

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського
національного університету
Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Гончарук Софія Василівна

Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах
глобалізації

Спеціальність 051-Економіка
Кваліфікаційна робота

Виконала : студент групи
ЕЕПЗвнм-21
Гончарук С.В.

Науковий керівник

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.

Завідувач кафедри

_____ **В.М. Пилявець**

ВІННИЦЯ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування	6
1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця».....	20
2.2. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця».....	29
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	37
3.1. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок.....	37
3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.....	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Для того, щоб економіка ефективно функціонувала в сучасних умовах, необхідно розвивати конкуренцію: вітчизняне виробництво має бути більш конкурентоспроможним. Конкуренція – це об'єктивний економічний закон товарного виробництва, який виражає внутрішньо необхідні, стійкі та суттєві відносини між окремими товаровиробниками в їх боротьбі за максимальну ефективність виробництва.

Україна є членом Світової організації торгівлі, де діють закони виживання найбільш пристосованого та конкурентоспроможного виробника. У цій ситуації вітчизняні виробники програють, оскільки іноземні компанії, які все частіше заходять на український ринок, є технологічно сильнішими та більш конкурентоспроможними. Глобалізація сприяє глобальному розподілу праці, що відображається в посиленні конкуренції на товарних ринках через стимулювання міжнародної торгівлі.

У такій ситуації необхідно визначити обґрунтовані шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з метою їх інноваційного розвитку, що дасть їм змогу вдосконалюватися і ставати більш привабливими для інвесторів, а отже, конкурувати з іноземними підприємствами.

Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств є предметом дослідження багатьох науковців. Серед вітчизняних авторів, які зробили вагомий внесок у вивчення цього питання, можна відзначити роботи Антонюк Л.Л., Варналія З.С., Гончарука І.В., Зозульова О.В., Герасимчука В.Г., Лисенкова Ю.М., Лутковської С.М., Мазаракі А.А., Олексюк О.І., Рєпіної І.М., Сіваченко І.Ю., Стрий Л.А., Томашук І.В., Федоніна О.С., Циганкової Т.М., Хаєцької О.П., Чікова І.А., Шниркова О.І. Серед зарубіжних дослідників варто згадати таких авторів, як М. Потер, В. Олдерсон, Дж. Бемі, Ч. Гіп, Г. Дей, К. Койн, Ж. Ламбе, Х. Олівер та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності

підприємства в умовах глобалізації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні питання:

- визначити сутність конкурентоспроможності та фактори її формування;
- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця»;
- оцінити конкурентні переваги ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»;
- обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» та оцінка її конкурентних переваг. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства в глобальному середовищі.

Методи дослідження: аналіз та синтез – для узагальнення теоретичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства та вивчення різних стратегій її підвищення; порівняльний аналіз – для зіставлення ефективності різних методів підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та вибору найбільш оптимальних шляхів; статистичний аналіз – для обробки та інтерпретації економічних і фінансових показників підприємства з метою оцінки їх конкурентоспроможності; емпіричні методи – для вивчення практичного досвіду підприємств, які успішно підвищили свою конкурентоспроможність в умовах глобалізації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали статистичної звітності, економічні підручники та навчальні посібники, наукові статті, монографії, дисертації, довідкові матеріали та матеріали мережі Інтернет вітчизняних і зарубіжних економістів.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій і стратегій, які можуть бути впроваджені підприємствами для зміцнення своїх позицій на міжнародних ринках.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати роботи доповідались, обговорювались та отримали позитивну оцінку на XII міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми обліково-аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю» (м. Мукачево, 24 жовтня 2024 року)

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 57 сторінок (без додатків). Робота містить 13 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори її формування

У сучасній ринковій економіці, яка характеризується високим ступенем динамізму, глобалізації та посиленням конкуренції, питання підвищення конкурентоспроможності компанії набуває особливого значення. Конкурентоспроможність підприємства є важливим показником її стійкості на ринку та вирішальним фактором забезпечення довгострокового успіху в умовах жорсткої конкуренції. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства відображає її здатність ефективно використовувати свої ресурси і можливості для створення конкурентних переваг, які дозволяють їй займати лідируючі позиції на ринку і задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж її конкуренти.

Розуміння економічної сутності конкурентоспроможності підприємства передбачає вивчення її багатогранної природи, яка включає не тільки здатність виробляти конкурентоспроможні товари та послуги, але й ефективне управління ресурсами, інноваційний розвиток, адаптивність до ринкових змін та стійкість до зовнішніх впливів.

Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям конкуренції, яка виступає ключовою рушійною силою ринкової економіки. Ринкова конкуренція може бути охарактеризована як сукупність взаємовідносин між різними учасниками ринку (суб'єктами підприємництва) щодо просування та якості товарів чи послуг, які вони виробляють або надають. Тому в процесі конкуренції одночасно змагаються як самі товари, що представлені на ринку, так і їхні виробники – підприємства, галузі, країни.

В економічній науці немає однозначної інформації про те, хто вперше

ввів термін «конкуренція» в науковий обіг. Саме слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» [1].

Український економіст Мочерний С.В. визначає конкуренцію як боротьбу між виробниками товарів за найкращі умови для виробництва та продажу товарів і послуг, а також за максимальний прибуток [2]. Класичні економісти трактують конкуренцію як «змагання заради прибутку». Зокрема, Адам Сміт також відзначив, що конкуренція є суперництвом між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови купівлі та продажу, що не дозволяє учасникам ринку встановлювати власну ціну [3].

Варто відзначити думку економіста Філюк Г.М., який зазначає, що в умовах ринкової економіки конкуренція відіграє важливу роль у встановленні економічних відносин між виробниками та споживачами. Хоча конкуренція може призводити до певних витрат, таких як посилення соціально-економічної нерівності, вона водночас створює значний економічний ефект, стимулюючи зниження цін, підвищення якості товарів і послуг, розширення асортименту та впровадження інноваційних технологій [4]. Швед В.В., ще один український економіст, вважає, що конкуренція є не лише засобом ефективного функціонування ринкової економіки, але й процесом взаємодії та суперництва між підприємствами, які прагнуть покращити свої можливості збуту, задовольнити потреби покупців і отримати максимальний прибуток [5].

Етимологічно поняття «конкурентоспроможність» означає здатність об'єкта конкурувати з іншими подібними об'єктами за можливість бути обраним. Вибір об'єкта відбувається на основі його унікальних характеристик – конкурентних переваг [7].

Заслуговує уваги підхід авторів, на думку яких конкурентоспроможність підприємства – «це інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступень конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу» [8].

У таблиці 1.1 представлені різні підходи авторів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1

Автор	Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
Алтухов П.Л.	порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
Воронкова А.Е., Пономарьов В.П., Дібніс Г.І.	сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
Гетьман О.О., Шаповал В.М.	спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
Дж. Л. Гибсон, Д.Х. Донелли	вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
Красняк О.П., Мицик В.О.	реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності
Акопян Д., Суворов І.	відбиває чітко конкретне положення фірми в конкурентному середовищі в певний момент часу і вже маючи певний статус на ринку, підприємство використовує його для формування своєї конкурентоспроможності
Брітченко І.	визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
Смолін І.	якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей [36].
Железняк К.Л., Отрок М.В.	здатність успішно конкурувати на ринку і отримувати щодо конкурентів економічні вигоди

Складено автором за джерелами [9-17]

Згідно з різними трактуваннями поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна зробити наступний загальний висновок: конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно діяти у порівнянні з іншими учасниками ринку. Вона включає в себе як реальні, так і потенційні можливості підприємства, такі як виробничі, інноваційні, кадрові та ресурсні, які дозволяють йому підтримувати або покращувати свою

позицію на ринку.

Тому, на наш погляд, конкурентоспроможність підприємства – це здатність організації успішно конкурувати на ринку, ефективно використовуючи свої ресурси та можливості. Тобто це визначення передбачає не лише надання високоякісних товарів та послуг, але й адаптацію до мінливих ринкових умов, інновації, економічну ефективність та здатність задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти. Конкурентоспроможність визначається тим, як суб'єкт господарювання утримує та посилює свою ринкову позицію порівняно з іншими учасниками ринку.

Варто відзначити, що конкурентоспроможність є багатогранною категорією, яка остаточно проявляється на ринку, тобто в сфері торгівлі. Основи конкурентних переваг підприємства формуються на всіх етапах виробничого процесу, тому конкурентоспроможність розвивається поступово через досягнення переваг у різних аспектах діяльності. Тому не можна використовувати однакові підходи для аналізу конкурентоспроможності продукції, підприємства, регіону або країни. Однак складність моніторингу та оцінки посилюється тим, що всі рівні формування конкурентних переваг тісно взаємопов'язані, і ця взаємозалежність часто не враховується.

Для ефективного визначення основних рівнів формування і оцінки конкурентоспроможності національної економіки і її складових важливо дослідити взаємозв'язки між цими рівнями. Це дозволить виявити основні фактори (детермінанти), які забезпечують національну конкурентоспроможність на всіх рівнях.

Процес формування конкурентоспроможності є складним і вимагає розгляду його окремих компонентів як самостійних об'єктів дослідження. Для цього пропонується використовувати ієрархічний підхід до формування рівнів конкурентних переваг у різних ланках національної економічної системи. У цьому контексті конкурентні переваги можуть бути представлені різними, але взаємозалежними суб'єктами: видами продукції (товарів, послуг), підприємствами та організаціями або їхніми групами, а також окремими

регіонами та країнами чи їх об'єднаннями, які змагаються за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин.

У цьому підході пропонується використовувати метод структурного аналізу, який допомагає встановити ієрархію формування конкурентних переваг, починаючи від базового рівня товарів і поступово переходячи до більш складного рівня – глобального рівня національних економік або їх об'єднань. Цей метод, відомий як вертикальний структурний аналіз, дозволяє виділити основні рівні в системі формування та забезпечення конкурентоспроможності, що ілюструється на рис. 1.1.

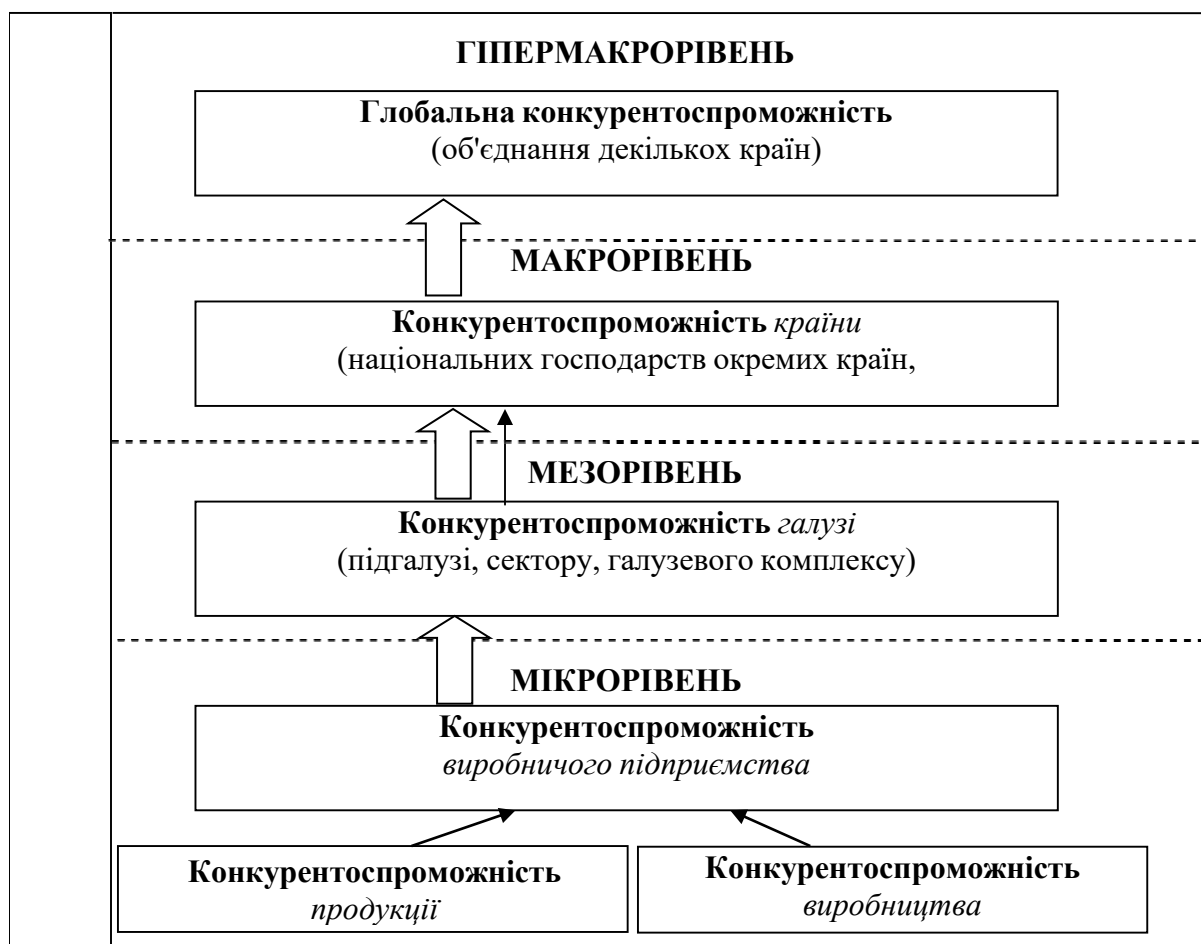


Рис. 1.1. Рівні формування та забезпечення конкурентоспроможності
Систематизовано на підставі [18-20].

З рисунка 1.1 можна зробити висновок, що мікрорівень є результатом конкурентної боротьби і відображає її фінальну стадію. Хоча цей рівень здається найбільш очевидним і легким для моніторингу та оцінки, саме на

ньому відбувається формування конкурентоспроможності товарів і послуг.

Основою конкурентоспроможності підприємства є комплекс факторів, які впливають на результативність підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Група факторів	Фактори	Опис
Внутрішні фактори	Якість продукції та послуг	Відповідність продукції або послуг вимогам стандартів і очікуванням споживачів.
	Інновації та технології	Впровадження нових технологій, модернізація виробництв, інноваційні рішення в продукції.
	Організація виробничих процесів	Ефективність процесів виробництва, логістики та управління.
	Фінансова стабільність	Наявність фінансових ресурсів для розвитку та інвестицій, здатність забезпечувати безперебійне функціонування.
	Кваліфікація та мотивація персоналу	Рівень професійних навичок співробітників та їх мотивація до досягнення високих результатів.
Зовнішні фактори	Конкуренція на ринку	Ступінь конкурентної боротьби, наявність основних конкурентів, їх сильні та слабкі сторони.
	Стан економіки	Макроекономічні умови, такі як інфляція, безробіття, економічний зріст.
	Зміни в законодавстві	Вплив змін у регуляторному середовищі, податковій політиці, трудовому законодавстві.
	Ринкові тренди та споживчі вподобання	Тенденції на ринку, зміни в потребах і вподобаннях споживачів.
	Екологічні та соціальні фактори	Вимоги щодо екологічної безпеки, соціальні аспекти та соціальна відповідальність.
Стратегічні фактори	Стратегія розвитку	Наявність чіткої стратегії розвитку, орієнтація на конкретні ринки, позиціонування.
	Маркетингова політика	Вибір маркетингових стратегій, брендинг, цінова політика, просування продукції.
	Партнерства та альянси	Взаємодія з іншими підприємствами, стратегічні партнерства, участь у альянсах.
Інфраструктурні фактори	Логістика і постачання	Ефективність системи постачання та доставки, управління ланцюгами постачання.
	Інфраструктура	Наявність необхідної інфраструктури для діяльності, така як виробничі приміщення, транспортні зв'язки.
Технологічні фактори	Рівень технологічного розвитку	Сучасність використовуваних технологій, автоматизація
	Дослідження та розробки	Інвестиції в наукові дослідження та розробки нових продуктів або технологій.

Сформовано самостійно автором

Фактори, що формують конкурентоспроможність, можна розділити на кілька груп, кожна з яких впливає на загальний рівень конкурентних переваг підприємства. По-перше, внутрішні фактори, такі як якість продукції, інновації та організація виробництва, визначають, наскільки ефективно суб'єкт господарювання працює всередині і наскільки швидко він може реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. По-друге, зовнішні фактори, такі як конкуренція, економічні умови та регуляторні вимоги, формують середовище, в якому працює підприємство. По-третє, стратегічні фактори, такі як стратегія розвитку та маркетингова політика, впливають на те, як підприємство позиціонує себе на ринку та залучає клієнтів. Нарешті, інфраструктурні та технологічні фактори створюють умови для бізнес-процесів і впливають на рівень інноваційності підприємства.

Аналіз цих факторів допомагає суб'єктам господарювання не лише адаптуватися до поточних ринкових умов, але й активно формувати свою конкурентну стратегію. Важливо розуміти, які з цих факторів є найбільш визначальними для конкурентоспроможності та як ефективно управління ними може забезпечити стабільний розвиток та успіх на ринку.

Отже, в сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства є важливим показником її стійкості та довгострокового успіху. Вона відображає здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для створення конкурентних переваг і зайняття лідируючих позицій на ринку. Економічна сутність конкурентоспроможності охоплює не тільки виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг, а й ефективне управління ресурсами, інноваційний розвиток і адаптацію до ринкових змін. Для аналізу конкурентоспроможності необхідно враховувати різні рівні – від продуктового до глобального – і застосовувати ієрархічний підхід для розуміння взаємозв'язку між внутрішніми і зовнішніми факторами, такими як якість продукції, інновації, економічні умови, стратегія розвитку і технологічні можливості.

1.2. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації

Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації є важливими для розуміння та управління конкурентними перевагами в динамічному міжнародному ринковому середовищі. Глобалізація змінює традиційні підходи до оцінки і вимагає комплексного аналізу, який враховує не тільки внутрішні фактори фірми, але й зовнішні умови, такі як міжнародна конкуренція, глобальні економічні тенденції та технологічні інновації. Методи оцінки повинні бути адаптовані до швидкозмінних умов глобального ринку і включати як кількісні, так і якісні критерії, що дозволяють комплексно оцінити результати діяльності підприємства та її здатність утримувати і покращувати свої конкурентні позиції на міжнародній арені.

Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективного управління його діяльністю на внутрішньому та міжнародному ринках важливо регулярно оцінювати цей рівень за допомогою відповідних методів. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози. Це допомагає визначити напрямки для покращення і розробки стратегій на основі конкурентних переваг. Аналіз конкурентоспроможності є першим кроком у плануванні і формуванні стратегії підприємства. Ефективна система оцінки повинна враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін, таких як інвестори, підприємства, споживачі та держава. Однак, через відсутність єдиного визначення поняття конкурентоспроможності та єдиної методики її оцінки, процес формування конкурентних переваг у сучасних умовах потребує гнучкого управління, яке дозволяє швидко адаптуватися до змінюваного конкурентного середовища і забезпечує постійну ефективність діяльності підприємства [21].

Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств отримали значну увагу у наукових працях як вітчизняних, так і закордонних

дослідників, оскільки формування конкурентних переваг і розробка конкурентної стратегії, а також прийняття управлінських рішень, ґрунтуються на результатах такого аналізу. Для систематизації існуючих методик оцінки, їх було класифіковано за різними ознаками, що наведено в табл. 1.3. Зокрема, методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити на три основні групи: матричні, аналітичні та графічні методи. До матричних методів відносяться такі інструменти, як SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця М. Портера, матриця Мак-Кінсі, матриця спрямованої політики та матриця А. Томпсона – А.Дж. Стрикленда.

Таблиця 1.3

Класифікація методів аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Класифікаційна ознака	Групування методів
За формою представлення	Формальні, матричні, аналітичні, графічні
За характером оцінки	Якісні, кількісні
За способом математичних розрахунків	Сумові, середньозважені, інтегральні
За складністю показників оцінки	Прості, комплексні, інтегральні
За часом встановлення	На певний час; за певний період
За динамічністю	Теперішні (конкурентна позиція), потенційні (конкурентна стійкість), перспективні (конкурентоспроможність), стратегічні (конкурентоздатність)
За характером розрахунків	Фактичні, планові, прогнозні, нормативні, ідентифікативні
За змістом	Конкурентоспроможності продукції, ефективності діяльності підприємства, рівня менеджменту підприємства, складових конкурентних переваг, інформаційної (електронної) конкурентоспроможності
За рівнем відображення результату	Рентабельності, прибутковості, ефективності
За важливістю	Основні, допоміжні, додаткові, другорядні
За джерелом походження інформації	За статистичними даними, за даними фінансової звітності, експертних оцінок, моніторинг, анкетування, моніторинг е-середовища
За методами аналізу	Загальноекономічні, специфічні
За функціональним призначенням	Технологічні, виробничі, фінансові, ресурсні, маркетингові, соціальні, трудові, правові, екологічні, інформаційні

Складено на основі [21-24]

В економічній науці конкурентоспроможність підприємства

досліджується в динаміці, розглядаючи її з різних перспектив: досягнута, перспективна, потенційна та стратегічна. Для цього використовуються різні методики, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність на поточний момент, прогнозувати майбутню діяльність і формувати стратегії розвитку.

Ще одним критерієм класифікації методів аналізу конкурентоспроможності є спосіб математичного розрахунку. Це можуть бути методи сумового розрахунку, де конкурентоспроможність визначається шляхом арифметичного додавання показників та їх порівняння, середньозважені методи або інтегральні розрахунки. Серед основних недоліків методик оцінки конкурентних переваг, на які вказують дослідники, є суб'єктивність оцінок, недостатня або надмірна кількість показників, складність розрахунків, статичність даних і відсутність причинно-наслідкових зв'язків.

Основні методи аналізу конкурентних переваг можна поділити на формальні та матричні. До формальних методів відносяться: модель М. Портера, модель продукт-ринок І. Ансоффа, модель накопиченого досвіду, модель життєвого циклу продукту (ЖЦП) і технологій (ЖЦТ). Матричні методи включають: модель БКГ, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DRM, модель Хофера/Шенделя, метод ADL і метод PIMS.

Також існують методи, що оцінюють рівень менеджменту підприємства, такі як SWOT, SPACE, LOTS, експертне оцінювання та картування стратегічних груп. Інші методи фокусуються на фінансово-економічній діяльності підприємства, включаючи фінансово-економічний аналіз і прогнозування фінансового стану.

Методи, які використовуються для аналізу ринкових позицій підприємства, можна поділити на формальні та матричні моделі. Формальні моделі у економіко-математичних методах зазвичай відображають економічні процеси і явища через математичні відносини. Водночас у ринковій економіці моделі часто використовуються як інструменти для розробки стратегій. Вони не завжди мають чітку математичну формалізацію, але вони відображають динамічність процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

У сучасних умовах розвитку ринкових економічних відносин підприємства стикаються з необхідністю оцінки своєї конкурентоспроможності. Для зміцнення конкурентних позицій компанії прагнуть використовувати найбільш ефективні методи оцінки та розробляти ефективні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності. Таблиця 1.4 містить формальні моделі для дослідження різних видів діяльності підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність їх застосування.

Таблиця 1.4

Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринку (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні

Складено автором

Для успішного функціонування на ринку важливо об'єктивно оцінювати конкурентоспроможність підприємства, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони і знайти потенційні можливості для вдосконалення.

Варто також відзначити, що серед розповсюджених методів оцінки конкурентоспроможності товарів як важливої складової конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

1. Метод групових експертиз, який включає аналітичну оцінку товарів висококваліфікованими спеціалістами. Цей метод зазвичай застосовується для оцінки високотехнічних товарів, новинок, а також товарів промислового призначення.

2. Опитування споживачів під час виставок, ярмарків, презентацій та пілотного продажу. Цей метод дозволяє оцінити конкурентоспроможність споживчих товарів, добре відомих покупцям, а також визначити напрямки для їх удосконалення.

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності, заснований на технічних і економічних параметрах продукції, зображено на рис. 1.2.

Для визначення конкурентоспроможності продукції проводиться порівняння технічних і економічних параметрів з параметрами, які відповідають потребам споживачів. Технічні параметри, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності, включають показники призначення, надійності, ергономічні та естетичні характеристики. Ці параметри умовно можна розділити на «жорсткі» та «м'які». Їх точні визначення зазвичай наведені в стандартах якості для конкретних видів товарів.

Параметри за призначенням визначають сферу використання продукції та її функції, що допомагає оцінити корисний ефект від використання товару в конкретних умовах. Вони поділяються на класифікаційні, технічні та конструктивні параметри.

Ергономічні параметри оцінюють відповідність властивостей продукції до фізіологічних характеристик людини під час роботи або споживання. Естетичні параметри оцінюють інформаційну виразність, форму, якість

виготовлення та зовнішній вигляд товару, що є важливими для споживачів.



Рис.1.2. Схема оцінки конкурентоспроможності за переліком технічних та економічних параметрів товарів

Складено на основі [25-27]

Нормативні параметри регулюються стандартами, нормами і законодавством ринку і включають екологічні та безпекові показники.

Повні витрати споживача включають як одноразові, так і поточні витрати. Для оцінки конкурентоспроможності необхідно вибрати базу порівняння, яка включає:

- визначення мети оцінки і вибір ринків збуту;
- аналіз ринку: його стан, обсяги, структура, фактори попиту і пропозиції, а також їх можливі зміни;
- вибір номенклатури параметрів і встановлення величин, що відповідають потребам споживачів для оцінюваної та конкурентної продукції.

На основі потреб споживачів визначаються параметри, якими

користується виробник для оцінки продукції на ринку, їх значення та вагомість кожного параметра. Конкурентоспроможність оцінюється шляхом порівняння параметрів продукції з параметрами, які споживачі бажають бачити або з еталонними зразками. Важливо, щоб усі параметри для порівняння були в однакових одиницях вимірювання. Процес порівняння проводиться за групами технічних і економічних параметрів.

Отже, методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації повинні бути комплексними і адаптованими до динамічних змін на міжнародному ринку. Вони включають як кількісні, так і якісні критерії, що дозволяють всебічно оцінити ефективність підприємства. Важливо враховувати як технічні, так і економічні параметри продукції, порівнюючи їх з потребами споживачів, щоб виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості для вдосконалення. Ефективна система оцінки має бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змінюваних умов глобального ринку, що забезпечить підтримку конкурентних позицій і сприятиме успішному функціонуванню підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

«Солодка Мрія-Вінниця» – український бренд, що понад 20 років спеціалізується на виготовленні крафтових натуральних продуктів харчування за унікальними рецептами. Це одне з провідних підприємств харчової промисловості Вінницької області, розташоване за адресою: м. Вінниця, вул. Р. Скалецького, 15. Компанія виробляє натуральні харчові продукти для потреб українського населення під брендом «Солодка Мрія», а також питну воду під маркою «Вода Подільська».

Філософія бренду базується на кількох принципах:

- відмова від штучних барвників, консервантів і підсилювачів смаку;
- дотримання високих стандартів виробництва;
- збереження кулінарних традицій Подільського краю;
- реалізація соціальних ініціатив для розвитку регіону.

Цей підхід допомагає максимально задовольнити потреби споживачів у високоякісній та натуральній продукції.

Щодо історії розвитку, то підприємство було засноване в 1945 році і зазнало значних змін протягом свого існування. Після модернізації, що відбулася приблизно 15 років тому, підприємство вийшло на ринок кондитерських виробів. Раніше тут функціонував «Вінницький міський харчовий комбінат», який був перейменований у «Винкомбінат» в 1969 році і спеціалізувався на виробництві вин. У 1978 році його перейменували в «Вінницький завод продтоварів».

Після розпаду СРСР, у період з 1991 по 1999 роки, завод набув нову організаційно-правову форму як ПрАТ «Вінницький завод продтоварів». У липні 1999 року, в результаті реструктуризації, було створено три нові

компанії: ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» і ПрАТ «Вінницька макаронна фабрика» (рис. 2.1).

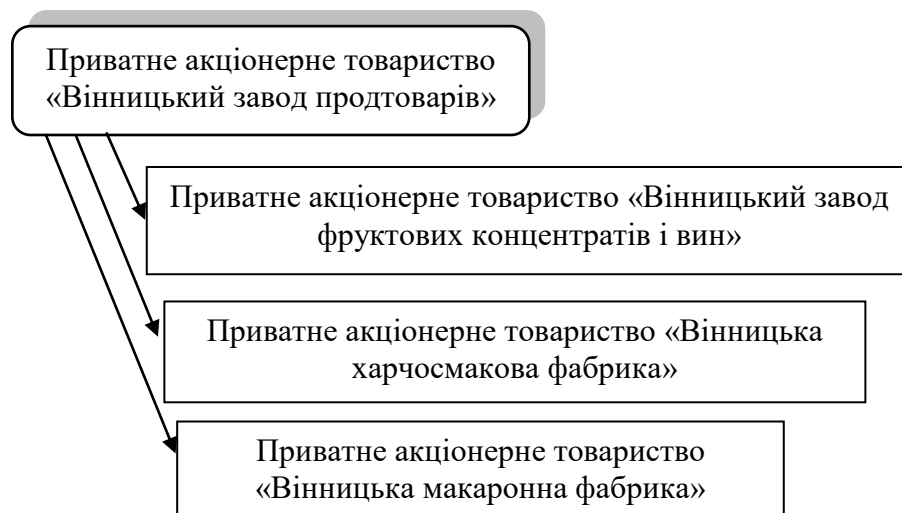


Рис. 2.1. Реструктуризація ПрАТ «Вінницький завод продтоварів»

ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» спочатку спеціалізувався на фруктових концентратах та зефірі, але з часом розширив асортимент. У 2007 році була зареєстрована торгова марка «Солодка Мрія», яка почала випускати солодощі та соки першого віджиму. У 2010 році підприємство модернізувалося, додавши новий напрямок у виробництво кондитерських виробів. У 2018 році було ухвалено рішення перейти на спрощену організаційно-правову форму – ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», яке й є правонаступником ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» і функціонує до сьогодні.

У 2018 році керівництво вирішило перейти на більш спрощену організаційно-правову форму – ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», яка стала правонаступником ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів та вин» і діє в такій формі до сьогодні.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» є виробництво солодощів і кондитерських виробів, виготовлення та розлив води, соків першого віджиму і напоїв, випуск хлібобулочних та кулінарних виробів, а

також виробництво яблучного оцту. Як вже зазначалося, ключовим напрямком залишається виробництво кондитерських виробів і солодошів.

На даний момент підприємство має чотири основні напрями діяльності, сім виробничих підрозділів, п'ять власних магазинів та 22 точки, що працюють за договором франшизи, а також власну лабораторію. Штат підприємства складається з понад 180 співробітників.

Перший фірмовий магазин кондитерських виробів було відкрито навесні 2010 року. Зараз мережа магазинів «Солодкої Мрії» нараховує 24 торговельні точки, п'ять з яких є власними, а решта працюють за договором франшизи.

Організаційна структура підприємства – це один із ключових елементів, який потребує ретельного планування ще на етапі заснування підприємства. Вона включає в себе сукупність виробничих ланок, керівних органів, та упорядковані потоки ресурсів у виробничій системі, що разом забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії [28].

Існує декілька видів організаційних структур підприємств, серед яких лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, матрична та інші. Кожна з них має свої переваги і недоліки, залежно від специфіки діяльності та розміру підприємства. В додатку А представлена організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія – Вінниця».

На чолі управління ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» стоять збори власників, які затверджують важливі проекти, заслуховують звіти та приймають стратегічні рішення щодо розвитку чи модернізації підприємства.

Головний виконавчий орган – Генеральний директор, якому підпорядковуються комерційний директор, директор з виробництва та фінансовий директор. Комерційний директор відповідає за керування фірмовою мережею ТМ «Солодка Мрія» та відділом збуту.

Організаційна структура ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» побудована на основі функціонального типу управління. Такий підхід базується на принципі спеціалізації як організаційних, так і управлінських структур за певними функціями. Це означає, що керівники зосереджуються на окремих

управлінських функціях, які виконуються спеціально призначеними фахівцями.

Однак, функціональна структура має свої недоліки, серед яких – відсутність принципу єдиного командування. Це може призвести до таких проблем: отримання суперечливих вказівок від різних керівників, тривалий процес прийняття рішень, складність контролю та низька гнучкість управління. Такий тип структури є доцільним для підприємств з великою кількістю спеціалізованих завдань.

Функціональна структура має як переваги, так і недоліки, які обмежують її ефективне використання. Серед основних переваг можна виділити: високу спеціалізацію функціональних керівників, що дозволяє їм концентруватися на своїй сфері; скорочення часу передачі інформації завдяки прямим каналам комунікації між директором і виконавцем; розширення можливостей лінійних керівників у оперативному управлінні, що дозволяє їм приймати рішення без обов'язкової згоди вищого керівництва; уникнення дублювання лінійних і функціональних зв'язків, а також зменшення навантаження на вище керівництво завдяки розподілу обов'язків на лінійній ланці [29].

Зазвичай, функціональна структура використовується на середніх та великих підприємствах. Для визначення розміру підприємства можна скористатися Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який класифікує підприємства на чотири категорії: мікропідприємства, малі, середні та великі підприємства, встановлюючи відповідні рамки для кожної категорії на основі певних показників. Оцінку розміру ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» за цими стандартами наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники оцінки розміру ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Показник	Рік			Відхилення, (+/-)	
	2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
Балансова вартість активів, тис. грн	28893	73557	68639	-4918	44664
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	39157	20859	31221	10362	-18298
Середня кількість працівників, чол.	187	177	175	-2	-10

Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Дані таблиці показують, що балансова вартість активів ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» зросла з 28893 тис. грн у 2021 році до 73557 тис. грн у 2022 році, що може вказувати на значні інвестиції або придбання активів. У 2023 році цей показник дещо знизився до 68639 тис. грн, що може бути результатом амортизації або зменшення активів. Чистий дохід від реалізації зазнав спаду з 39157 тис. грн у 2021 році до 20859 тис. грн у 2022 році, ймовірно, через зниження обсягів продажів або інші фактори, проте у 2023 році він зріс до 31,221 тис. грн, що свідчить про певне відновлення. Середня кількість працівників поступово зменшувалася: з 187 осіб у 2021 році до 177 у 2022 році і до 175 у 2023 році, що може бути пов'язано з оптимізацією штату або автоматизацією процесів. Загалом, показники демонструють значні коливання в активах та доходах підприємства, а також незначне скорочення чисельності працівників протягом аналізованого періоду.

Першим кроком у оцінці фінансового стану підприємства є визначення її мети. Метою аналізу фінансового стану ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» є дослідження динаміки підприємства за такими показниками: оцінка активів, фінансова стійкість, прибутковість, ліквідність, платоспроможність, ділова активність та рентабельність. На основі цього аналізу робляться висновки про стан підприємства та надаються рекомендації щодо його покращення.

Інформаційною основою для проведення такого аналізу виступає фінансова звітність підприємства, яка включає: форму №1 «Баланс (звіт про фінансовий стан)», форму №2 «Звіт про фінансові результати», №3 «Звіт про рух грошових коштів», №4 «Звіт про власний капітал» та №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

Першим етапом аналізу є оцінка активів підприємства та джерел їх фінансування. Цей напрямок аналізу дозволяє оцінити склад, структуру та динаміку активів і джерел формування капіталу. Результати вертикального аналізу активів підприємства представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та динаміка майна ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
1. Усього майна (валюта балансу)	28893	73557	68639	39746
1.1. Необоротні активи	15927	54471	46978	31051
у % до майна	55	74	68	13
1.1.1 Основні засоби	15870	54420	46932	31062
у % до необоротних активів	99	99	99	0
1.2. Оборотні активи	12966	19086	21661	8695
у % до майна	45	36	32	-13
1.2.1 Запаси	6897	14261	12756	5859
у % до оборотного капіталу	53	75	59	6
1.2.2. Дебіторська заборгованість	138	465	623	485
у % до оборотного капіталу	11	2	3	-8
1.2.3. Кошти та їх еквіваленти	247	99	294	47
у % до оборотного капіталу	2	0,5	1	-1
1.2.4. Готова продукція	1931	1882	1348	-583
у % до оборотного капіталу	15	9	6	-9

Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Протягом 2021-2023 років у ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» загальна вартість активів зросла на 39,746 тис. грн., переважно за рахунок збільшення необоротних активів на 31,051 тис. грн., що становить 68% від усього майна. Основні засоби складають 99% необоротних активів, демонструючи стабільність у їх структурі. Оборотні активи зросли на 8,695 тис. грн., але їх частка в загальній структурі майна знизилася на 13%. Серед оборотних активів значно збільшилися запаси на 5,859 тис. грн. та дебіторська заборгованість на 485 тис. грн. Водночас, кошти та їх еквіваленти зросли на 47 тис. грн., а готова продукція знизилася на 583 тис. грн., що вказує на зміни в управлінні запасами та виробництвом.

Далі в таблиці 2.3 наведено аналізу складу і динаміки джерел фінансування активів ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» відповідно за 2021-2023 роки.

За період з 2021 по 2023 рік у ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» джерела формування майна зросли на 39,746 тис. грн. Власний капітал збільшився на 53,069 тис. грн. і тепер становить 81% від усього майна, що свідчить про

суттєве посилення фінансової стійкості. Пайовий капітал збільшився на 49,257 тис. грн., а його частка у власному капіталі зросла до 90%, тоді як частка нерозподіленого прибутку зменшилася на 58%. Довгострокові зобов'язання відсутні протягом усіх років, а поточні зобов'язання зменшилися на 13,323 тис. грн., складаючи лише 24% від загальної вартості майна.

Таблиця 2.3

Склад і динаміка джерел фінансування активів ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
1. Джерела формування майна	28893	73557	68639	39746
1.1. Власний капітал	2336	55235	55405	53069
у % до майна	8	75	81	73
1.1.1. Пайовий капітал	743	50000	50000	49257
у % до власного капіталу	32	89	90	58
1.1.2. Нерозподілений прибуток	1593	6111	5405	3812
у % до власного капіталу	68	11	10	-58
1.2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0
у % до майна	0	0	0	0
1.3. Поточні зобов'язання та забезпечення	26557	18322	13234	-13323
у % до майна	92	25	24	-68
1.3.1. Короткострокові кредити банків	5262	4330	9206	3944
у % до поточних зобов'язань	20	24	70	50
1.3.2. Поточна кредиторська заборгованість	7594	5383	1435	-6159
у % до поточних зобов'язань	29	29	11	-18
1.3.3. Інші поточні зобов'язання	11290	7143	910	39746
у % до поточних зобов'язань	43	39	7	53069

Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Основну частину поточних зобов'язань тепер займають короткострокові кредити банків, які зросли на 3,944 тис. грн. до 70% поточних зобов'язань. Натомість поточна кредиторська заборгованість і інші поточні зобов'язання значно знизилися, відповідно на 6,159 тис. грн. і 39,746 тис. грн., вказуючи на зменшення зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами.

Майно підприємства можна оцінити за допомогою ряду коефіцієнтів.

Коефіцієнтний метод є більш придатним для аналізу показників у динаміці, тобто за певний період часу. У таблиці 2.4 наведено показники оцінки майна підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.4

Показники оцінки майна ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2021	2022	2023	(+-)	%
Коефіцієнт зносу	0,36	0,48	0,29	-0,070	-19
Коефіцієнт придатності	0,64	0,52	0,71	0,070	11
Фондовіддача	0,69	0,8	3,45	2,760	400
Фондомісткість	1,23	1,25	0,29	-0,940	-76
Сума господарських коштів, що підприємство має у розпорядженні, тис.грн.	15430	13924	28893	13463	87

Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Протягом досліджуваного періоду показники майна підприємства виявили позитивну динаміку. Станом на 2023 рік коефіцієнт зносу покращився на 19%, а коефіцієнт придатності – на 11%, що свідчить про значне оновлення основних фондів та збільшення частки основних засобів, придатних до використання у виробництві. Це підтверджується також коефіцієнтами оновлення та вибуття. У 2021 та 2023 роках основні засоби підприємства використовувалися неефективно, оскільки фондовіддача була нижчою за одиницю, що означає, що на кожен вкладену гривню в основні фонди підприємство отримувало лише 0,69–0,8 грн. Проте у 2023 році ситуація значно покращилася: показник фондовіддачі досяг 3,45, а фондомісткість склала 0,29.

Аналізуючи діяльність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», слід звернути увагу на вивчення ключових показників її виробничо-господарської та фінансової діяльності. При аналізі діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» важливо зосередитися на детальному вивченні основних показників, які досліджують як виробничо-господарську, так і фінансову діяльність підприємства. Для детальнішого розгляду ці показники представлені у таблиці 2.5.

Основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності
ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2023/202 (+-)
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (надання послуг), тис. грн.	39157	20859	31221	-7936
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	34987	31598	32799	-2188
Інші операційні доходи, тис. грн.	4713	23910	1345	-3368
Адміністративні витрати тис. грн.	4953	6745	9368	4415
Витрати на збут, тис. грн.	443	105	97	-346
Інші операційні витрати, тис. грн.	1674	658	1345	-329
Фінансові витрати	944	1145	70	-874
Чистий прибуток, тис. грн.	609	3642	170	-439

Сформовано автором на основі звітності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» за період 2021-2023 років виявив значні зміни. У 2023 році відзначено зниження валюти балансу на 4918 тис. грн в порівнянні з 2022 роком, проте вона залишається вищою за рівень 2021 року. Чистий дохід від реалізації збільшився на 10362 тис. грн, що вказує на позитивну динаміку порівняно з 2022 роком, але все ще нижчий, ніж у 2021 році. Кількість працівників зменшилась на 2 особи у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 10 осіб порівняно з 2021 роком. Загалом, підприємство демонструє позитивні тенденції в доходах при зменшенні чисельності персоналу.

Отже, організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» показує, що досліджуване підприємство, яке вже понад 20 років займається виготовленням натуральних харчових продуктів, зазнало значних змін у своєму розвитку. Відзначено позитивні зміни в основних показниках за 2021-2023 роки: зростання активів, збільшення власного капіталу та покращення коефіцієнтів зносу і придатності основних фондів. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку у доходах, хоча й зменшилася чисельність працівників і спостерігається деяке зниження валюти балансу.

2.2. Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

В умовах сучасного ринкового середовища конкурентоспроможність є критично важливим фактором для успішної діяльності будь-якого підприємства. ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», як одне з провідних підприємств харчової промисловості в Україні, не є винятком.

Структурні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства зображені на рис. 2.2.

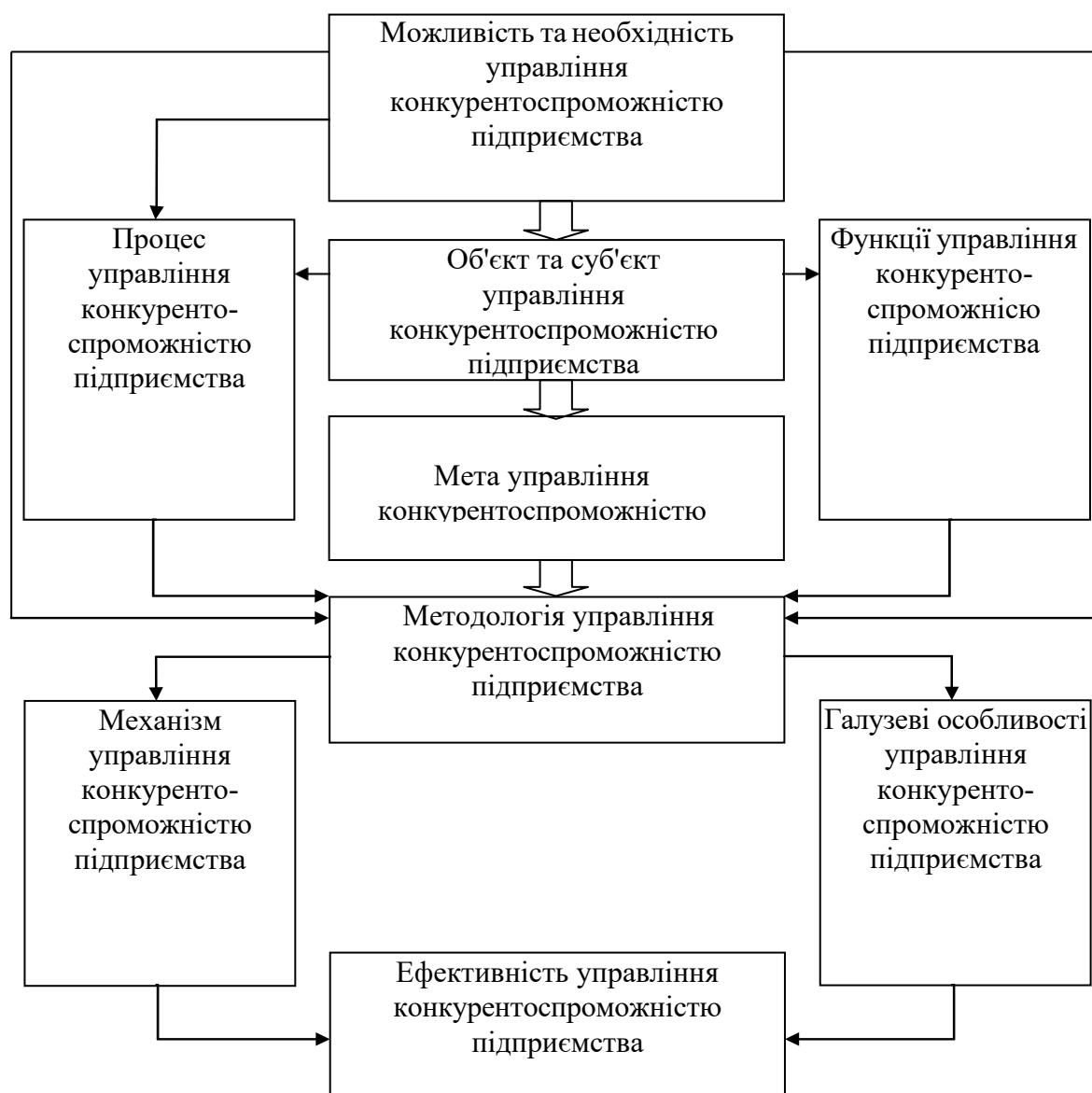


Рис. 2.2. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Сформовано автором за даними [30-34]

Рисунок 2.2 показує, як організовані та взаємодіють основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Тут видно, що управління конкурентоспроможністю є не просто опцією, а критично важливим для виживання та розвитку компанії в сучасному бізнес-середовищі.

Процес управління конкурентоспроможністю містить ряд дій, спрямованих на покращення конкурентних переваг. Зокрема, стратегічне планування, аналіз ринку, розробку нових продуктів і послуг, управління маркетингом, виробництвом і фінансами.

Також слід звернути увагу на ключові аспекти управління, а саме об'єкт та суб'єкт управління. Так, об'єктом є конкурентоспроможність підприємства, а суб'єктами – менеджери, власники та працівники, які займаються управлінням. Функціями управління є планування, організація, контроль і мотивація.

Мета управління конкурентоспроможністю визначає, чого прагне досягти підприємство, наприклад, збільшення прибутку або розширення частки ринку. Методологія управління містить різні методи і підходи, такі як стратегічне планування, бенчмаркінг, теорія обмежень і теорія ігор.

На рис 2.2 також можна побачити механізм управління, який показує, як різні елементи системи взаємодіють між собою. А саме формальні аспекти (політики, процедури) та неформальні (культура, лідерство).

Особливості галузі враховують специфічні умови та вимоги різних секторів економіки, які впливають на конкурентне середовище та підходи до управління конкурентоспроможністю. Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки успішно досягаються поставлені цілі.

Всі елементи системи тісно взаємопов'язані. Наприклад, обрана методологія управління визначає, які інструменти будуть використовуватися в процесі управління. Ефективність управління, в свою чергу, залежить від правильності вибору методології та механізму управління.

Схема демонструє, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це комплексний процес, який охоплює різні аспекти діяльності організації. Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно

враховувати всі елементи системи та їх взаємозв'язки. Система управління конкурентоспроможністю повинна бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Далі варто зупинитись на аналізі трендів в харчовій промисловості, який показує, що сучасний ринок переживає значні зміни, які впливають на споживчі вподобання та вимоги до продуктів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Тренди в харчовій промисловості та адаптація ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Тренд	Опис тренду	Вплив на ринок	Адаптація ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»	Коментар
Зростання попиту на органічні продукти	Зростання споживання натуральних продуктів	Потреба в натуральних інгредієнтах	Розширення асортименту органічних товарів	Якість та сертифікація
Впровадження нових технологій у виробництві	Інновації в технологічних процесах	Підвищення ефективності та якості	Інвестиції в нове обладнання	Впровадження автоматизації
Зміна споживчих вподобань	Зміни в перевагах споживачів	Вимоги до нових смакових якостей	Розробка нових продуктів	Розширення продуктового портфеля
Конкуренція з імпортними продуктами	Зростання імпортних товарів	Конкуренція за цінами і якістю	Коригування цінової політики	Зниження витрат

Сформовано автором

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» гнучко реагує на ці зміни, щоб залишатися конкурентоспроможним. Однією з основних тенденцій є зростання попиту на органічні продукти, що вимагає від компанії розширення асортименту органічної продукції та забезпечення її відповідності високим стандартам якості та сертифікації. Тому важливим аспектом є впровадження нових технологій у виробництво: інвестиції в сучасне обладнання та автоматизацію процесів сприяють підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Крім того, зміни споживчих уподобань вимагають від компанії

постійного оновлення асортименту продукції, що дозволяє відповідати актуальним смаковим тенденціям. Конкуренція з імпортними товарами змушує ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» коригувати цінову політику та впроваджувати стратегії скорочення витрат для підтримки конкурентоспроможності на ринку. Всі ці адаптивні заходи допомагають зміцнити позиції компанії в динамічному ринковому середовищі.

Дані таблиці 2.6 дозволяють відстежити основні тенденції на ринку харчової промисловості, а також показати, як досліджуване підприємство адаптується до цих змін. Даний аналіз важливо проводити з метою моніторингу потреб та вподобань споживачів, а також для визначення можливостей підприємства реагувати на ринкові виклики.

Після оцінки ринкових трендів і адаптації підприємства до змін у споживчих уподобаннях та ринкових умовах, важливо перейти до детального аналізу цінової політики підприємства. Для прикладу проаналізуємо ціни на категорію продуктів «Солодощі», а саме тортів серед основних виробників Вінницької області (табл. 2.7). Цей етап дозволяє зрозуміти, як саме ціни впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також виявити можливості для покращення стратегії цінової політики.

Таблиця 2.7

Цінова політика на торти ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Назва продукту	Ціна ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» (грн/кг)	Ціна Корпорації ROSHEN (грн/кг)	Ціна Кондитерський дім «Вацак» (грн/кг)
Торт «Празький»	638	470	285
Торт «П'яна вишня»	525	500	335
Торт «Медовик»	516	349	300
Торт «Наполеон»	573	300	256
Торт «Іташине молоко»	539	340	270

Складено самостійно автором

Аналіз цінової політики ТОВ «Солодка мрія-Вінниця» на торти показує, що ціни на його продукцію значно вищі, ніж у конкурентів, таких як корпорація

ROSHEN та Кондитерський дім «Вацак». Це свідчить про те, що компанія позиціонує себе у вищому ціновому сегменті та орієнтується на покупців, які готові платити більше за продукт вищої якості або ексклюзивності.

Такі ціни, як ціни на торти «Празький» та «Наполеон», демонструють значну цінову перевагу порівняно з конкурентами. Наприклад, торт «Празький» ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» коштує 638 грн./кг, що значно вище, ніж 470 грн./кг у ROSHEN та 285 грн./кг у «Вацак». Аналогічно для інших кондитерських виробів, таких як «Медовик» та «Пташине молоко».

Таке цінове позиціонування базується на стратегії диференціації, коли підприємство пропонує унікальні рецептури, натуральні інгредієнти або особливий дизайн продукту. Однак високі ціни можуть обмежити потенційну аудиторію і поставити компанію в умови жорсткої конкуренції з брендами, які мають більш доступні цінові пропозиції.

Тому цінова стратегія ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» може бути ефективною для залучення певного сегменту споживачів, але потребує подальшого обґрунтування з точки зору ринкових переваг, унікальності продукції та відповідності якості.

Варто зазначити, що основною цінністю команди ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» є здоров'я споживачів, яке є пріоритетом на всіх етапах виробничого процесу. Відповідальне ставлення до якості продукції спонукає підприємство постійно вдосконалювати підходи до безпеки харчових продуктів. У 2017 році ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» впровадило систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 з метою підвищення якості продукції та зміцнення довіри споживачів. Ця міжнародна стандартизація гарантує, що всі етапи виробництва, від вибору сировини до випуску готової продукції, відповідають суворим вимогам гігієни, безпеки та якості. Впровадження ISO 22000 не тільки дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані з безпекою харчових продуктів, але й забезпечити стабільну якість, яка відповідає вимогам навіть найвибагливіших клієнтів. Це створює конкурентну перевагу на ринку, оскільки споживачі стають все більш обізнаними та вимогливими до якості

продукції, яку вони купують.

Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», важливо враховувати філософію бренду, яка базується на принциповій відмові від штучних барвників, консервантів та підсилювачів смаку, а також на збереженні кулінарних традицій Подільського регіону. Такий підхід до виробництва є важливим аспектом конкурентної стратегії підприємства, оскільки відповідає сучасним тенденціям ринку та вимогам споживачів до якості продуктів харчування. На сучасному ринку споживачі все частіше віддають перевагу натуральним і безпечним продуктам, які не містять шкідливих добавок і виготовлені за традиційними рецептами.

Принципова відмова від використання штучних інгредієнтів у виробництві не лише підкреслює унікальність продукції «Солодка Мрія-Вінниця», а й створює позитивний імідж підприємства серед споживачів, які цінують здоровий спосіб життя та автентичність продуктів. Крім того, акцент на збереженні кулінарних традицій подільського регіону додає додаткової цінності продукції та привертає увагу покупців, які шукають локальні та автентичні смаки. Це позиціонує бренд не лише як виробника солодощів, а й як носія культурної спадщини, що може підвищити лояльність споживачів.

Збутова політика підприємства зазвичай формується різними відділами під впливом різних факторів. Тому результати аналізу цих двох аспектів можуть відрізнятися. Хоча виробництво і збут іноді здаються незалежними функціями, з часом вони виявляються тісно пов'язаними: якщо ви не виробляєте продукцію, ви не зможете нічого продати, і навпаки, якщо немає можливості збуту, виробництво буде безглуздом.

Для ритмічної роботи ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» важливо, щоб протягом тривалих періодів (наприклад, місяць або квартал) обсяг виробництва і обсяг продажів були приблизно рівними. Однак протягом цих періодів ситуація може змінюватися: темпи виробництва і продажів можуть не збігатися. Наприклад, при виведенні на ринок нового продукту, наприклад, зефіру, який ще не став популярним серед споживачів, обсяги виробництва

можуть значно перевищувати обсяги продажу. Зі збільшенням попиту зростання доходів може наздогнати зростання виробництва. Щоб уникнути неправильних висновків, важливо враховувати особливості життєвого циклу продукції, яку виробляє компанія.

На противагу цьому, протилежну динаміку виробництва і продажів можна спостерігати лише випадково і протягом короткого періоду часу. Зниження виробництва при швидкому зростанні продажів призводить до падіння продажів через дефіцит товарів. Це, в свою чергу, матиме негативний вплив на виробництво через брак обігових коштів. Тому такі ситуації не мають довгострокових наслідків. У ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» виробництво майже завжди відповідає продажам.

Успішні продажі продукції підприємства значною мірою залежать від якості товару. Суб'єкти господарювання, які продовжують нехтувати якістю своєї продукції, зазнають значних втрат у конкуренції з іноземними виробниками. Якість продукції «Солодка Мрія-Вінниця» оцінюється за низкою показників, найпоширенішими з яких є: частка продукції зі знаком якості або з державним сертифікатом на продукцію найвищої якості, частка продукції, що отримала торгові марки та відповідність міжнародним стандартам. Додатковими показниками є сорт, марка, рекламації та штрафи за неякісну продукцію, відсоток браку, кількість повернень через дефекти та рівень попиту на продукцію. Якість продукції «Солодка Мрія» базується на якості звичайної води з власної артезіанської свердловини та різноманітних фруктових і полуничних наповнювачів власного виробництва.

Такий підхід допомагає підтримувати високу якість кондитерських виробів, відповідати нормам харчової промисловості та гарантувати відмінні смакові якості. Асортимент продукції постійно розширюється завдяки пошуку нових рецептів, впровадженню сучасних технологій і врахуванню ринкових тенденцій.

Особлива увага приділяється плодоягідній продукції. Підприємство постійно контролює якість продукції, впроваджує нове обладнання та

технології. Це дозволяє продукції під маркою «Солодка Мрія» займати призові місця на різних виставках та конкурсах і користуватися популярністю серед українських споживачів.

Асортимент плодово-ягідної продукції представлений трьома основними видами. Перший – плодово-ягідні пюре, які зберігають максимум корисних речовин і вітамінів. Наприклад, яблучне пюре «Солодка Мрія» виготовляється з екологічно чистої сировини без хімічних добавок, що дозволяє використовувати його навіть для дитячого харчування. Другий – яблучне повидло, яке виготовляється з того ж пюре, і його можна використовувати як інгредієнт у кондитерських виробках. Третій – яблучний оцет, який відрізняється від звичайного столового оцту своїми корисними властивостями та унікальним смаком.

ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» також має широку дилерську мережу для просування своєї плодово-ягідної продукції. Асортимент безалкогольних напоїв підприємства можна поділити на три групи: соки, квас та столова вода високої якості. Весь асортимент проходить ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва та відповідає встановленим стандартам. Щорічна потужність виробництва соку та квасу становить не менше 1500 тонн, що робить ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» значним і потужним виробником на ринку.

Таким чином, оцінка конкурентних переваг ТОВ «Солодка мрія-Вінниця» показує, що підприємство, працюючи в динамічному ринковому середовищі, активно розвиває систему управління конкурентоспроможністю, використовуючи різні методи та інструменти, такі як стратегічне планування, аналіз ринку та впровадження нових технологій. Підприємство фокусується на якості своєї продукції, впровадженні міжнародних стандартів та дотриманні філософії бренду, заснованої на натуральних інгредієнтах та збереженні кулінарних традицій. Підприємство адаптується до ринкових тенденцій, включаючи зростаючий попит на органічні продукти, і підтримує високий рівень конкурентоспроможності завдяки унікальності продукції, ефективному ціноутворенню та забезпеченню якості на всіх етапах виробництва.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок

Для України економічне зростання після тривалої кризи та військового вторгнення, з яким сьогодні країна й надалі продовжує боротися, є критично важливим для збереження незалежності та суверенітету. Україна стикається з викликами, що виникають через стратегічні помилки економічних реформ, брак фінансових ресурсів та відсутність єдиної національної ідеї економічного відродження.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств є важливим чинником для утримання ринкових позицій та ефективного функціонування. Цю тему досліджували як українські, так і зарубіжні вчені, однак через несистемний підхід до досліджень залишаються нерозкриті аспекти теоретичного, методологічного і практичного характеру.

Глобалізація впливає на конкуренцію, оскільки ринки інтегруються, а компанії все більше стикаються з міжнародною конкуренцією. В Україні, в умовах членства в СОТ, місцеві виробники програють через слабшу технологічну базу та низьку конкурентоспроможність. Підприємствам необхідно визначати шляхи підвищення конкурентоспроможності, зокрема через інноваційний розвиток, оптимізацію якості продукції та створення стійких конкурентних переваг.

Для забезпечення успіху в умовах глобалізації українські підприємства повинні обирати відповідні стратегії, наприклад, глибокого проникнення на ринок або розширення його сегментів, разом із заходами для зміцнення позицій на ринку. Важливими є створення іміджу справедливої ціни, розширення асортименту, покращення збуту та управління персоналом [35].

Централізоване управління конкурентоспроможністю повинно охоплювати розробку нових продуктів, виробництво та збут. Якість продукції, витрати та інші показники повинні оцінюватися комплексно для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств на ринку.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю є важливим і складним етапом стратегічного планування підприємства. В умовах сучасного ринку важливо знайти ефективні організаційно-економічні механізми, які не тільки сприятимуть розвитку компанії на національному рівні, але й відкриють їй доступ до міжнародних ринків.

Стратегія управління конкурентоспроможністю – це комплекс методів і засобів, які допомагають реалізувати місію підприємства. Вона охоплює всі аспекти діяльності компанії, враховує можливі зміни в зовнішньому середовищі та економічні цикли, а також потреби працівників. Стратегія представляє собою довгостроковий план розвитку, що включає різні цілі, упорядковані в ієрархічну систему, та механізми їх досягнення [36-38].

Основне призначення стратегії управління конкурентоспроможністю полягає в узгодженні маркетингових цілей підприємства з його можливостями і потребами споживачів, використовуючи слабкі сторони конкурентів та власні конкурентні переваги. Реалізація цієї стратегії ілюстрована на рисунку 3.1.

Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства починається з аналізу її потенціалу розвитку, який враховує як внутрішні ресурси та можливості підприємства, так і зовнішнє середовище, включаючи ринкові умови, економічні, політичні та соціальні фактори. Цей етап також включає вивчення тенденцій і перспектив розвитку галузі та ринку, оцінку ризиків і можливостей, які можуть вплинути на компанію.

Наступним етапом є вибір конкурентної стратегії підприємства, де слід розглянути різні варіанти, такі як лідерство за витратами, диференціація продукту або фокусування. Обрана стратегія повинна відповідати внутрішнім цілям підприємства та забезпечувати досягнення конкурентної переваги.

Після вибору стратегії наступним кроком є визначення конкурентних

переваг підприємства та аналіз його конкурентів шляхом визначення унікальних аспектів пропозиції підприємства та оцінку сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій і позицій на ринку.

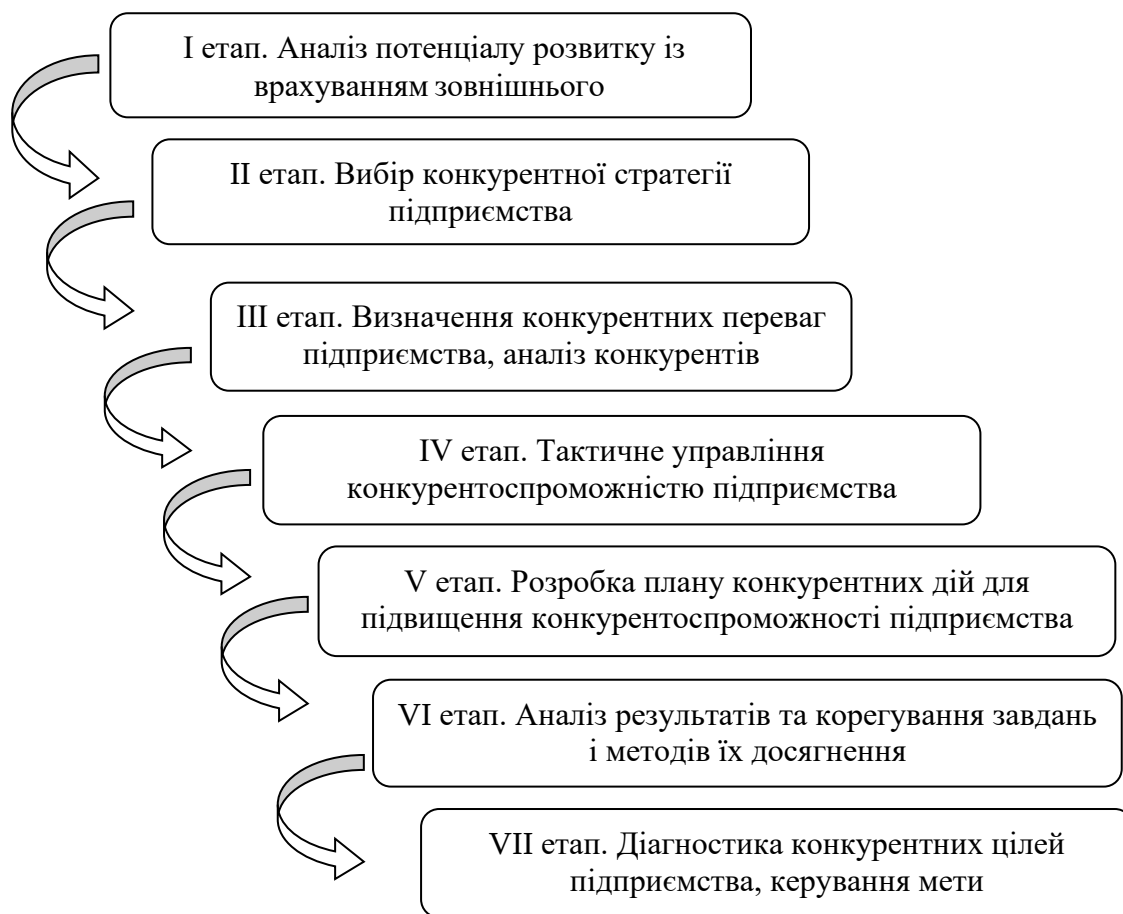


Рис. 3.1. Етапи формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [39-40]

Тактичне управління конкурентоспроможністю передбачає розробку конкретних планів і дій для реалізації обраної стратегії, включаючи визначення завдань, термінів і відповідальних осіб, а також управління і контроль за виконанням цих планів.

Оцінка результатів реалізації стратегії дозволяє виявити відхилення та проблеми, що виникли, а також скоригувати завдання та засоби досягнення цілей. Аналіз результатів може призвести до змін у планах і стратегії.

На заключному етапі проводиться діагностика конкурентних цілей підприємства, яка передбачає оцінку відповідності досягнутих результатів

стратегічним цілям і розробку нових цілей і коригування стратегії для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Для розробки стратегії подальшого розвитку ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» важливо провести оцінку зовнішніх можливостей та ризиків компанії. Для цього буде створена матриця аналізу сприятливих зовнішніх можливостей, використовуючи дані, представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця аналізу сприятливих зовнішніх можливостей
ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

№	Фактори	Ступінь впливу	Імовірність реалізації
1	Технологічні зміни	8	7
2	Зміни у митному законодавстві	5	4
3	Розширення дистриб'юторської мережі	6	5
4	Недостатня інформаційна насиченість споживачів	9	8
5	Поява незадоволених потреб споживачів	7	3
6	Пільгове оподаткування	8	2
7	Підвищення платоспроможності споживачів	7	2

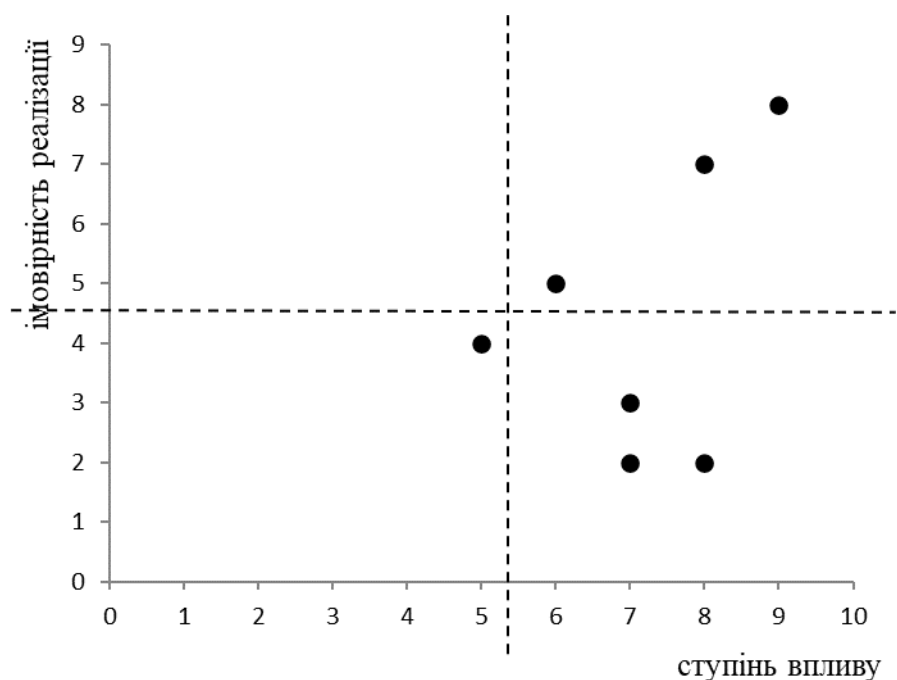


Рис. 3.2. Матриця аналізу сприятливих зовнішніх можливостей ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Побудовано самостійно автором

Аналіз матриці сприятливих зовнішніх можливостей ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» показав, що кілька ключових факторів, відзначених у правому верхньому квадранті матриці (пункти 1, 3, 4), мають значний вплив на компанію. Це свідчить про те, що ці фактори є найважливішими в зовнішньому середовищі і безпосередньо впливають на основні показники діяльності підприємства.

По-перше, впровадження технологічних змін та вдосконалень є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності продукції. Однак реалізація таких оновлень вимагає додаткових фінансових ресурсів, які можуть бути обмеженими.

По-друге, розширення дистриб'юторської мережі дозволяє охопити більше споживачів, навіть з віддалених регіонів. Це сприяє зростанню ринкового впливу та залученню нових клієнтів.

По-третє, надання потенційним споживачам детальної інформації про продукцію та виробника допомагає у виборі товару. В умовах великого різноманіття товарів, споживачі схильні вибирати продукт, про який є достатньо інформації, що стимулює усвідомлений вибір.

Хоча інші чотири фактори мають менш помітний вплив, їх покращення також може позитивно позначитися на діяльності компанії.

Наступним кроком є створення та аналіз матриці зовнішніх ризиків ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», інформація про які наведена в таблиці 3.2, та її графічне відображення (рис. 3.3).

Таблиця 3.2

Матриця аналізу зовнішніх ризиків ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

№	Ризики	Ступінь впливу	Імовірність реалізації
1	Російське вторгнення в Україну	10	8
2	Природно-кліматичні зміни	4	2
3	Поява нових конкурентів в даному ціновому сегменті	9	7
4	Прийняття митного законодавства з більш жорсткими умовами	3	3
5	Зміни в структурі споживчого попиту	8	6

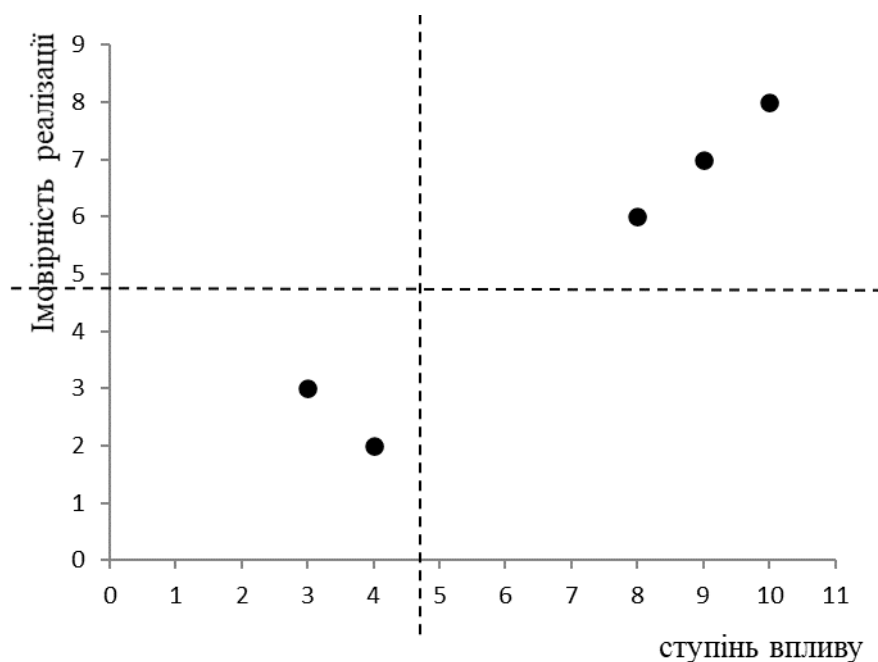


Рис. 3.3. Матриця аналізу зовнішніх ризиків ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця»

Складено самостійно автором

Аналіз матриці зовнішніх ризиків ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» показав, що найбільшу загрозу для підприємства становлять ризики, пов'язані з можливим російським вторгненням в Україну, появою нових конкурентів та змінами в структурі споживчого попиту (пункти №1, 3, 5), які потрапили у верхній правий квадрант.

По-перше, поява нових конкурентів на ринку вимагатиме від компанії додаткових витрат на рекламу та позиціонування продукції. Оскільки галузь характеризується високою рентабельністю, поява нових гравців є реальним і очікуваним розвитком подій.

По-друге, зміни в структурі споживчого попиту можуть негативно вплинути на кількість потенційних клієнтів підприємства. Це вимагатиме від компанії гнучкості та швидкого реагування на нові умови ринку, щоб залишатися конкурентоспроможною.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації

У нинішніх умовах для того, щоб функціонувати в конкурентному середовищі, менеджери підприємств повинні постійно шукати нові джерела конкурентних переваг та управлінські засоби. Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства випереджати конкурентів, використовуючи свої сильні сторони для досягнення визначених цілей.

Одним із ключових аспектів підвищення конкурентоспроможності є розробка та впровадження ефективних стратегій. Підприємства можуть зосередитися на диференціації продукції, зменшенні витрат або ж орієнтації на певні сегменти ринку. Інновації, як технологічні, так і організаційні, мають величезне значення у створенні конкурентних переваг. Зокрема, впровадження нових технологій, автоматизація процесів та покращення управління ланцюгами постачання можуть суттєво підвищити ефективність підприємства.

Технології відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності, оскільки вони можуть допомогти в оптимізації виробничих процесів, зменшенні витрат і поліпшенні якості продукції. Наприклад, використання інформаційних технологій для аналізу даних про споживчі вподобання може забезпечити підприємству конкурентну перевагу, дозволяючи швидше реагувати на зміни на ринку.

Таким чином, вітчизняним підприємствам необхідно здійснювати інноваційну діяльність, оскільки вони не можуть утримувати свої конкурентні позиції на ринку без оновлення асортименту продукції. У зв'язку з цим слід враховувати, що інноваційна продукція відрізняється від звичайної тим, що вона має такі характеристики [69]:

- ринкова новизна;
- необхідність в інновації на ринку або її відсутність;
- значна невизначеність ринку;
- часовий лаг між витратами та кінцевим результатом;

- здатність до значного мультиплікативного збільшення доходів під час впровадження;

- орієнтація на задоволення нових потреб споживачів;

- неможливість використання без відповідного рівня знань та поінформованість споживачів.

Крім того, вивчення успішних практик вітчизняних підприємств, які змогли адаптуватися до умов глобалізації, є важливим кроком у розумінні шляхів підвищення конкурентоспроможності. Аналіз їх досвіду може дати цінні уроки, які можуть бути застосовані до інших підприємств.

Варто зазначити, що у сучасному бізнес-середовищі України є ряд підприємств, які стали зразками успішної адаптації до умов глобалізації та досягли значної конкурентоспроможності. Наприклад, Миронівський хлібопродукт (МХП) займає одну з провідних позицій у аграрному секторі, зосереджуючи свої зусилля на виробництві курятини. Компанія активно інвестує в новітні технології та автоматизацію виробництв, що не лише знижує витрати, але й підвищує якість продукції. Це дозволяє їй задовольняти потреби внутрішнього ринку та успішно конкурувати на міжнародній арені, експортувавши свою продукцію в різні країни.

Також важливим прикладом є Рошен, один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні. Компанія активно працює над розширенням своєї присутності на міжнародних ринках, впроваджуючи інноваційні рішення в упаковці та розробляючи нові продукти, які відповідають сучасним вимогам споживачів. Рошен також реалізує ефективні маркетингові стратегії, що дозволяють їй залучати нових клієнтів та підвищувати лояльність існуючих.

Для ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» в контексті вивчення успішних практик вітчизняних підприємств, які адаптувалися до умов глобалізації, можна розглянути такі ініціативи та управлінські практики:

- 1) інноваційні технології у виробництві, зокрема аналіз впровадження сучасних технологій у виробничі процеси, таких як автоматизація, використання робототехніки або програмного забезпечення для управління

якістю продукції;

2) диверсифікація продукції, яка передбачає розширення асортименту своїх товарів, включаючи нові смакові варіанти або здорові альтернативи, що відповідають сучасним тенденціям споживання;

3) зелені технології та екологічна відповідальність. Приклад підприємств, які впроваджують екологічні практики, такі як використання вторинних сировин, зменшення відходів та енергоефективні технології;

4) адаптація до змін у споживчих вподобаннях, зокрема через маркетингові кампанії в соціальних мережах або онлайн-продажі;

5) партнерство та кооперація – вивчення успішних прикладів співпраці з іншими підприємствами, що дозволяє знижувати витрати, покращувати якість продукції та виходити на нові ринки;

6) розвиток бренду та іміджу – підвищує впізнаваність продукції та лояльність споживачів, включаючи активну участь у соціальних ініціативах;

7) гнучкість у управлінні через реалізацію гнучких моделей управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів.

Аналіз цих ініціатив допоможе ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» знайти ефективні рішення для підвищення своєї конкурентоспроможності в умовах глобалізації та запозичити цінні уроки з досвіду інших підприємств.

Важливо виокремити систему управлінських заходів, що складається з кількох взаємопов'язаних напрямів удосконалення діяльності підприємств, орієнтована на підтримання належного рівня його конкурентоспроможності та можливості її підвищення:

1. Вибір конкурентних стратегій для розвитку підприємства. Грамотно обрана стратегія конкурентного розвитку, заснована на глибокому стратегічному аналізі конкурентних позицій і можливостей підприємства, дозволяє чіткіше визначити напрями його діяльності, що підвищує адекватність, динамічність та адаптивність внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища. Підприємство досягає конкурентних

переваг через стратегії мінімізації витрат, диверсифікації, диференціації та інші підходи. Узагальнення теоретичних досліджень та досвіду успішних підприємств підтверджує, що досягнення успіху в умовах агресивної конкуренції можливе за умови розробки й впровадження моделі управління конкурентоспроможністю на інноваційних засадах. Це вимагає особливої уваги до впровадження інновацій у сфері управління, які не тільки мають самостійне значення, але й створюють фундамент, зокрема мотиваційне середовище, для реалізації інших видів інновацій.

Конкурентні переваги, побудовані на знаннях щодо системи взаємодії з клієнтами, формуванні репутації підприємства, брендингу, удосконаленні бізнес-процесів, забезпеченні гнучкості та фінансової стійкості, мають більшу значущість порівняно з технологічними нововведеннями, оскільки їх неможливо повністю відтворити іншими підприємствами. Це свідчить про високу надійність і стійкість таких інновацій.

2. Технічне та технологічне оновлення підприємства. Підвищення ефективності технологічних можливостей і ресурсів є важливим фактором для створення стійкої конкурентної переваги підприємства. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю має враховувати технічні та технологічні аспекти, серед яких: розробка комплексного плану поетапного технічного і технологічного переоснащення виробництва, впровадження нових технологій, придбання інноваційних рішень, використання гнучких виробничих систем і комп'ютерно-інтегрованого виробництва, а також залучення інвестицій для забезпечення технічного оновлення.

3. Забезпечення комплексного підходу до управління підприємством. Такий підхід дозволяє досягти узгодженості дій всіх підрозділів у внутрішній та зовнішній політиці підприємства. Його реалізація передбачає оптимізацію організаційної структури, впровадження ефективної системи менеджменту, реструктуризацію управлінської системи, формування фінансової структури з виділенням центрів фінансової відповідальності.

4. Удосконалення управління персоналом підприємства. Впровадження

ефективної системи управління конкурентоспроможністю вимагає залученості трудового колективу в результати діяльності підприємства. Конкурентоспроможність залежить від рівня кваліфікації персоналу, здатності застосовувати свої навички на практиці та наявності сприятливих умов для цього. Рекомендуються заходи, такі як підвищення ефективності системи навчання і перепідготовки відповідно до потреб менеджменту і маркетингової стратегії, покращення матеріальних і моральних стимулів, формування відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості та результативності праці, створення умов для творчої та ініціативної діяльності.

5. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Досягнення високої конкурентоспроможності продукції можливе завдяки регулюванню її основних складових: оптимальної якості, вартості для споживача та додаткових переваг. Підвищення цього рівня включає впровадження системи управління якістю та сертифікації продукції, розробку ефективної цінової політики й забезпечення споживача якісним фірмовим сервісом.

6. Комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю значною мірою залежить від обліку ринкових змін, які впливають на попит.

7. Реорганізація системи обліку та аналізу витрат. Важливою умовою вдосконалення управління конкурентоспроможністю є оновлення системи обліку й аналізу, реструктуризація бухгалтерської служби, орієнтованої на ринкові вимоги та підприємницький менеджмент, що передбачає впровадження сучасних методологій зарубіжних систем обліку витрат, що дозволить якісно управляти витратами виробництва й формуванням цін, підсилюючи вплив обліку та аналізу на конкурентні переваги та обсяги продажів підприємства.

8. Поліпшення системи управління фінансами підприємства. Впровадження системи управління конкурентоспроможністю тісно пов'язане з діяльністю фінансової служби та інших підрозділів, які взаємодіють у процесі

планування, прогнозування та моделювання оптимальних рішень для ефективного регулювання фінансових потоків. Основні заходи для посилення конкурентоспроможності за цим напрямом включають: розробку й реалізацію фінансової політики з урахуванням питань якості й конкурентоспроможності продукції; удосконалення фінансового планування та контролю за рухом грошових коштів; покращення методів оцінки й аналізу фінансового стану підприємства; управління оборотними активами та формування інвестиційного портфеля; забезпечення керівництва актуальною фінансовою звітністю для прийняття обґрунтованих рішень.

9. Оптимізація інвестиційно-економічної стратегії підприємства. Підвищення конкурентоспроможності також залежить від ефективної реалізації інвестиційної стратегії, що спрямована на залучення фінансових ресурсів для підтримки конкурентних переваг.

10. Удосконалення маркетингової діяльності. Ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без поліпшення маркетингової функції. Основними завданнями тут є: підвищення маркетингової орієнтації та посилення маркетингової служби; удосконалення методів і форм маркетингових досліджень, стратегії сегментації, товарної політики, а також стратегій збуту; покращення аналізу й прогнозування цінової динаміки на ринку; аналіз дій конкурентів та їх впливу на аналогічні продукти; реалізація ефективної рекламної політики й інших заходів для зміцнення ринкових позицій підприємства.

11. Оптимізація інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Для ефективної реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності необхідні суттєві зміни, пов'язані з упровадженням інформаційних технологій. Це передбачає перехід на комп'ютерні системи, які об'єднують основні підрозділи підприємства в єдине інформаційне середовище та забезпечують інтеграцію всіх структур через мережеве підключення, формуючи інформаційну модель, що комплексно відображає всі операції та взаємозв'язки.

Таким чином, запропонована система управління конкурентоспроможністю побудована на основі проблемно-орієнтованого підходу, має цільовий характер, підтримує класичну модель управління підприємством і дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов, забезпечуючи високий рівень адаптації та відповідності між потенціалом підприємства і його ринковою позицією.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено, що конкурентоспроможність підприємства є критично важливим фактором для його стійкості та довгострокового успіху на ринку, включаючи ефективне використання ресурсів, управління та інноваційний розвиток. Сформовано власне бачення категорії «конкурентоспроможність підприємства» яку варто розглядати як здатність організації успішно конкурувати на ринку, ефективно використовуючи свої ресурси та можливості. Тобто це визначення передбачає не лише надання високоякісних товарів та послуг, але й адаптацію до мінливих ринкових умов, інновації, економічну ефективність та здатність задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти.

Запропоновано, використовувати ієрархічний підхід до оцінки конкурентоспроможності на різних рівнях – від товарного до глобального – для більш точного аналізу взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми факторами.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, які повинні враховувати як внутрішні фактори, так і зовнішні умови, зокрема міжнародну конкуренцію та глобальні економічні тенденції. Досліджено, що методи оцінки конкурентоспроможності можна класифікувати на матричні, аналітичні та графічні, з урахуванням як кількісних, так і якісних критеріїв. Крім того, запропоновано, використовувати комплексний підхід для оцінки конкурентоспроможності, що включає як формальні, так і матричні методи, а також адаптувати ці методи до швидко змінюваних умов глобального ринку.

3. Досліджено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», що підтверджує стабільну позицію компанії на ринку натуральних харчових продуктів та кондитерських виробів. Зокрема, протягом 2021-2023 років активи ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» зросли на 39746 тис. грн, що було зумовлено збільшенням необоротних активів на 31051 тис. грн, які

складають 68% від загальної вартості майна. Це свідчить про активний розвиток підприємства та його інвестиційну стратегію на модернізацію основних засобів. Також виявлено, що власний капітал підприємства протягом аналізованого періоду збільшився на 53069 тис. грн, досягаючи 81% загальної вартості активів у 2023 році, що вказує на посилення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Виокремлено позитивні зміни в ключових фінансових показниках підприємства, включаючи збільшення чистого доходу від реалізації і покращення коефіцієнтів зносу та придатності основних фондів.

4. Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» показав, що підприємство ефективно використовує свої сильні сторони для утримання позицій на ринку харчової промисловості України. Головними перевагами є орієнтація на високу якість продукції, використання натуральних інгредієнтів, інвестиції у сучасні технології та дотримання міжнародних стандартів якості (ISO 22000). Компанія вдало адаптується до сучасних ринкових трендів, таких як зростання попиту на органічні продукти та зміни споживчих уподобань. Цінова політика, яка спрямована на сегмент преміум-продукції, підтримує стратегічну диференціацію підприємства, хоча й створює певні виклики в умовах конкуренції з більш доступними брендами. Однак, завдяки сильній лояльності споживачів, які цінують автентичність і високу якість продукції, ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця» має змогу успішно конкурувати на ринку.

5. Досліджено вплив глобалізації на конкурентоспроможність підприємств в Україні, виявлено основні виклики, з якими стикаються українські компанії в умовах міжнародної конкуренції, та вироблено комплексний підхід до підвищення конкурентоспроможності. Цей підхід включає інноваційний розвиток, оптимізацію якості продукції і формування стратегії управління конкурентоспроможністю на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Обґрунтовано важливість створення стійких конкурентних переваг через адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та потреб споживачів, що

передбачає вдосконалення продуктів, розширення асортименту та покращення обслуговування. Було розроблено та проаналізовано матриці зовнішніх можливостей і ризиків для ТОВ «Солодка Мрія-Вінниця», що дозволило виявити ключові фактори впливу на конкурентоспроможність компанії. Окрему увагу приділено інноваційній діяльності як основному чиннику для підвищення конкурентоспроможності, що передбачає використання результатів наукових досліджень і розробок. У роботі також рекомендовано впровадження ефективних організаційно-економічних механізмів для реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю, які сприятимуть розвитку компанії на національному та міжнародному ринках.

6. Запропоновано систему управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, що базується на комплексному підході до підвищення ефективності їхньої діяльності. Вона передбачає впровадження інноваційних технологій, адаптацію до умов глобалізації, розробку конкурентних стратегій, удосконалення фінансового, маркетингового та інформаційного забезпечення, а також ефективне управління персоналом і виробничими процесами. Така система забезпечує підприємствам високу адаптивність до змін ринкового середовища, підвищення ринкової позиції та стійкість в умовах глобалізації, сприяючи досягненню значних конкурентних переваг.