростання попиту на абразиви. Крім того, швидка урбанізація та проекти розвитку інфраструктури ще більше сприяють зростанню ринку імпорту.

Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) посідають п'яте місце як ринок імпорту абразивів із вартістю імпорту 17,0 мільйонів доларів США у 2022 році. Будівельний сектор ОАЕ, що розвивається завдяки численним амбітним інфраструктурним проектам, створює значний попит на абразиви. Стратегічне розташування країни та її статус як глобального торговельного центру роблять її привабливою для постачальників абразивних матеріалів.

Враховуючи той факт, що глобальний попит на високоякісну готову продукцію продовжує зростати, ринок імпорту абразивів розширюється. США, Нідерланди, Сполучене Королівство, Китай і ОАЕ є основними ринками імпорту, які постійно сприяють зростанню абразивної промисловості.

Наразі ТОВ «ДІ-СТАР» не експортує продукцію до жодного з найбільш перспективних ринків збуту, тому товариству доцільно обрати найбільш привабливий для себе ринок й спробувати вийти на нього з невеликою партією абразивних виробів.

Для вибору найбільш перспективного ринку проведемо відповідний аналіз, що базується на експертній оцінці. Згідно даної методики, оцінка привабливих ринків здійснюється за формулою (3.1):

$$R_i = \sum_{j=1}^m a_j b_j \quad (3.1)$$

$$\sum_{j=1}^m a_j = 1$$

де R_i – комплексна оцінка i -го ринку, $i=1, \dots, n$;

a_j – ваговий коефіцієнт j -го розділу характеристик ринку;

b_j – бальне оцінювання ринкового фактору, $j=1, \dots, m$;

m – кількість розділів характеристик ринку.

Найбільш привабливим міжнародним ринком є ринок, який набрав максимальну кількість балів згідно комплексної оцінки.

Основні результати проведеного нами експерт-аналізу ринків наведено нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати експерт-аналізу ринків [розраховано автором]

Критерії	Фактори	Оцінка	Вага	США	Нідерланди	Сполучене Королівство	Китай	ОАЕ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Торговельно-політична ситуація	1. Договір про співдружність відсутній, торговельні контакти – мінімальні	0	0,13	2	2	3	2	1
	2. Договір про співдружність існує, торговельні контакти – слабкі	1						
	3. Сприятливі торговельні контакти	2						
	4. Стійкі торговельні контакти	3						
2. Торговельні обмеження	1. Ембарго	0	0,15	1	1	2	1	1
	2. Обмеження відсутні	1						
	3. Режим найбільшого сприяння	2						
3. Конкуренція	1. Сильна	0	0,09	0	1	1	1	1
	2. Середня	1						
	3. Слабка	2						
4. Вимоги до якості	1. Високі	0	0,07	0	0	0	1	1
	2. Помірні	1						
	3. Нижче світових стандартів	2						
5. Умови збуту	1. Монополізація ринку	0	0,1	2	2	2	2	1
	2. Олігополізація ринку	1						
	3. Конкурентне середовище	2						
6. Ділові зв'язки з потенційними покупцями	1. У минулому торгівля відсутня	0	0,09	0	2	1	0	0
	2. Незначний обсяг торгівлі	1						
	3. Епізодичні угоди	2						
	4. Стійкі комерційні зв'язки	3						
7. Ефективність комунікативних заходів	1. Низька	0	0,13	1	1	2	1	0
	2. Помірна	1						
	3. Висока	2						
8. Доступ до інформації	1. Відсутній	0	0,12	2	2	2	2	2
	2. Фрагментарна	1						
	3. Достатня	2						
9. Логістика	1. Дороговартісна	0	0,12	0	2	1	0	0
	2. Ускладнена	1						
	3. Пряма	2						
Сума балів	x	x	1	0,98	1,49	1,69	1,14	0,78

Згідно з результатами проведеного експерт-аналізу, найбільш привабливим для експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» є ринок Сполученого Королівства. Цьому насамперед сприяє високий попит на продукцію абразивних виробів через розвинену автомобільну та будівельну сферу, а також сприятливі умови для експорту вітчизняної продукції до Великої Британії. Дана країна максимально солідарна та підтримує Україну в несправедливій та кривавій війні. Нідерланди також є досить сприятливим напрямом для експорту, але у зв'язку з введенням обмежень на імпорт з України окремих категорій товарів до країн ЄС існує ризики накладання подібних обмежень й на продукцію, що належить до категорії абразивних виробів. ТОВ «ДІ-СТАР» уже активно експортує продукцію до країн ЄС, тому доцільним з метою диверсифікації торговельної діяльності товариства є вихід на абсолютно новий для себе ринок. Ринки США, Китаю та ОАЕ є менш сприятливими для експорту у першу чергу через дороговартісну логістику. На рис. 3.4 наведено ранжування міжнародних ринків для початку експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР».

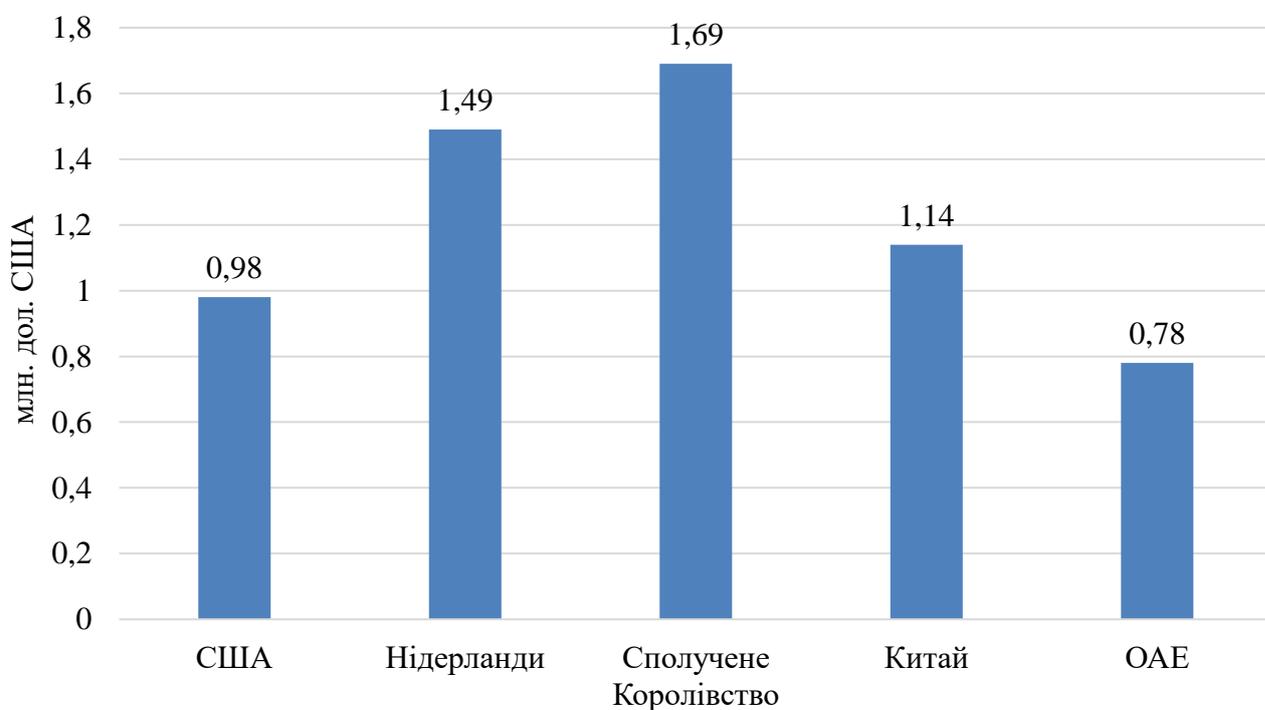


Рис. 3.4. Ранжування міжнародних ринків для початку експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» (складено за розрахунками автора)

Згідно отриманих результатів прийнято рішення щодо початку експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» на ринок Великої Британії. Для цього товариство може використати метод непрямого експорту із залученням торговельного посередника, який займатиметься просуванням продукції ТОВ «ДІ-СТАР» на ринку Великої Британії, оскільки міжнародного представництва досліджуване товариство ще не має, а виїзд за кордон суттєво ускладнений через війну в Україні.

Таким чином, виходячи з наявних можливостей та тенденцій ринку абразивних виробів ТОВ «ДІ-СТАР» має хороші можливості для нарощування міжнародної діяльності. За результатами проведеного експерт-аналізу найбільш привабливим ринком для експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» визначено ринок Великої Британії. Сприяє цьому, насамперед, існування високого незадоволеного попиту на абразивні товари, сприятливе законодавство Великої Британії щодо імпорту продукції з України, а також введений режим сприятливої міжнародної торгівлі між країнами. ТОВ «ДІ-СТАР» має усі відповідні сертифікати, які підтверджують відповідність продукції міжнародними стандартами якості, що поширюються й на Сполучене Королівство. У разі успішного виходу на даний ринок збуту ТОВ «ДІ-СТАР» зможе й надалі працювати над розширенням міжнародного ринку збуту для продукції власного виробництва.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ключовим для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» є вихід на ринок Сполученого Королівства, що дозволить збільшити обсяги продажу та реалізовувати продукцію по більш високим цінами у порівнянні з вітчизняним ринком. Також це дозволить диверсифікувати ринки збуту продукції. При виході на новий ринок для збуту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» також нестиме витрати й важливо, щоб можливі доходи перевищували їх. Для визначення прогнозованого обсягу виручки від поставок продукції ТОВ «ДІ-СТАР» на ринок Великої Британії нами запропоновано використовувати метод експертної оцінки. До переліку експертів увійшли представники топ-менеджменту ТОВ «ДІ-СТАР»:

директор;
 фінансовий директор;
 комерційний директор.

Результати опитування щодо прогнозованої виручки від реалізації продукції ТОВ «ДІ-СТАР» на ринку Великої Британії наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозований розмір виручки від експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» на ринок Великої Британії, тис. грн. [розраховано автором]

№	Сценарій	Експерти			Середнє значення, тис. грн.
		Директор	Комерційний директор	Фінансовий директор	
1	Оптимістичний	75600	82500	72350	76817
2	Найімовірніший	48700	51450	52450	50867
3	Песимістичний	18700	25000	22400	22033

Визначено плановий розмір виручки від експорту продукції, виготовленої ТОВ «ДІ-СТАР», на ринок Великої Британії за допомогою експертної оцінки згідно трьома сценаріями розвитку. Для нівелювання впливу суб'єктивного фактору використано наступну формулу (3.2):

$$P_3 = \frac{O+4H+P}{6}, \quad (3.2)$$

де P_3 – прогнозований розмір виручки від експорту продукції;

O – прогнозований розмір виручки від експорту продукції за оптимістичного прогнозу;

H – прогнозований розмір виручки від експорту продукції за найімовірнішим прогнозом;

P – прогнозований розмір виручки від експорту продукції за песимістичним прогнозом.

Тоді прогнозований розмір виручки від експорту продукції складає:

$$P_3 = \frac{76817+4 \times 50867+22033}{6} = 50386 \text{ (тис. грн.)}$$

Згідно з отриманих результатів, очікується прогнозований розмір виручки від експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» у розмірі 50386 тис. грн. У табл. 3.3 представлено кошторис витрат щодо виходу на ринок Великої Британії.

Таблиця 3.3

Кошторис витрат щодо виходу ТОВ «ДІ-СТАР» на ринок Великої Британії
[розраховано автором]

№	Показники	Значення	Результат, тис. грн.
1	Собівартість виробництва експортної продукції	57 % від загальної вартості	28720
2	Витрати на транспортування	8 % від загальної вартості	4031
3	Витрати на розвантажувально-складські роботи	1 % від загальної вартості	504
4	Страховання вантажу	2,5 % від загальної вартості	1260
5	Сплата мита	3 % від загальної вартості	1512
6	Оплата послуг торговельному посереднику	10 % від загальної вартості	5039
	Разом	x	41065

На основі прогнозованих розрахунків загальні витрати на експорт продукції ТОВ «ДІ-СТАР» до Великої Британії складе 41065 тис. грн. У дану суму входять всі витрати, пов'язані з собівартістю продукції, призначеної для експорту, а також із супутніми витратами. Рекламні й маркетингові витрати ТОВ «ДІ-СТАР» не нестиме, оскільки дані статті витрат на себе візьме торговельний посередник. Необхідно мати на увазі, що оплата послуг такого посередника буде сплачуватися за фіксованим відсотком від обсягу реалізованої продукції на ринку Великої Британії, яка згідно договору складатиме 12 %.

Визначивши усі ймовірні витрати, які нестиме ТОВ «ДІ-СТАР» для організації експорту виготовленої продукції до Великої Британії, та розмір очікуваної виручки, вважаємо за необхідне розрахувати показники ефективності експорту продукції на іноземний ринок. До таких показників, насамперед, відноситься: ефективність експортної операції, прибуток від експорту та рентабельність експорту.

Розраховані показники наведено у табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Показники ефективності експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР»
на ринок Великої Британії [розраховано автором]**

Показники	Алгоритм розрахунку	Розрахунок
Ефективність експорту	$EE = ЧДе / Се * 100 \%$, де EE – ефективність експорту; ЧДе – чистий дохід від експорту; Се – повна собівартість експортної операції.	$EE = 50386 / 41065 \times 100 \% = 122,69 \%$
Прибуток від експорту	$Пр = (ЧДе - Се) * (1 - Соп)$, де Пр – прибуток від експорту; Соп – ставка оподаткування прибутку	$Пр = (50386 - 41065) \times (1 - 0,18) = 7643,22$ (тис. грн.)
Рентабельність експорту	$Ре = Пр / Се * 100 \%$, де Ре – рентабельність експортної операції, %	$Ре = 7643,22 / 41065 \times 100 \% = 18,61 \%$

Отримані результати свідчать про доцільність їх впровадження у практичну діяльність ТОВ «ДІ-СТАР». Експорт продукції товариства на ринок Великої Британії забезпечить отримання прибутку в розмірі 7643,22 тис. грн. при рентабельності експорту в 18,61 %. На рис. 3.5 наведено порівняння існуючого з прогнозованим рівнем конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» після впровадження запропонованих заходів.

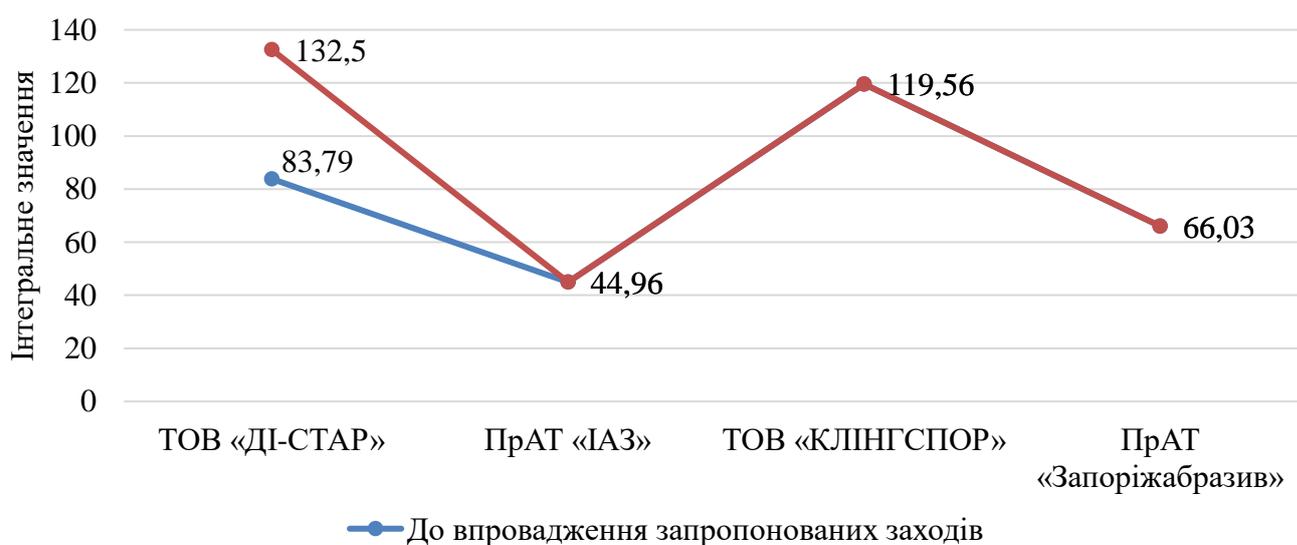


Рис. 3.5. Порівняння існуючого з прогнозованим рівнем конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» (складено за розрахунками автора)

Окрім отримання ТОВ «ДІ-СТАР» додаткового прибутку від експорту передбачається й зростання рівня конкурентоспроможності. Вихід товариства на ринок Великої Британії з наступним посиленням міжнародної присутності дозволить ТОВ «ДІ-СТАР» підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок покращення фінансових, маркетингових та виробничих показників.

Для підведення підсумків отриманих результатів у табл. 3.5 наведено характеристику елементів виходу ТОВ «ДІ-СТАР» на ринок Великої Британії.

Таблиця 3.5

**Характеристика основних елементів виходу ТОВ «ДІ-СТАР»
на ринок Великої Британії [авторське бачення]**

№	Назва елементу	Характеристика
1	Ринок збуту	Велика Британія
2	Метод виходу	Непрямий через залучення торговельних посередників
3	Оплата послуг дистриб'ютора	12 % від отриманої виручки
4	Сприятливі фактори	- полегшені умови експорту української продукції до Великої Британії; - високий попит на продукцію абразивних виробів у Сполученому Королівстві
5	Ключові фактори успіху ТОВ «ДІ-СТАР»	- успішний досвід експортера; - наявність міжнародних сертифікатів, які підтверджують якість продукції; - налагоджені відносини з міжнародними партнерами; - потужна матеріально-технічна база; - розвинений бренд ТОВ «ДІ-СТАР» на міжнародному ринку
6	Ризики	- завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту; - проблеми у своєчасності поставок через війну в Україні; - ризики сильного конкурентного впливу на ринок; - недотримання дистриб'ютором обговорених умов; - зміни у законодавчій сфері Великої Британії в частині експорту продукції; - затримка платежів з боку споживачів.
7	Головні конкуренти	Saint-Gobain Abrasives, ЗМ, Tyrolit Group, Flexovit, Norton Abrasives
8	Очікуваний прибуток	7-8 млн. грн.

Загалом, рішення щодо виходу ТОВ «ДІ-СТАР» на ринок Великої Британії є досить перспективним та доцільним, зважаючи на довготривалу війну на території

України та несприятливу політико-економічну ситуацію в державі. Активізація міжнародної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР» за рахунок виходу на нові ринки збуту, на наш погляд, суттєво підвищить поточний рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, за допомогою методу експертної оцінки прогнозований дохід від експорту продукції до Великої Британії оцінюється у розмірі близько 50 млн. грн. За вирахуванням загальних витрат очікується отримання прибутку від цього у розмірі 7-8 млн. грн., а рентабельність експорту до Сполученого Королівства складає 18,61 %. Крім цього, вихід на ринок Великої Британії дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». У зв'язку з позитивними очікуваннями можна вважати запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» такими, що можуть бути впроваджені у його практичну діяльність.

Висновки до розділу 3

У третьому рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності процесу управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення.

1. Розроблено конкретні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення. Визначено, що процес управління конкурентоспроможністю має здійснюватися на безперервній основі. Для пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності запропоновано відстежувати ринкові тренди, аналізувати кращі практики міжнародних компаній, залучати й мотивувати персонал до пошуку напрямів поліпшення бізнес-процесів. Важливо підходити комплексно до конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» й впроваджувати зміни в усі основні сфери управління: виробництво, фінанси, маркетинг та сферу управління персоналом. Завдяки поліпшенню окремих бізнес-процесів ТОВ «ДІ-СТАР» зможе отримати синергійний ефект, який полягатиме у підвищенні загального рівня конкурентоспроможності товариства.

2. Запропоновано активізувати міжнародну діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» як основу підвищення його конкурентоспроможності. Виходячи з наявних можливостей та тенденцій ринку абразивних виробів, ТОВ «ДІ-СТАР» має хороші можливості для нарощування міжнародної діяльності. За результатами проведеного експерт-аналізу найбільш привабливим ринком для експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» визначено ринок Великої Британії. Сприяє цьому, насамперед, існування високого незадоволеного попиту на абразивні товари, сприятливе законодавство Великої Британії щодо імпорту продукції з України, а також режим сприятливої міжнародної торгівлі між країнами. ТОВ «ДІ-СТАР», яке було обрано нами для дослідження, має усі відповідні сертифікати, що підтверджують відповідність продукції міжнародними стандартами якості, що поширюються й на Сполучене Королівство. У разі успішного виходу на даний ринок збуту ТОВ «ДІ-СТАР» зможе й надалі працювати над розширенням міжнародного ринку збуту для своєї продукції.

3. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. За допомогою методу експертної оцінки прогнозований дохід від експорту продукції до Великої Британії оцінюється у розмірі близько 50 млн. грн. За вирахуванням загальних витрат очікується отримання прибутку від цього у розмірі 7-8 млн. грн., а рентабельність експорту до Великої Британії складає 18,61 %. Крім цього, за результатами проведених розрахунків, зроблено висновок про те, що вихід на ринок Великої Британії дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». У зв'язку з позитивними очікуваннями всі запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» можна вважати такими, що цілком можуть бути впроваджені у його практичну діяльність.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено ряд наступних висновків.

1. Розкрито сутність, зміст та значення конкурентоспроможності підприємства. У сучасному складному бізнес-середовищі, що постійно змінюється, конкурентоспроможність підприємства є життєво важливою концепцією, яка виходить за рамки традиційних уявлень про суперництво та прибутковість. Вона охоплює, насамперед, такі важливі аспекти, як створення вартості, адаптивність, ефективність і сталість. Розуміння сутності, змісту та значення конкурентоспроможності є важливим для підприємств, які прагнуть орієнтуватися у викликах і можливостях сучасного ділового світу. Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність перевершувати конкурентів на ринку, виробляючи товари чи послуги більш ефективно та на засадах інноваційних технологій. Підвищуючи конкурентоспроможність, підприємства можуть позиціонувати себе для довгострокового успіху та зростання на висококонкурентному та глобальному ринку.

2. Надано характеристику процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі концепції постійного вдосконалення. Цей процес має здійснюватися на безперервній основі, що дозволить забезпечити постійний розвиток суб'єкта господарювання і сформувати його стійкі конкурентні переваги. На основі узагальнення низки наукових підходів розроблено модель процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, що складається з восьми взаємопов'язаних етапів, основними з яких є: проведення регулярного моніторингу стану зовнішнього та внутрішнього середовища і моніторинг за реалізацією ініціатив у рамках процесу управління конкурентоспроможністю підприємства. Це дозволяє підприємству своєчасно здійснювати коригуючі заходи та використовувати наявні можливості й зменшувати негативний вплив загроз.

3. Розглянуто сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що сьогодні існує широкий спектр методів оцінки

конкурентоспроможності підприємства. За одним із цих підходів, усі методи поділяються на три групи: методи, які відображають рівень фінансово-економічної діяльності підприємства; методи, які відображають рівень управління підприємства; методи, які відображають ринкові позиції підприємства. Оцінка конкурентоспроможності є безперервним процесом, і дуже важливо адаптуватися до мінливих ринкових умов і вподобань клієнтів. Поєднання кількох методів і регулярна переоцінка конкурентної позиції підприємства допоможуть приймати зважені управлінські рішення та залишатися конкурентоспроможними у обраній сфері діяльності.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта існуючої системи управління ТОВ «ДІ-СТАР», яке є досить успішним підприємством, що займається виробництвом абразивних виробів. Організаційна структура управління товариства є лінійно-функціональною. Найбільш гострою проблемою для ТОВ «ДІ-СТАР» є повномасштабна війна, що розгорнулася на території України. Також значний вплив на діяльність даного підприємства має демографічна криза, високий рівень інфляції, зниження рівня платоспроможності споживачів. З огляду на це, товариству слід регулярно здійснювати моніторинг стану зовнішнього середовища та адаптуватися до нього з метою утримання конкурентних позицій.

5. Здійснено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ДІ-СТАР». Встановлено, що даний суб'єкт господарювання протягом 2020-2022 рр. має стабільне фінансове положення. У 2022 р., попри війну в Україні, ТОВ «ДІ-СТАР» вдалося завершити цей складний рік із прибутком в розмірі 81 млн. грн. Незважаючи на те, що цей показник був вдвічі меншим за відповідний показник 2021 р., в умовах воєнного стану даний результат цілком можливо вважати позитивним. Сьогодні для ТОВ «ДІ-СТАР» найбільшими проблемами є: зростання ціни на матеріали та ресурси, підвищення тарифів на електроенергію, тому надалі необхідно шукати резерви для подальшого розвитку.

6. Проведено оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». Таку оцінку було здійснено за допомогою моделі конкурентної переваги. За результатами відповідних розрахунків було встановлено, що ТОВ «ДІ-СТАР» є

досить конкурентоспроможним підприємством на ринку абразивних виробів в Україні. За рівнем конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» поступається лише ТОВ «КЛІНГСПОР», що свідчить в цілому про наявність резервів для подальшого розвитку й удосконалення. Серед слабких сторін діяльності підприємства, яке було обрано нами для дослідження, слід виділити, насамперед, зниження розмірів чистого доходу від реалізації продукції.

7. Розроблено конкретні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» на основі концепції постійного вдосконалення. Визначено, що процес управління конкурентоспроможністю має здійснюватися на безперервній основі. Для пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності запропоновано відстежувати ринкові тренди, аналізувати кращі практики міжнародних компаній, залучати й мотивувати персонал до пошуку напрямів поліпшення бізнес-процесів. Важливо підходити комплексно до конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» й впроваджувати зміни в усі основні сфери управління: виробництво, фінанси, маркетинг та сферу управління персоналом. Завдяки поліпшенню окремих бізнес-процесів ТОВ «ДІ-СТАР» зможе отримати синергійний ефект, який полягатиме у підвищенні загального рівня конкурентоспроможності товариства.

8. Запропоновано активізувати міжнародну діяльність ТОВ «ДІ-СТАР» як основу підвищення його конкурентоспроможності. Виходячи з наявних можливостей та тенденцій ринку абразивних виробів, ТОВ «ДІ-СТАР» має хороші можливості для нарощування міжнародної діяльності. За результатами проведеного експерт-аналізу найбільш привабливим ринком для експорту продукції ТОВ «ДІ-СТАР» визначено ринок Сполученого Королівства. Сприяє цьому, насамперед, існування високого незадоволеного попиту на абразивні товари, сприятливе законодавство Великої Британії щодо імпорту продукції з України, а також режим сприятливої міжнародної торгівлі між країнами. ТОВ «ДІ-СТАР», яке було обрано нами для дослідження, має усі відповідні сертифікати, що підтверджують відповідність продукції міжнародними стандартами якості, що поширюються й на Сполучене Королівство.

9. Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів. За допомогою методу експертної оцінки прогнозований дохід від експорту продукції до Великої Британії оцінюється у розмірі близько 50 млн. грн. За вирахуванням загальних витрат очікується отримання прибутку від цього у розмірі 7-8 млн. грн., а рентабельність експорту до Великої Британії складає 18,61 %. Крім цього, за результатами проведених розрахунків, зроблено висновок про те, що вихід на ринок Великої Британії дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР». У зв'язку з позитивними очікуваннями всі запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДІ-СТАР» можна вважати такими, що цілком можуть бути впроваджені у його практичну діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 04.11.2023).
2. Податковий кодекс України від 23 грудня 2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 17.10.2023).
3. Про господарські товариства: Закон України від 19 вересня 1991 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 22.10.2023).
4. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-ВР#Text> (дата звернення: 21.10.2023).
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 10.11.2023).
6. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16 квітня 1991 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 14.10.2023).
7. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647> (дата звернення: 10.12.2023).
8. Бережницька Г. Дослідження можливостей та загроз управління використанням земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств. *Economic Analysis*. 2019. Вип. 29, Ч. 1. С. 170–177.
9. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
10. Биба В.В., Міняйленко І.В., Теницька Н.Б. Аналіз підприємницької діяльності: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ. 2019. 182 с.

11. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 6–13.
12. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
13. Вихід на нові ринки. 5 ключових моделей. URL: <https://www.euro-integration.com.ua/experts/2015/09/3/7037773/> (дата звернення: 14.12.2023).
14. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251–254.
15. Гаєвська Л.М. Підприємницька діяльність: підручник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 500 с.
16. Герасимчук В. Економічно–математичне прогнозування фінансового стану підприємства в сучасних умовах. *The Scientific Heritage*. 2020. № 47. С. 39–52.
17. Денисенко М.П. Конкурентоспроможність підприємництва в умовах інноваційно-інвестиційної модернізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 4. С. 19–24.
18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
19. Експортні стратегії: як українському бізнесу підкорити зарубіжного споживача. URL: <https://mind.ua/publications/20184551-eksportni-strategiyi-yak-ukrayinskomu-biznesu-pidkoriti-zarubizhnogo-spozhivacha> (дата звернення: 14.12.2023).
20. Зосімова А.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання зовнішньоекономічної діяльності з позицій конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет, 2018. 20 с.
21. Инкотермс-2010. URL: https://customs.uz/uploads/63a80d02-bf73-e960-34b7-5d9ba7985c7e_media_.pdf (дата звернення: 05.12.2023)

22. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
23. Ковальська Л.Л., Кривов'язюка І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
24. Литвин Б.М., Стельмах М.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 336 с
25. Овсієнко А.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, 09 листопада 2023 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2023. С. 79–80.
26. Офіційний web-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 04.12.2023)
27. Офіційний web-сайт ПрАТ «Запоріжжябразив». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8264678&year=2022&tb=financial-statements (дата звернення: 26.11.2023).
28. Офіційний web-сайт ПрАТ «Іршавський абразивний завод». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=8266353&year=2022&tb=financial-statements (дата звернення: 26.11.2023).
29. Офіційний web-сайт ТОВ «ДІ-СТАР». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=11722578&tb=financial-statements (дата звернення: 26.11.2023).
30. Офіційний web-сайт ТОВ «КЛІНГСПОР». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=7909525&year=2022&tb=financial-statements (дата звернення: 26.11.2023).
31. Павленко І.В. Стратегії виходу компаній харчової промисловості України на міжнародні ринки. *Міжнародна економічна діяльність у XXI столітті: механізми, форми, регулювання: зб. матеріалів студ. наук.-практ. Інтернет-конф.* Київ. 2020. С. 258–260.

32. Палеха Ю.І., Мошек Г. Основи менеджменту теорія і практика: навчальний посібник. Київ: Ліра-К. 2018. 528 с.
33. Піскун Д.Н. Маркетингове адаптивне управління конкурентоздатністю підприємства за умов євроінтеграції: автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2020. 21 с.
34. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2018. 390 с.
35. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
36. Салавеліс Д.Є. Формування складових конкурентоспроможності потенціалу підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2019. 21 с.
37. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 65. С. 60–67.
38. Філіппова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 3. С. 110–115.
39. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Дніпро: ДАУ, 2020. 155 с.
40. Халімон Т.М. Теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2018. 468 с.
41. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 245–248.
42. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: НУА, 2018. 320 с.
43. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування

стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.

44. Цюцюпа С. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 221–229.

45. Яремченко Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. *Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія*. Одеса: Атлант, 2017. С. 57–66.

46. Chorna M., Smolnyakova N., Volosov A. Assessment of the competitive advantages of retail enterprises at the stages of their life cycle. *Journal of European Economy*. 2020. Vol. 19 (4). P. 694–710.

47. Comtrade. URL: <https://comtrade.un.org/data> (дата звернення: 22.11.2023).

48. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 22.11.2023).

49. Fisunen P.A. Background of forming the relevant level of economic security of the enterprise: efficiency, innovation, and competitiveness. *Economic sciences: priority directions of modernization : collective monograph*. Lviv: Liha-Pres, 2019. P. 206–222.

50. Trademap. URL: <https://www.trademap.org> (дата звернення: 22.11.2023)

51. World - Abrasives (Natural) - Market Analysis, Forecast, Size, Trends And Insights. URL: <https://www.indexbox.io/blog/world-worlds-best-import-markets-for-abrasives/> (дата звернення: 10.12.2023).

ДОДАТКИ