

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ КОМП'ЮТЕРНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Кафедра економічної кібернетики та інформатики

КОСЕНКО ПАВЛО ІГОРОВИЧ

**МОДЕЛЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ РИЗИКІВ**

спеціальність 051 «Економіка»

освітня програма – «Економічна кібернетика»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ЕКм-21

Косенко П.І. _____

Науковий керівник:

к.ф-м.н., доц. М.І. Шинкарик _____

ТЕРНОПІЛЬ-2024

АНОТАЦІЯ

Косенко П. Моделювання конкурентоспроможності підприємства в умовах військових ризиків. – **Рукопис.**

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 051 Економіка, освітньо-професійна програма – Економічна кібернетика Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2024.

У сучасних умовах ринкові ситуації постійно змінюються, а конкуренція стає все більш жорсткою. У цьому контексті важливо точно оцінити становище підприємства, визначити його конкурентні переваги та виявити слабкі місця в комерційній діяльності. Це допоможе забезпечити належний рівень підготовки та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості організації в умовах ринку.

Актуальним і необхідним є подальше вдосконалення принципів, форм і методів розробки моделей та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю організації для підвищення та зміцнення її ринкових позицій. Це підкреслює важливість теми цієї роботи та її практичну значущість для подальшого розвитку управління підприємством.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ризики, оцінка конкурентоспроможності підприємства, прогнозування.

ANNOTATION

Kosenko P. Modeling the Competitiveness of an Enterprise under Military Risk Conditions. – Manuscript.

Research for obtaining the degree of higher education "master" in the specialty 051 Economics, educational and professional program - Economic Cybernetics West Ukrainian National University. – Ternopil, 2024.

In modern conditions, market situations are constantly changing, and competition is becoming increasingly intense. In this context, it is essential to accurately assess the position of an enterprise, identify its competitive advantages, and pinpoint weaknesses in its commercial activities. This will help ensure an adequate level of preparation and managerial decision-making aimed at enhancing the organization's resilience in the market.

The further improvement of principles, forms, and methods for developing models and practical recommendations for managing an organization's competitiveness to strengthen and enhance its market positions is both relevant and necessary. This emphasizes the importance of the topic of this study and its practical significance for advancing enterprise management.

Keywords: enterprise competitiveness, risks, enterprise competitiveness assessment, forecasting.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 11 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань.

Метою роботи удосконалити теоретико-методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю через використання економіко-математичної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів та загроз.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження є моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Вперше побудовано економіко-математичну модель оцінки і прогнозування динаміки конкурентоспроможності підприємства в умовах конфлікту.

RESUME

The diploma thesis contains 11 tables, 10 figures, and a list of 30 references.

The **purpose** of the work is to improve the theoretical and methodological tools for managing competitiveness by using an economic-mathematical model to assess the competitiveness of an enterprise under current challenges and threats.

The **object** of the study is the competitiveness of an enterprise.

The **subject** of the study is models for assessing the competitiveness of an enterprise.

Practical significance of the obtained results: For the first time, an economic-mathematical model for assessing and forecasting the dynamics of enterprise competitiveness under conflict conditions has been developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.Особливості та тенденції конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів	7
1.2.Основні показники конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.3. Аналіз та оцінка факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства	19
Висновки до розділу 1.....	23
2.1 Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «СООК С»	25
2.2. Концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства.....	34
2.3.Математична модель оцінки і прогнозування змін конкурентоспроможності підприємства	43
2.4. Програмне забезпечення моделі конкурентоспроможності підприємства	50
Висновки до розділу 2.....	55
3.1.Програмна реалізація моделі конкурентоспроможності підприємства.....	58
3.2. Аналіз результатів моделювання та вироблення рекомендацій щодо їх застосування.....	67
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76

ВСТУП

У сучасних умовах ринкові ситуації постійно змінюються, а конкуренція стає все більш жорсткою. У цьому контексті важливо точно оцінити становище підприємства, визначити його конкурентні переваги та виявити слабкі місця в комерційній діяльності. Це допоможе забезпечити належний рівень підготовки та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості організації в умовах ринку.

Формування здатності суб'єктів господарювання до конкурентної боротьби та досягнення ефективних результатів на ринку ускладнюється необхідністю постійно адаптуватися до змін. Тому для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо зосередитися на розробці науково обґрунтованих концепцій, що стосуються його функціонування та розвитку. Створення таких концепцій вимагає глибокого аналізу економічної категорії конкурентоспроможності, її характеристик, а також впливу глобальних тенденцій і політичних факторів. У ринковій економіці конкурентоспроможність є ключовою категорією, оскільки її рівень визначає успіх чи поразку підприємства, а також здатність продукції зайняти лідируючі позиції на ринку.

Особливе значення має оцінка конкурентоспроможності продукції виробничого призначення, оскільки досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності засобів виробництва є передумовою для випуску якісної продукції, яка буде конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства залежить не лише від його потенціалу і умов для реалізації стратегічних напрямків розвитку, а й від управління конкурентоспроможністю через використання ефективних концепцій та оптимізацію ресурсів.

Актуальним і необхідним є подальше вдосконалення принципів, форм і методів розробки моделей та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю організації для підвищення та зміцнення її ринкових позицій. Це підкреслює важливість теми цієї роботи та її практичну значущість для подальшого розвитку управління підприємством.

Мета дослідження – удосконалити теоретико-методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю через використання економіко-математичної

моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів та загроз.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати поняття конкурентоспроможності та його особливості.
2. Визначити фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.
3. Дослідити підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.
4. Побудувати модель оцінки конкурентоспроможності підприємства та вибору стратегії підвищення конкурентних переваг.
5. Змодельювати конкурентоспроможності ПрАТ «ОКЗДХ».

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність підприємства.

Предмет дослідження – моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна. Вперше побудовано економіко-математичну модель оцінки і прогнозування динаміки конкурентоспроможності підприємства в умовах конфлікту.

До методів дослідження належать методи аналізу та узагальнення, які використовуються для вивчення поняття стратегії підприємства, методи індексного оцінювання для розрахунку конкурентоспроможності, методи теорії прийняття рішень, застосовувані при вирішенні управлінських задач, методи теорії ігор для управлінських задач, а також метод економетричного моделювання, що застосовується для побудови моделі доходу підприємства.

.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості та тенденції конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів

У сучасних економічних умовах ринок постійно змінюється, що змушує підприємства адаптуватися до нових реалій. Конкуренція на ринку стає все більш інтенсивною, і щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні не лише стежити за змінами на ринку, але й активно вдосконалювати свої стратегії. Важливим аспектом для кожної організації є точне визначення її поточного становища на ринку, виявлення конкурентних переваг і слабких сторін в комерційній діяльності. Це дозволяє керівництву компанії ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення стійкості організації в умовах жорсткої конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності є важливим інструментом, що допомагає визначити сильні й слабкі сторони підприємства та виявити можливості для його розвитку.

В умовах швидких змін на ринку, що відбуваються через технологічні інновації, економічні трансформації та політичні фактори, підприємства стикаються з необхідністю постійного пристосування до нових викликів. Це ускладнює процес формування конкурентних стратегій. Тому ключовим фактором для підприємств є пошук науково обґрунтованих концепцій і моделей, які допомагають розв'язати проблеми адаптації до змін та підвищення ефективності діяльності. Такі концепції повинні включати не лише базові принципи економічної ефективності, а й враховувати зовнішні фактори, зокрема глобалізацію, зміни в міжнародній політиці, розвиток технологій і зміни в потребах споживачів.

Однією з основних задач для підприємств є підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Це досягається через застосування інноваційних методів управління, розробку нових продуктів і технологій, а також вдосконалення виробничих процесів. Для цього необхідно активно використовувати сучасні інструменти аналітики, які дозволяють точніше оцінювати ринкові тенденції і ефективно реагувати на них. У цьому контексті конкурентоспроможність

підприємства часто визначається його здатністю до інновацій і швидкої адаптації до змін.

Особливо важливим є підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема продукції виробничого призначення. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності в цій сфері є необхідною умовою для випуску якісної продукції, здатної зайняти лідируючі позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Висококласна продукція не лише підвищує репутацію компанії, а й забезпечує стабільний попит серед кінцевих споживачів. Враховуючи світові тенденції, багато підприємств орієнтуються на екологічність і сталість виробництва, що стає важливими конкурентними перевагами.

Конкурентоспроможність підприємства також залежить від ефективності використання його внутрішніх ресурсів. Оптимізація процесів управління ресурсами, зокрема людськими, фінансовими та технологічними, є важливим напрямком для підвищення загальної ефективності компанії. Впровадження новітніх управлінських концепцій, таких як стратегічне управління, управління якістю, а також управління інноваціями, дає змогу підприємствам досягати більш високих результатів на ринку.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності необхідно постійно вдосконалювати не лише виробничі процеси, а й принципи управління. У цьому контексті розробка і застосування нових моделей та методів управління конкурентоспроможністю є надзвичайно важливим аспектом. Це включає аналіз ринкових тенденцій, дослідження потреб споживачів, розробку нових бізнес-моделей і формулювання відповідних стратегій.

Зокрема, важливим є пошук нових ринкових ніш, що дозволяють підприємствам розширювати свою діяльність і збільшувати частку на ринку. Це може бути досягнуто через географічну експансію, розвиток нових продуктових ліній або входження на міжнародні ринки. Також важливо враховувати культурні та економічні особливості різних регіонів, щоб ефективно адаптувати свою продукцію до потреб різних груп споживачів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є стратегічним завданням, яке вимагає постійного вдосконалення управлінських методів, застосування інновацій

та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Успішне виконання цієї задачі дозволяє підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й забезпечувати стабільне зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Тема конкурентоспроможності є надзвичайно актуальною як для теоретичних досліджень, так і для практичного застосування в управлінні підприємствами на сучасному етапі.

Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, яка визначає здатність підприємства, товару або послуги успішно конкурувати на ринку. Вона охоплює не лише споживчі характеристики продукту чи послуги, але й інші аспекти діяльності підприємства, такі як ефективність управління, використання ресурсів, здатність адаптуватися до змін на ринку і реагувати на конкурентні виклики. Ця багатогранна категорія є результатом сукупності факторів, що включають технологічні, економічні, соціальні, організаційні та інші характеристики підприємства або продукції. Конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям, яке не обмежується лише характеристиками його продукції. Вона визначається через сукупність факторів, що впливають на успіх підприємства на ринку. Це можуть бути стратегічне управління, використання інновацій, рівень технологічного розвитку, ефективність управління персоналом, фінансова стабільність, здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також його здатність впливати на розвиток ринку.

Важливим аспектом конкурентоспроможності є також здатність підприємства підтримувати високу якість продукції при мінімальних витратах, що дозволяє зберігати лояльність споживачів і забезпечувати сталий попит. Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає стратегічний підхід, орієнтований на довгострокову перспективу. Це включає постійну модернізацію технологій, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення методів управління та впровадження нових ринкових стратегій. Крім того, підприємства повинні орієнтуватися на зниження витрат і підвищення ефективності, що дозволяє збільшити прибуток при збереженні конкурентоспроможності на високому рівні.

Конкурентоспроможність товару визначається через його здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж інші товари, що представлені на ринку. Вона включає споживчі властивості товару, його вартість, якість, інноваційність, надійність і інші фактори, які визначають його привабливість для кінцевого споживача. Важливою характеристикою товару є також його здатність бути адаптованим до змін на ринку, здатність розвиватися і вдосконалюватися відповідно до потреб споживачів.

Одним з ключових факторів конкурентоспроможності товару є ціна. Вона має бути оптимальною з точки зору балансу між якістю і витратами на виробництво. Проте низька ціна не завжди є гарантією конкурентоспроможності, особливо коли йдеться про високоякісні товари. Висока ціна також може бути обґрунтованою, якщо товар має унікальні характеристики або є інноваційним. Інновації є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств і товарів. Вони дозволяють підприємствам створювати нові продукти або вдосконалювати існуючі, що дає можливість задовольнити нові потреби споживачів або підвищити ефективність виробництва.

Технологічні інновації дають підприємствам можливість знижувати витрати, покращувати якість продукції, підвищувати продуктивність праці та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. В умовах глобалізації та розвитку цифрових технологій інновації стали важливим елементом не тільки для виробничих підприємств, а й для сфери послуг. Це може бути автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для аналізу ринку, а також впровадження нових бізнес-моделей і концепцій для задоволення вимог сучасних споживачів.

Людський капітал також є важливим чинником, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Кваліфіковані кадри, які володіють необхідними знаннями та навичками, здатні підвищити ефективність роботи організації, сприяти її інноваційному розвитку та забезпечувати високу якість продукції або послуг. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є важливим аспектом для підприємств, які прагнуть досягти стійкої конкурентоспроможності на ринку. Менеджмент і організаційна культура також відіграють важливу роль у

забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це включає здатність керівництва приймати стратегічно виважені рішення, вміння мотивувати персонал та ефективно організовувати робочі процеси. Конкурентоспроможність підприємства або товару також залежить від зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, політичні зміни, зміни в законодавстві, екологічні умови та соціальні тенденції.

В умовах глобалізації та інтеграції ринків, підприємства повинні враховувати міжнародні стандарти і тенденції, а також змінювати свою стратегію в залежності від нових умов. Наприклад, у зв'язку з посиленням екологічних вимог, багато компаній почали впроваджувати стійкі та екологічно чисті методи виробництва, що стало важливим конкурентним фактором. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає стратегічне планування, інноваційні стратегії, оптимізацію процесів і ефективне управління ресурсами. Важливо також постійно стежити за змінами в потребах споживачів та адаптувати продукцію відповідно до нових вимог. Однією з ефективних стратегій є орієнтація на диференціацію продукції, що дозволяє підприємствам створювати унікальні пропозиції, які важко замінити конкурентами. Це може бути досягнуто через високий рівень якості, інноваційний дизайн, розширену функціональність продукції або інші особливості, які виділяють товар на ринку. У заключення, конкурентоспроможність є ключовим фактором, що визначає успіх підприємства на ринку. Вона не є статичною характеристикою, а постійно змінюється в залежності від внутрішніх і зовнішніх умов. Тому підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої стратегії, оптимізувати процеси, використовувати інноваційні підходи і адаптуватися до змін на ринку, щоб зберігати свої конкурентні переваги.

Між категоріями "конкурентоспроможність підприємства" та "конкурентоспроможність товару або послуги" існує глибокий і нерозривний зв'язок, що обумовлено їх взаємодією в рамках загального процесу забезпечення успіху на ринку. Підприємство, як основний виробник товарів або послуг, безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції, оскільки саме воно визначає якість, технології виробництва, організацію процесів та інноваційні підходи. Завдяки цьому підприємство стає тим посередником, який формує конкурентоспроможність на рівні

товару або послуги. У свою чергу, існування конкурентоспроможного підприємства є основою для створення конкурентоспроможної продукції, оскільки лише підприємство з добре налаштованими процесами, високими технологіями і компетентним управлінням здатне виробляти товари, які зможуть конкурувати на ринку. З іншого боку, конкурентоспроможність товару є важливим елементом, що формує і підтримує конкурентоспроможність підприємства, оскільки попит на продукцію безпосередньо впливає на фінансові результати і позиції підприємства на ринку. Таким чином, існує двостороння залежність, де конкурентоспроможність продукції є невід'ємною умовою для розвитку і стійкості підприємства на ринку, а успішне підприємство, своєю чергою, створює умови для виробництва якісної та конкурентоспроможної продукції.

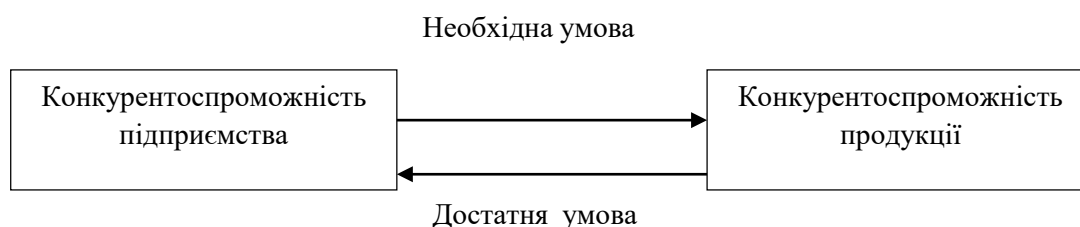


Рис. 1.1. Залежність понять конкурентоспроможність підприємства та конкурентоспроможності продукції

Складено автором на основі [1]

У науковій літературі поняття "конкурентоспроможність підприємства" розглядається з різних точок зору, що дозволяє виділити кілька основних підходів до його трактування.

Перший підхід визначає конкурентоспроможність підприємства через внутрішню та зовнішню діяльність фірми, без окремої згадки товару. В цьому контексті конкурентоспроможність підприємства розглядається як дія комплексу факторів, які охоплюють зовнішнє та внутрішнє середовище його життєдіяльності. Це означає, що на конкурентоспроможність підприємства впливають не лише характеристики його продукції, але й загальні умови, в яких підприємство здійснює свою діяльність [2, с. 43-44].

Другий підхід зосереджується на товарній складовій конкурентоспроможності і трактує підприємство як здатне виробляти конкурентоспроможний товар чи послугу.

Тут конкурентоспроможність організації визначається через продукцію, яку вона пропонує на ринку, і її здатність конкурувати з іншими товарами чи послугами в умовах ринкової конкуренції [3, с. 97].

Третій підхід є синтетичним і поєднує товарну та виробничу діяльність підприємства. У цьому разі конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку конкретного виробника порівняно з конкурентами, з урахуванням здатності задовольняти суспільні потреби своєю продукцією чи послугами [4, с. 69]. Таким чином, цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між підприємством та його продукцією, вважаючи, що конкурентоспроможність товару безпосередньо залежить від ефективності самого підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється через різні фактори, включаючи зовнішнє середовище, внутрішню організацію, здатність інвестувати в розвиток технологій, ефективність управління та інші аспекти. Це дозволяє сформувати комплексний погляд на підприємство як на єдиний організм, де кожен аспект взаємодіє з іншими для досягнення конкурентних переваг.

Важливою відмінністю між поняттями конкурентоспроможності продукції (послуги) та підприємства є те, що конкурентоспроможність продукції оцінюється споживачами в певний період часу, тоді як конкурентоспроможність підприємства визначається на основі більш широкої перспективи, враховуючи всі фактори, що впливають на його діяльність на ринку. Конкурентоспроможність продукції є більш короткостроковим показником і може змінюватися залежно від змін у попиті, трендах і технологічних інноваціях. Натомість конкурентоспроможність підприємства оцінюється не лише споживачами, але й самим підприємством через фінансові показники, ринкові позиції і здатність адаптуватися до змін у середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства також охоплює весь спектр його діяльності, зокрема ефективність виробництва, збуту, просування продукції, а також фінансовий стан. В той час як конкурентоспроможність продукції є відносною характеристикою конкретного товару чи послуги, яка може змінюватися протягом життєвого циклу продукції.

У результаті аналізу поняття конкурентоспроможності підприємства можна визначити основні напрямки діяльності щодо підвищення цієї конкурентоспроможності, такі як:

1. Забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається, шляхом постійного вдосконалення її якості, адаптації до змінних умов попиту та використання інноваційних технологій.

2. Підвищення конкурентного потенціалу підприємства через оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління та інвестування в розвиток ресурсів та технологій, що дозволяють забезпечити стійке становище на ринку.

Таким чином, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно комплексно підходити до розвитку як продукції, так і самого підприємства, орієнтуючись на стратегічні цілі та довгостроковий успіх на ринку.

Стійке підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови постійного, стратегічного та поступального вдосконалення всіх факторів, що на неї впливають. Це вимагає від підприємства не лише орієнтації на поточні вимоги ринку, але й активного впливу на всі елементи, що формують його здатність до конкуренції. В такому контексті конкурентоспроможність виступає як важлива характеристика, що відображає ступінь здатності об'єкта задовольняти конкретну потребу споживача в порівнянні з аналогічними продуктами чи послугами, представленими на ринку. Тобто, це не просто здатність підприємства продавати свою продукцію, але й його можливість бути конкурентоспроможним на довгостроковій перспективі, зважаючи на постійні зміни умов.

Конкурентоспроможність можна поділити на два основні типи: стратегічну та фактичну. Стратегічна конкурентоспроможність визначається на стадії стратегічного маркетингу, коли підприємство планує свої дії для досягнення конкурентних переваг на тривалий період. Це передбачає створення довгострокових конкурентних переваг за допомогою інновацій, розвитку нових ринків, поліпшення виробничих процесів тощо. Фактична конкурентоспроможність, в свою чергу, оцінюється на поточний момент і відображає здатність підприємства ефективно діяти на ринку, виконувати свої

зобов'язання, задовольняти потреби споживачів і адаптуватися до змін, що відбуваються.

У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства визначається як його здатність зберігати стабільний розвиток і підтримувати високі показники якості, незважаючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це досягається завдяки оптимальному поєднанню трьох основних складових: внутрішніх властивостей підприємства, його можливостей і умов зовнішнього середовища. Всі ці компоненти перебувають у постійній взаємодії та взаємозалежності. Успішне підприємство постійно адаптується до змін у кожній з цих сфер, зберігаючи або покращуючи свою конкурентоспроможність.

Завдання підприємства полягає у постійному вдосконаленні цих складових шляхом оптимізації внутрішніх процесів, підвищення ефективності ресурсів та реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Підприємство має знаходити баланс між цими факторами, забезпечуючи конкурентну рівновагу, що дозволяє зберігати стабільність та ефективність на ринку навіть в умовах високої конкуренції. Це також означає, що підприємство повинно бути готове адаптувати свої стратегії та тактики в залежності від змін на ринку та зовнішніх викликів, щоб зберігати свої конкурентні позиції і успішно конкурувати на довгострокову перспективу.

1.2. Основні показники конкурентоспроможності підприємства

Показник конкурентоспроможності підприємства є важливим індикатором його загального стану та ефективності, оскільки він відображає результати роботи всіх його служб і підрозділів. Це також є своєрідним дзеркалом, в якому фіксуються показники внутрішнього середовища підприємства, а також його здатність адаптуватися до змін зовнішніх факторів. Одним із основних аспектів конкурентоспроможності є вміння підприємства оперативно і адекватно реагувати на зміни у поведінці покупців, їх смаки та потреби. Завдяки цьому підприємство може успішно підтримувати свою позицію на ринку та не втратити зв'язок зі своїми споживачами.

Конкурентоспроможність підприємства формується шляхом інтегрування двох основних складових: конкурентоспроможності товару чи послуги, а також конкурентного потенціалу підприємства. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є складним процесом через кілька факторів. По-перше, вона охоплює всі показники якості та ресурсоемності роботи персоналу на всіх етапах життєвого циклу продукції або послуги. По-друге, на сьогоднішній день немає єдиних міжнародних стандартів для оцінки конкурентоспроможності, що ускладнює процес вимірювання і порівняння конкурентних переваг.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються основні кількісні та якісні показники. До показників, що характеризують якість задоволення споживчого попиту, можна віднести обсяг і структуру продукції, темпи зростання виробництва, ширину та оновлення асортименту, конкурентоспроможність реалізованої продукції, а також кількість завершених угод, скарг і повернень продукції, а також співвідношення постійних клієнтів до нових. Оцінка ефективності функціонування господарської системи підприємства включає рівень комерційної маржі, ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів, а також фінансові показники, такі як рентабельність капіталу та обороту, тривалість операційного та фінансового циклів, фінансова стійкість і ліквідність. Ресурсний потенціал підприємства також є важливим аспектом оцінки, до якого входять організація матеріального забезпечення, розташування підприємства, обсяг і стан матеріально-технічної бази, а також ефективність використання трудових і фінансових ресурсів.

Ще одним підходом до оцінки конкурентоспроможності є теорія ефективної конкуренції, згідно з якою найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. Ефективність діяльності кожного підрозділу залежить від ряду чинників, зокрема від ресурсів, що використовуються для виконання завдань. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку використання цих ресурсів для досягнення високих результатів на ринку та забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що включає не лише фінансові показники, але й ефективність використання

ресурсів, здатність задовольняти потреби споживачів, а також інтеграцію цих факторів для досягнення стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 1.1.

Основні показники конкурентоспроможності підприємства

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
1. Фінансовий стан підприємства		
1.1 Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства до спільної суми джерел фінансування
1.2 Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання	Власний капітал до загальних зобов'язань
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелом покриття поточних зобов'язань	Грошові засоби і цінні папери, що швидко реалізуються до короткотермінових зобов'язань
1.4 Коефіцієнт оборотності засобів	Характеризує ефективність використання оборотних засобів	Виручка від реалізації продукції до середньорічного залишку оборотних засобів
2. Ефективність організації збуту і просування товару		
2.1 Рентабельність продаж, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	Прибуток від реалізації до обсягу продажів x 100%
2.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання	Витрати на рекламу і стимулювання збуту до приросту прибутку від збуту реалізації
3. Конкурентоспроможність товару		

3.1 Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки
3.2 Ціна товару	—	—
4. Конкурентоспроможність персоналу		

Складено автором на основі [3; 7]

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується як сума кількох інтегральних показників, які характеризують різні аспекти його діяльності. Першим із таких показників є інтегральний показник ефективності використання ресурсного потенціалу, який оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує свої трудові, матеріальні та фінансові ресурси для досягнення своїх цілей. Другим важливим показником є інтегральний показник фінансового стану, що включає аналіз таких аспектів, як ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість і платоспроможність підприємства. Цей показник дозволяє оцінити здатність підприємства зберігати стабільність і здійснювати свою діяльність без ризику фінансових труднощів.

Третім показником є інтегральний показник ефективності організації збуту та просування товару на ринку. Цей показник характеризує, наскільки успішно підприємство реалізує свою продукцію, які методи збуту використовує, а також як ефективно просуває товар на ринку, щоб залучити більше споживачів. Оцінка цього показника дозволяє визначити, наскільки підприємство здатне адаптуватися до змін ринкових умов і задовольняти попит споживачів.

Четвертим компонентом є інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, який оцінює, наскільки конкурентоспроможний товар чи послуга підприємства в порівнянні з іншими товарами на ринку за такими критеріями, як якість, ціна, інноваційність та інші характеристики, що мають значення для споживачів. Всі ці показники взаємопов'язані та допомагають комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства в цілому, вказуючи на його сильні та слабкі сторони.

1.3. Аналіз та оцінка факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю різноманітних факторів, які безпосередньо впливають на його здатність зберігати та зміцнювати свою позицію на ринку. Одним із основних факторів є конкурентоспроможність продукції, яка є безпосереднім результатом здатності підприємства задовольняти потреби споживачів, забезпечуючи високу якість продукції, відповідність її вимогам і ціноутворенню. Конкурентоспроможність продукції впливає на рівень доходів підприємства та створює умови для фінансової стабільності. Вона залежить не тільки від того, наскільки продукція відповідає споживчим вимогам, але й від здатності підприємства адаптувати свої товари до змінюваних умов ринку.

Крім того, важливим чинником є ефективність управління підприємством та кадровий потенціал. Підприємство повинно мати висококваліфікований персонал, який здатний оперативно реагувати на зміни ринку та сприяти розвитку підприємства. Ключовими аспектами тут є ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу, мотивація праці, якість управлінських рішень і здатність керівництва адаптуватися до змін навколишнього середовища. Кадрові ресурси безпосередньо впливають на ефективність виконання виробничих процесів, що в свою чергу забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Не менш важливим є виробничо-технологічний потенціал підприємства, який включає наявність необхідних виробничих потужностей, технологічних можливостей та здатність модернізувати виробництво. Важливою складовою цього є рівень автоматизації виробництва, застосування новітніх технологій, а також ефективність процесів контролю якості. Здатність підприємства до інновацій, розширення виробничих можливостей і освоєння нових товарів є ще одним значним чинником, що визначає його конкурентоспроможність.

Інновації відіграють вирішальну роль у конкурентоспроможності підприємства. Впровадження нових технологій, матеріалів, а також нових моделей товарів або послуг дозволяє підприємствам створювати унікальні пропозиції, які здатні задовольняти потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Від ефективності НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) залежить не тільки розвиток нових продуктів, а й загальний технологічний рівень підприємства. Важливо, щоб інновації не тільки підтримували конкурентоспроможність, але й приносили фінансову вигоду підприємству.

Маркетингова стратегія та система збуту також мають суттєвий вплив на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним. Підприємство повинно мати чітко розроблену стратегію просування своїх продуктів на ринку, яка включає не лише класичні методи реклами, але й ефективне використання сучасних цифрових технологій для залучення споживачів. Це охоплює пошук нових каналів збуту, розвиток онлайн-продажів та налаштування зворотного зв'язку з клієнтами. Система збуту, яка забезпечує швидке та ефективне доставлення продукції споживачам, є одним із ключових чинників, що визначають успіх підприємства на конкурентному ринку.

Не менш важливим є фінансово-економічний стан підприємства, рентабельність, ліквідність і рівень фінансової стійкості. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільність у періоди економічних труднощів, а також інвестувати в нові проекти та інновації. Завдяки гарній фінансовій базі підприємство може забезпечити постійну модернізацію виробничих потужностей, знижувати витрати на виробництво та підтримувати конкурентоспроможні ціни на свою продукцію.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства є результатом ефективної взаємодії всіх цих факторів. Для того, щоб зберігати та покращувати свою конкурентоспроможність, підприємство повинно постійно вдосконалювати виробничі процеси, впроваджувати нові технології, удосконалювати маркетингову стратегію і сприяти розвитку персоналу. Усі ці чинники є необхідними для досягнення довгострокового успіху та стабільності на ринку.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства важливо не лише підтримувати баланс усіх внутрішніх і зовнішніх чинників, а й постійно працювати над удосконаленням і адаптацією до змін. Ось кілька аспектів, які мають важливе значення для досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Одним із ключових аспектів є інноваційна діяльність підприємства. Інновації не тільки сприяють поліпшенню продукції та технологічних процесів, але й можуть змінювати всю стратегію підприємства. Вони дозволяють створювати нові ринки для продукції, знижувати собівартість, підвищувати якість і впроваджувати нові методи ведення бізнесу. Технологічні нововведення, у свою чергу, можуть знизити витрати на виробництво та збільшити ефективність виробничих процесів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Однак варто зазначити, що не кожна інновація є успішною — ефективність НДДКР повинна перевірятися на практиці, щоб уникнути витрат, які не принесуть необхідного ефекту.

Крім того, особливу увагу слід приділяти управлінському та кадровому потенціалу підприємства. Компетентне і адаптивне управління, здатне своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, є основою для досягнення конкурентних переваг. Система управління підприємством повинна бути гнучкою, забезпечувати швидке прийняття рішень і ефективно використовувати доступні ресурси. Створення мотиваційної системи для персоналу, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації співробітників — усі ці аспекти є важливими для підтримки високого рівня продуктивності та інноваційності на підприємстві. Водночас ефективне управління повинно базуватись на використанні високоякісної інформації, що дозволяє своєчасно оцінювати ситуацію на ринку та здійснювати стратегічне планування.

Не менш важливими є виробничі та технологічні чинники. Вони включають не тільки рівень технологічного розвитку, але й здатність підприємства підтримувати на високому рівні свою виробничу потужність, виконувати замовлення вчасно і з необхідною якістю. Це вимагає від підприємства регулярного оновлення технологічного обладнання, а також оптимізації процесів

виробництва для зниження витрат і підвищення ефективності. Успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки воно здатне адаптуватися до змін у попиті та виводити на ринок нові продукти або модернізувати вже існуючі.

Маркетингові чинники також мають велике значення в процесі забезпечення конкурентоспроможності. Ефективні стратегії, орієнтовані на максимальне задоволення потреб споживачів, націлені на забезпечення високої лояльності клієнтів і збільшення частки на ринку. Розробка і реалізація конкурентоспроможної цінової політики, грамотне позиціонування товару і використання оптимальних каналів збуту можуть значно покращити конкурентні позиції підприємства. Окрім того, використання сучасних маркетингових інструментів, таких як цифровий маркетинг, аналіз великих даних, соціальні мережі, дозволяє створювати більше можливостей для залучення нових клієнтів і підтримки ефективного просування товару.

Фінансово-економічні чинники, як уже було зазначено, включають в себе фінансову стабільність підприємства, здатність ефективно управляти ресурсами і капіталом, а також забезпечувати інвестиційну привабливість. Оцінка фінансових показників є важливою складовою частиною стратегії підприємства, оскільки вона дає змогу не лише оцінити поточний стан справ, а й прогнозувати розвиток і впровадження нових проектів. Підприємства, які мають стабільне фінансове становище, можуть вкладати кошти в інновації, розвиток нових продуктів або покращення інфраструктури, що підвищує їх конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

Ще один важливий чинник — це взаємодія з зовнішнім середовищем. Сучасне підприємство повинно вміти налаштовувати ефективні зв'язки з державними органами, постачальниками, партнерами і споживачами. Важливу роль відіграє здатність швидко реагувати на зміни в законодавстві та адаптуватися до нових вимог державного регулювання. Бар'єри, що обмежують вхід нових учасників на ринок, також мають прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства. Високі витрати на входження в галузь або на розвиток нових технологій можуть відстрочити чи навіть запобігти появі нових конкурентів, що

дозволяє підприємствам, які вже працюють на ринку, зберігати конкурентні переваги.

Загалом, конкурентоспроможність підприємства — це результат інтеграції всіх вищезазначених чинників, кожен з яких має прямий або опосередкований вплив на результати діяльності компанії. Важливо, щоб підприємство постійно стежило за змінами у зовнішньому середовищі, своєчасно адаптувалося до нових умов і оптимізувало свою діяльність з урахуванням не лише економічних, а й соціальних, екологічних та політичних аспектів. Тільки таким чином можна досягти не лише короткострокового, але й стійкого довгострокового успіху на ринку.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства є складною та багатофакторною характеристикою, яка не обмежується лише поточною позицією компанії на ринку. Вона формується під впливом багатьох змінних факторів, які взаємодіють між собою та визначають можливість підприємства не лише підтримувати свої конкурентні переваги в даний момент часу, але й ефективно адаптуватися до змін на ринку або в галузі в майбутньому.

Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність підприємства як динамічну характеристику, яка базується на здатності компанії не лише зберігати свої конкурентні позиції, але й оптимально реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі. Це включає в себе використання зовнішніх змін для створення нових конкурентних переваг, зокрема, шляхом адаптації до нових умов ринку, змін у попиті, інноваційних процесів, змін у законодавстві або змін у поведінці споживачів.

Важливо, що конкурентоспроможність підприємства має відносний характер, оскільки вона визначається не тільки його внутрішніми силами, а й його здатністю забезпечити ефективну реакцію на зовнішні умови, у тому числі конкурентний тиск. Тобто конкурентоспроможність підприємства визначається тим, наскільки воно здатне підтримувати свої переваги, адаптуватися до змін на

ринку, зберігаючи або навіть покращуючи своє становище у конкурентному середовищі.

Враховуючи можливі зміни на ринку, підприємство повинно виявляти високу ступінь гнучкості, готовності до змін та стратегічного управління. Це передбачає не тільки готовність реагувати на зовнішні зміни, але й здатність передбачати майбутні тенденції та розробляти стратегії, що дозволяють використовувати ці зміни для отримання додаткових конкурентних переваг. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства не є статичним явищем, а є процесом, що постійно змінюється і залежить від здатності підприємства адаптуватися та відповідати на виклики зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. ПОБУДОВА ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «СООК С»

Лідерство ТОВ «СООК С» на ринку обумовлено кількома важливими факторами. По-перше, компанія забезпечує високу якість своєї продукції завдяки використанню натуральних інгредієнтів, зокрема фруктів та овочів, вирощених в Україні. Це дозволяє не тільки гарантувати високу якість кінцевого продукту, а й підтримувати доступність товарів на ринку. По-друге, компанія активно співпрацює з провідними світовими постачальниками, що дозволяє їй впроваджувати інноваційні рішення в процес виробництва та розширювати асортимент продукції.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства показав, що маркетингова стратегія ТОВ «СООК С» є комплексною та орієнтованою на досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Стратегія компанії включає кілька основних напрямів, які сприяють її успіху та розвитку. Ці напрямки можна розглядати в контексті якості продукції, вдосконалення виробничих процесів, а також зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Таблиця 2.1

Маркетингова стратегія ТОВ «СООК С»

Складова ринкової стратегії	Тип (характеристика)	Опис
1	2	3
Товарний ринок	національний	Україна
Базова стратегія за М. Портером	Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація лідера та надійної компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.
Тип маркетингу	Ремаркетинг	В разі зниження попиту оновлюються характеристики товару

Стратегія охоплення ринку	Диференційований маркетинг	Підприємство виробляє великий асортимент продукції, зокрема – натуральні соки без цукру для дитячого харчування
Цільова ринкова аудиторія	Побутові споживачі	Кінцевий споживач – малюк, покупці – його батьки
Ринкове позиціонування	Натуральність	забезпечення населення України високоякісними безалкогольними напоями та продукцією переробки фруктів і овочів, що мають високу та різноманітну споживчу цінність
Конкурентна стратегія за Ф. Котлером	Оборонна стратегія	Передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Основними конкурентами є HiPP, Nestlé, Bebevita.

Складено автором на основі [14]

Ось таблиця 2.2, що охоплює продуктову стратегію ТОВ «COOK С», включаючи товарну, цінову, збутову та стратегію просування.

Таблиця 2.2

Товарна стратегія ТОВ «COOK С»

Складова стратегії	Характеристика	Опис
Товарна стратегія	Диференціація продукції	ТОВ «COOK С» пропонує різноманітну продукцію, серед якої соки, пюре та натуральні соки без додавання цукру для дитячого харчування, що дає змогу задовольняти різні потреби споживачів та відповідати вимогам здорового харчування. Вся продукція вирізняється високою якістю, натуральністю та безпекою для споживачів.
Цінова стратегія	Лідерування на основі зниження витрат	Підприємство прагне знижувати ціни шляхом скорочення виробничих витрат, використовуючи ефект масштабу та оптимізуючи виробничі процеси. Такий підхід дає змогу ТОВ «COOK С» зберігати свою конкурентоспроможність і займати провідні позиції на ринку.
Збутова стратегія	Розширення каналів збуту	ТОВ «COOK С» застосовує різноманітні канали збуту, зокрема національні роздрібні мережі, спеціалізовані магазини та онлайн-платформи. Це забезпечує доступність продукції компанії для широкої аудиторії споживачів і дозволяє здійснювати експорт у 48 країн світу.

Стратегія просування	Інтегровані комунікації	ТОВ «СООК С» активно застосовує різні методи просування, зокрема рекламу на телебаченні, в Інтернеті та соціальних мережах, а також проводить маркетингові кампанії для збільшення обізнаності про бренд. Особлива увага приділяється натуральності та безпеці продукції для дітей, що сприяє підвищенню лояльності споживачів.
-----------------------------	-------------------------	---

Продуктова стратегія ТОВ «СООК С» спрямована на підтримку високої конкурентоспроможності шляхом постійного вдосконалення асортименту, зниження витрат, покращення каналів збуту та активного просування бренду, що дозволяє підприємству утримувати лідируючі позиції на ринку України та за кордоном.

Таблиця 2.3

Товарний ТОВ «СООК С»

Глибина асортименту	Ширини асортименту
Соки: Jaffa, Наш сік, Прямосік, Соковита	Фруктові: соки з яблук, апельсинів, груш, персиків. Овочеві: соки з моркви, буряка, томатів. Для дитячого харчування: соки для малюків
Дитяче харчування: Чудо-Чад, Джусік	Дитячі соки: натуральні соки для дітей Дитяче пюре: яблучне, морквяне, фруктові суміші Дитячі молочні продукти: молочні напої, йогурти для дітей
Рослинне молоко: Vega Milk	Злакові напої: вівсяне молоко, рисове молоко Злаково-горіхові напої: суміші з горіхами Злаково-фруктові напої: напої з фруктами та злаками
Вода з рослинними екстрактами: Aquarte	Різноманітні смаки: гібіскус-гуарана-гранат, женьшень-яблуко, ацерола-апельсин, ромашка-маракуйя

Асортимент продукції ТОВ «СООК С» є дуже різноманітним, включаючи соки, дитяче харчування, рослинне молоко та функціональну воду. Кожен із сегментів орієнтований на різні категорії споживачів, зокрема на малюків, людей, що дотримуються здорового способу життя, а також на споживачів, що шукають альтернативи традиційним молочним продуктам.

Таблиця 2.4

Рівні товару дитячого харчування ТМ «Чудо-Чад»

Рівень товару	Опис
Основний продукт	Пюре, соки та молочні продукти для дітей. Продукція ТМ «Чудо-Чад» включає пюре з яблука, груші, персика, моркви, а також комбіновані фруктові пюре з додаванням злаків, фруктових салатів та печива.
Допоміжні характеристики	Продукція виготовляється з натуральних інгредієнтів, без консервантів та додаткових цукрів. Пюре фасується у зручні пакування Doypack по 90 грамів, що дозволяє батькам давати харчування дітям без використання додаткового посуду.
Покращена пропозиція	Продукція для різних вікових категорій: для дітей від 0 до 4 місяців, від 4 до 7 місяців та від 7 до 12 місяців. Враховуються індивідуальні потреби кожного вікового етапу розвитку малюка.

Товарна стратегія ТОВ «СООК С» зорієнтована на виробництво натуральних, безпечних та корисних продуктів, що відповідають вимогам здорового харчування для різних вікових груп. Продукти ТМ «Чудо-Чад» вважаються одним з основних елементів дитячого харчування в Україні, завдяки використанню зручного пакування та натуральним інгредієнтам.

Таблиця 2.4

Причини та наслідки виникнення симптоматики ТОВ «СООК С»

Складові	Сутність (в чому полягає)	Аргументація (фактори)	Реакція компанії
Зовнішні причини			
Можливості ведення бізнесу	Зміна якості конкурентного середовища, ускладнення здійснення покупки запасних частин до обладнання	Зростання цін на запасні частини до обладнання призвело до зростання собівартості виробництва	Лобіювання інтересів компанії до органів, пошук можливостей для зменшення витрат
Попит	Наявний значний попит на якісну продукцію	Потрібно використовувати інновації для розширення продуктової лінійки	Глибоке проникнення на ринок, встановлення довгострокових відносин
Пропозиція	Біля 100 виробників пропонують продукцію зі схожими параметрами	Конкурентним фактором є ціна, якість, технічні характеристики	Підвищення якості, стимулювання збуту,

			розширення асортименту
Внутрішні причини (імплементация)			
Комплекс маркетингу	Товар: якість товару, асортимент. Просування: стимулювання збуту та персональний продаж	Товар: наявність дитячого пюре в дойпаках підвищує рейтинг підприємства. Просування: необхідно знаходити нових клієнтів та партнерів, підтримувати статус компанії	Використання передових технологій виробництва з метою підвищення якості продукції та розширення асортименту

ТОВ «СООК С» має ряд проблем та можливостей, які впливають на його розвиток. Однією з основних зовнішніх проблем є зміна конкурентного середовища. Ринок насичений численними виробниками, які пропонують схожі продукти, що вимагає постійних інноваційних рішень для збереження конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, компанії необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб відповідати змінам на ринку та враховувати нові тенденції, що виникають у споживачів. Додатково, зростання цін на запасні частини для обладнання також створює труднощі, оскільки це підвищує собівартість продукції. Для зменшення витрат компанія повинна знайти способи лобіювання своїх інтересів на ринку та шукати шляхи зниження витрат на технічне обслуговування.

З іншого боку, попит на продукцію ТОВ «СООК С», зокрема на натуральні соки та дитяче харчування, є стабільно високим. Це дає можливість компанії активно розширювати асортимент і вводити нові продукти, відповідаючи на зміни потреб споживачів. Однак відсутність маркетингового відділу у компанії обмежує її можливості для глибокого аналізу ринку, вивчення нових ніш і пошуку нових резервів для зростання. Всі ці функції наразі виконуються відділом збуту, що не дає змоги повною мірою реалізувати потенціал для стратегічного розвитку компанії.

Для поліпшення ситуації ТОВ «СООК С» варто створити окремий маркетинговий відділ, який буде відповідати за дослідження ринку, аналіз попиту та трендів, а також розробку стратегії для розширення асортименту і

залучення нових клієнтів. Це дозволить компанії не тільки краще орієнтуватися на ринку, але й оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань. Крім того, важливо активізувати рекламну кампанію, зокрема через інтернет-рекламу, зовнішню рекламу та публікації в популярних жіночих журналах. Це дозволить компанії охопити ширшу аудиторію та підвищити впізнаваність брендів, таких як «Чудо-Чад», що є лідером на ринку дитячого харчування.

Ще однією важливою складовою є підвищення кваліфікації персоналу. Оскільки на підприємстві існують проблеми з використанням сучасного обладнання та нових технологій, інвестиції в навчання працівників допоможуть покращити ефективність виробництва і знизити витрати. Таким чином, інвестуючи в кваліфікацію кадрів і модернізацію процесів, компанія зможе підвищити свою конкурентоспроможність.

Враховуючи усі ці фактори, ТОВ «СООК С» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх лідерських позицій на ринку натуральних соків та дитячого харчування в Україні, але для цього необхідно зосередитися на удосконаленні внутрішніх процесів, активізації маркетингових і рекламних заходів, а також створенні умов для постійного розвитку та інновацій.

ТОВ «СООК С» є одним із лідерів на ринку натуральних соків та дитячого харчування в Україні, проте підприємство стикається з низкою проблем, які впливають на його ефективність і здатність до зростання. Серед найбільших слабких сторін варто виділити відсутність спеціалізованого відділу маркетингу. На даний момент ці функції виконує відділ збуту, що значно обмежує стратегічний потенціал компанії. Маркетинг — це не лише просування продукції, а й важлива частина для розробки нових продуктів, аналізу ринку, вивчення потреб споживачів, а також визначення нових бізнес-можливостей. Без відповідного маркетингового аналізу компанія може втратити важливі ринкові можливості або не встигнути адаптуватися до швидко змінюваного ринку.

Другим серйозним недоліком є низька автоматизація виробництва. ТОВ «СООК С» має певні проблеми з модернізацією обладнання, що обмежує ефективність виробничих процесів і може призводити до значних витрат. Низька

автоматизація також підвищує ризик виробничих помилок, затримок і низької продуктивності, що в кінцевому результаті позначається на собівартості продукції.

Третім важливим фактором є недостатня кваліфікація персоналу, зокрема в частині використання нових технологій та обладнання. Це також може призводити до неефективного використання ресурсів і зниження якості продукції. Враховуючи стрімкий розвиток технологій і вимоги до високої точності в сучасному виробництві, необхідно зосередити увагу на підвищенні кваліфікації працівників, що дозволить збільшити виробничу ефективність і знизити витрати.

Малий термін зберігання відкритого продукту — це ще один серйозний недолік для компанії, особливо коли мова йде про продукти, які мають зберігатися на полиці магазинів. Проблема обмеженого терміну зберігання може знижувати рентабельність і призводити до втрат через порушення термінів споживання.

Проте ТОВ «СООК С» має значні сильні сторони, які дозволяють компанії залишатися на лідируючих позиціях на ринку. Однією з таких сильних сторін є висока якість продукції. Компанія фокусується на натуральності своїх продуктів, відсутності консервантів і добавок, що є важливим для сучасного споживача, особливо для батьків, які обирають дитяче харчування. Цей аспект дозволяє компанії завоювати довіру та лояльність клієнтів.

Також ТОВ «СООК С» має гарні технічні характеристики своєї продукції, що дозволяє конкурувати з іншими виробниками, зберігаючи високу якість та задовольняючи вимоги споживачів. Компанія володіє широкою мережею споживачів, включаючи великі оптові підприємства, і займає стабільні позиції на внутрішньому ринку України.

Що стосується можливостей для розвитку, то основним напрямком є використання інноваційних технологій. Враховуючи наявність великих запитів на здорові продукти, компанія може розширити асортимент, застосовуючи нові технології обробки продуктів, що дозволяє зберегти корисні властивості сировини та продовжити термін зберігання продукції без додавання консервантів. Також

важливим кроком є автоматизація виробничих процесів. Впровадження сучасних технологій дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність.

Іншим важливим напрямком є підвищення кваліфікації кадрів. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу допоможуть не лише підвищити ефективність роботи, але й створити кращі умови для інноваційного розвитку компанії. Підвищення кваліфікації також сприятиме кращому освоєнню нових технологій та модернізації виробництва.

ТОВ «СООК С» також має можливість розширити свій асортимент за рахунок упаковки, що стане додатковим конкурентним перевагою, особливо якщо компанія зможе запропонувати зручніші й інноваційні варіанти упаковки, такі як екологічно чисті матеріали або нові формати упаковки, що зберігають якість продукту протягом тривалого часу.

Особливу увагу варто приділити рекламі та маркетинговим комунікаціям. Компанія повинна активно працювати над своєю присутністю в Інтернеті та соціальних мережах, а також розширювати рекламну кампанію через зовнішню рекламу, публікації в спеціалізованих виданнях і партнерські програми з іншими брендами. Розширення маркетингових комунікацій дозволить компанії охопити нову аудиторію, зокрема молодих батьків, для яких здоров'я дитини є головним пріоритетом.

Розширення географії ринку є ще однією важливою можливістю для компанії. Вихід на нові регіональні ринки, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку, допоможе збільшити обсяги продажу та зміцнити позиції компанії в сегменті дитячого харчування та натуральних соків.

Відповідно, для подальшого розвитку і збереження конкурентних переваг, ТОВ «СООК С» потрібно фокусуватися на удосконаленні внутрішніх процесів, підвищенні ефективності виробництва, активізації маркетингових і рекламних заходів, а також на постійному вдосконаленні продуктів, щоб відповідати вимогам сучасного ринку. Враховуючи наявні можливості та серйозні загрози, важливо вчасно адаптувати стратегію компанії для забезпечення її стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Розвиток конкурентної стратегії для ТОВ «СООК С» є важливим етапом у формуванні успішної маркетингової стратегії компанії. Основною метою є створення конкурентних переваг, що дозволяють компанії ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі і оптимізувати свої внутрішні процеси для досягнення стабільного зростання. Оскільки компанія працює на ринку дитячого харчування, для неї критично важливими є фактори якості продукції та задоволення потреб споживачів, тому стратегія повинна орієнтуватися на ці аспекти.

ТОВ «СООК С» може досягти лідерства на ринку завдяки стратегії лідерства за витратами. Це передбачає досягнення конкурентної переваги через значне зниження витрат на виробництво. В умовах сучасного ринку, для зниження витрат підприємству важливо активно впроваджувати нові технології та автоматизацію виробничих процесів, що дозволить значно знизити собівартість продукції. Крім того, важливою є стратегія ефекту масштабу: збільшення обсягів виробництва дозволить розподілити фіксовані витрати на більший обсяг продукції, що також призведе до зниження витрат на одиницю товару.

Іншим важливим аспектом є державна підтримка. ТОВ «СООК С», як виробник дитячого харчування, може скористатися пільгами, що надаються для підприємств, які виготовляють продукцію для дітей. Це дозволить знизити податкове навантаження та отримати додаткові ресурси для розвитку бізнесу.

Ще одним напрямком, який є важливим для конкурентної стратегії, є диференціація продукції. ТОВ «СООК С» може досягти конкурентної переваги завдяки унікальним характеристикам своєї продукції, таких як натуральність та відсутність добавок, що є важливими для батьків, які прагнуть купувати безпечні та здорові продукти для своїх дітей. Крім того, розширення асортименту продукції, що відповідає різним потребам споживачів, дозволить покрити різні сегменти ринку та залучити нових покупців. ТОВ «СООК С» може пропонувати дитяче харчування у різних варіантах, зокрема без цукру або для дітей з особливими харчовими потребами.

Що стосується конкурентів, то на ринку дитячого харчування такі компанії, як HiPP, Nestlé та Bebivita, активно використовують стратегії лідерства за витратами, диференціації продукції та спеціалізації. HiPP, наприклад, робить акцент на досягненні високої економії на виробництві через великі масштаби та оптимізацію логістичних процесів, що дозволяє їм пропонувати конкурентоспроможні ціни. Nestlé, у свою чергу, застосовує стратегію диференціації, надаючи споживачам продукцію з унікальними характеристиками та високою якістю, активно інвестуючи в інновації та бренд. Bebivita орієнтується на спеціалізацію, пропонуючи продукцію для дітей з особливими харчовими потребами.

ТОВ «СООК С» має всі підстави впроваджувати стратегію лідерства за витратами завдяки збільшенню виробничих потужностей, використанню ефекту масштабу та державних пільг. Окрім того, компанія повинна зосередитися на диференціації своєї продукції через високі стандарти якості, натуральність продуктів, а також на розширенні асортименту, враховуючи потреби різних груп споживачів. Паралельно з цим необхідно активно розвивати маркетингові комунікації, включаючи рекламу в Інтернеті, що дозволить підвищити обізнаність споживачів про бренд і залучити нових клієнтів.

Використання цих стратегій дозволить ТОВ «СООК С» не лише зберегти конкурентоспроможність, але й зміцнити свої позиції на ринку дитячого харчування, що, в свою чергу, буде сприяти сталому зростанню та розвитку компанії в умовах змінного ринкового середовища.

2.2. Концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства

Аналіз економічної літератури щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств демонструє наявність численних підходів до визначення цього важливого показника. Конкурентоспроможність підприємства є комплексним поняттям, яке охоплює не лише поточні результати діяльності, а й перспективи

розвитку, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зокрема, цей показник відображає спроможність компанії реагувати на зміни зовнішніх факторів, таких як коливання попиту, зміни в законодавстві, економічні кризові явища чи інші макроекономічні умови.

Однією з основних класифікацій методів оцінки конкурентоспроможності є їх поділ на кілька груп залежно від того, як подаються результати оцінки. Окремі методи оцінки можуть бути класифіковані за такими ознаками: на матричні методи, графічні методи, методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою, комплексні методи та методи, засновані на різних теоріях.

Матричні методи, як правило, включають використання спеціальних таблиць або матриць для порівняння різних показників конкурентоспроможності. Вони дозволяють візуалізувати дані, що дає змогу швидше оцінити позицію підприємства в контексті його конкурентів. Наприклад, матриця Бостонської консалтингової групи або матриця МакКінсі.

Графічні методи також дозволяють візуалізувати динаміку конкурентоспроможності за допомогою графіків, які можуть відображати зміни в показниках компанії і порівняти їх з показниками конкурентів. Ці методи надають можливість порівняти тренди та спрогнозувати можливі зміни в ринку.

Методи, що ґрунтуються на ринковій частці, оцінюють конкурентоспроможність підприємства через порівняння частки ринку, яку займає компанія, з часткою її основних конкурентів. Вони використовуються для визначення, наскільки добре підприємство утримує свої позиції на ринку порівняно з іншими гравцями.

Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на комплексному підході, де враховуються різноманітні внутрішні і зовнішні фактори, такі як фінансові показники, ринкова ситуація, інноваційний потенціал, якість продукції, маркетингові стратегії та інші аспекти діяльності компанії.

Крім того, існують методи, що ґрунтуються на різних теоріях, таких як теорія ефективної конкуренції, теорія фірми, теорія якості товару, теорія маркетингу, теорія мультиплікаторів та порівняння з еталоном. Ці методи дозволяють не лише

оцінити конкурентоспроможність на основі внутрішніх показників підприємства, а й враховувати специфіку ринку, конкурентне середовище, стратегічну позицію та інші зовнішні чинники, які впливають на здатність компанії підтримувати свою конкурентоспроможність.

Одним із методів, що ґрунтується на теорії порівняльних переваг, є оцінка рентабельності підприємства в стратегічних зонах господарювання. За цією методикою конкурентоспроможність підприємства визначається через порівняння рівня рентабельності в конкретній СЗГ з оптимальним рівнем можливого прибутку в майбутньому. Для цього використовуються відповідні економічні розрахунки, зокрема, за допомогою спеціальних формул, які дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси в різних бізнес-діяльностях і чи здатне воно генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Цей підхід дозволяє зібрати важливу інформацію про конкурентні переваги і слабкі сторони компанії, що є критичним для формування стратегії її розвитку. Враховуючи різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності, компанії важливо обирати ті, що найкраще відповідають специфіці її діяльності та ринку.

$$K_{\text{еф}} = \frac{P_c}{P_o} = \frac{K_c - K_k}{K_c - K_k} \cdot \alpha \quad (2.1.)$$

де $K_{\text{еф}}$ – коефіцієнт відношення рівня рентабельності підприємства та його конкурента

P_c – очікувана рентабельність;

P_o – оптимальний рівень можливої рентабельності;

K_c – рівень фактичних стратегічних капіталовкладень;

K_k – критична точка обсягів;

K_o – точка оптимального обсягу;

α – стратегічний норматив [18, с. 76].

Ця формула для оцінки конкурентоспроможності підприємства вказує, що за умови мобілізаційних можливостей підприємства його конкурентний статус визначатиметься відносно конкретну стратегічну зону господарювання (СЗГ) до рівня, який необхідний для досягнення цієї зони. Таким чином, підприємство має орієнтуватися на забезпечення відповідного рівня ін

ефективності діяльності в певній сфері, з урахуванням того, що необхідна рентабельність ринку, інвестиційних можливостей та стратегічних пріоритетів.

Крім того, для оцінки конкурентоспроможності часто використовуються графічні методи, серед яких одним із найбільш популярних є метод побудови багатокутника конкурентоспроможності. Цей метод передбачає вибір певної кількості факторів конкурентоспроможності, що можуть варіюватися в залежності від специфіки галузі чи сфери діяльності підприємства. Кожен фактор оцінюється по шкалі, і на основі цих оцінок будується графічне представлення у вигляді багатокутника.

Такий метод надає можливість побачити, як підприємства відрізняються одне від одного за певними критеріями конкурентоспроможності. Наприклад, можна візуально оцінити, наскільки сильно підприємство виділяється за рівнем інноваційності, якості продукції, ринкової частки, ефективності управління, фінансових результатів тощо. Зображення таких відмінностей у вигляді багатокутників дозволяє зрозуміти, в яких аспектах підприємство є лідером, а в яких – відстає.

Однак, попри свою наочність і простоту, цей метод має суттєві недоліки. Одним із головних недоліків є те, що він не дозволяє визначити сумарний інтегральний показник конкурентоспроможності, що залежить від ступеня впливу кожного фактора. Тобто важко виявити, який конкретний фактор має найбільший або найменший вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства, якщо ці фактори не мають рівнозначної важливості або взаємозв'язку між собою. У разі, коли деякі фактори мають значно більший вплив на конкурентоспроможність підприємства, ніж інші, графічний метод не дає змоги врахувати цей відмінний вплив у загальному оцінюванні.

Тому, хоча метод багатокутника конкурентоспроможності є корисним інструментом для візуального аналізу, для комплексної та точної оцінки конкурентоспроможності на практиці його часто доповнюють іншими методами, зокрема матричними чи інтегральними підходами, які дозволяють враховувати різний вплив окремих факторів на конкурентоспроможність підприємства.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливими інструментами стратегічного аналізу, оскільки вони дозволяють оцінити різні аспекти

діяльності підприємства в порівнянні з конкурентами та ринковими умовами. Ці методи ґрунтуються на використанні таблиць з взаємозалежними елементами, де кожен елемент визначає певні аспекти стратегії підприємства, такі як продукція, ринок або конкурентні позиції. Зокрема, матриця Ансоффа допомагає визначити можливі стратегії розвитку підприємства в залежності від комбінації нових і наявних продуктів та ринків, а матриця McKinsey оцінює привабливість різних бізнес-одиниць компанії та їх конкурентні позиції. Матриця конкурентних сил М. Портера дає змогу оцінити конкурентоспроможність компанії через п'ять основних сил, що визначають рівень конкуренції в галузі, а матриця БКГ допомагає оцінити бізнес-одиниці підприємства за ринковою часткою та темпом зростання ринку.

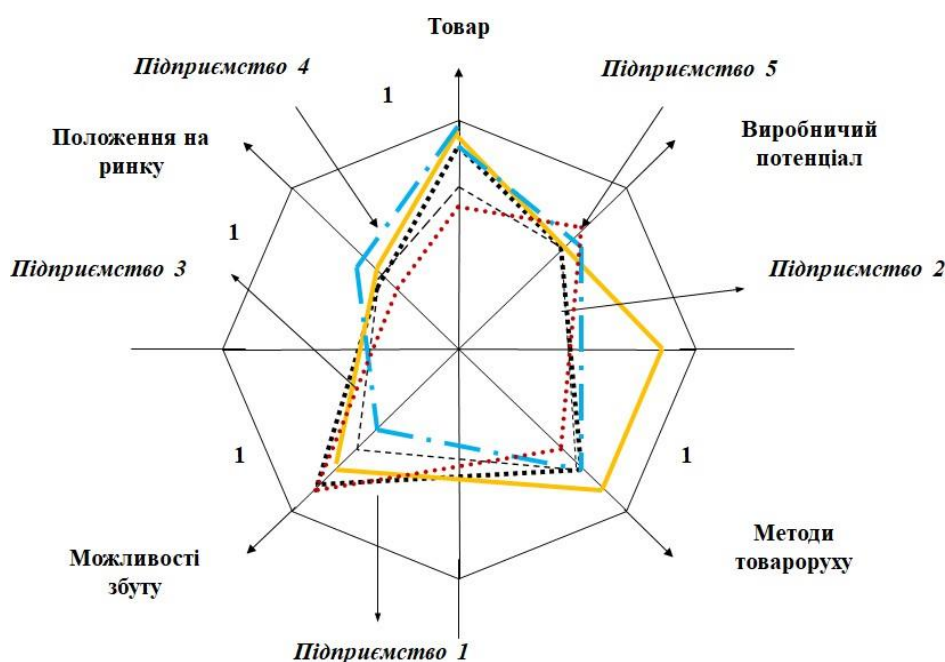


Рис. 2.1 Оцінка конкурентоспроможності

Складено автором на основі [18]

Ці матричні методи дозволяють систематизувати інформацію про конкурентоспроможність підприємства, однак вони мають певні обмеження, оскільки не враховують багато інших факторів, таких як соціальні чи культурні умови, що можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, конкурентоспроможність підприємства також можна оцінювати на основі двох основних підходів: структурного та

функціонального. Структурний підхід оцінює підприємство через призму рівня монополізації галузі та бар'єрів для потенційних конкурентів. Він також враховує переваги існуючих підприємств, такі як економічність великомасштабного виробництва, ступінь диференціації продукції, а також необхідний обсяг капіталу для ефективного виробництва.

Функціональний підхід, у свою чергу, базується на аналізі співвідношення витрат і цін, завантаження виробничих потужностей та обсягів випуску продукції. Цей підхід зосереджується на ефективності організації виробництва та збуту, що включає управління фінансами, контроль витрат, а також якість обслуговування клієнтів і збутову політику.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано роботу всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ними ресурсів. Для цього застосовують оцінку чотирьох групових показників, що допомагають визначити конкурентоспроможність підприємства.

Перша група показників оцінює ефективність управління виробничим процесом. Сюди входять такі параметри, як економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару та організація праці з виробництва. Це дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати свої ресурси на етапі виробництва.

Друга група показників відображає ефективність управління оборотними засобами, зокрема незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, а також можливість стабільного розвитку в майбутньому. Ці показники є важливими для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Третя група показників дозволяє оцінити ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку, зокрема за допомогою реклами та стимулювання продажу. Це дозволяє підприємству оптимізувати свою збутову діяльність і підвищити конкурентоспроможність на ринку.

Четверта група показників стосується безпосередньо конкурентоспроможності товару. Сюди включаються критерії якості товару, його ціни та здатності задовольняти потреби споживачів. Товари, які мають високу якість і конкурентоспроможні ціни, здатні забезпечити підприємству лідерство на ринку.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати комбінацію різних методів та підходів, що дозволяє створити комплексну картину стану підприємства на ринку і визначити напрямки для подальшого розвитку та вдосконалення.

Конкурентоспроможність організації визначається методом середньозваженої арифметичної величини

$$KKO = \omega_1 \cdot EP + \omega_2 \cdot FC + \omega_3 \cdot EZ + \omega_4 \cdot KT \quad (2.2)$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EP – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

FC – значення критерію фінансового стану підприємства;

EZ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Коефіцієнти ω_i визначаються експертним шляхом, наприклад, методом послідовних порівнянь. Так, у роботі І. В. Максимової [15] пропонуються такі значення $\omega_1 = 0,15$, $\omega_2 = 0,29$, $\omega_3 = 0,23$, $\omega_4 = 0,33$.

Всі вказані показники розраховуються таким чином:

Оцінка виробничої діяльності визначається за формулою:

$$EP = k_1 \cdot B + k_2 \cdot \Phi + k_3 \cdot PT + k_4 \cdot PP \quad (2.3)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондоддачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

ПП – відносний показник продуктивності праці.

Коефіцієнти визначені експертним шляхом $k_1 = 0,31$, $k_2 = 0,19$, $k_3 = 0,4$, $k_4 = 0,1$.

Оцінка фінансової діяльності визначається таким чином:

$$FC = f_1 \cdot KA + f_2 \cdot KP + f_3 \cdot KL + f_4 \cdot KO, \quad (2.4)$$

де КА – відносний показник автономії організації;

КП – відносний показник платоспроможності організації;

КЛ – відносний показник ліквідності організації;

КО – відносний показник оборотності оборотних коштів [15].

Коефіцієнти мають такі значення $f_1 = 0,29$, $f_2 = 0,2$, $f_3 = 0,36$, $f_4 = 0,15$.

Оцінка збутової діяльності визначається таким чином:

$$EZ = m_1 \cdot РП + m_2 \cdot КЗ + m_3 \cdot КМ + m_4 \cdot КР, \quad (2.5)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажів;

КЗ – показник затоваренності готовою продукцією;

КМ – показник завантаження виробничих потужностей;

КР – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту [15].

Коефіцієнти мають значення $m_1 = 0,37$, $m_2 = 0,29$, $m_3 = 0,21$, $m_4 = 0,14$.

Критерій конкурентоспроможності товару визначається за формулою

На першому етапі оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється переведення одиничних показників у відносні величини. Для цього порівнюються показники підприємства з базовими, якими можуть бути середньогалузеві значення, показники лідера на ринку або ж власні показники підприємства за попередні роки. Переведення в відносні величини зазвичай здійснюється за допомогою 15-бальної шкали: 5 балів ставиться показнику, що гірший за базовий; 10 балів – показнику, рівному базовому; 15 балів – показнику, що перевищує базовий. Це дозволяє стандартизувати різні види показників і оцінити їх в єдиній шкалі.

На другому етапі проводиться розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства. Цей процес передбачає використання різних формул і підходів для оцінки таких аспектів, як фінансова стабільність, рентабельність, ефективність виробництва та інші важливі характеристики. Оцінка за допомогою таких критеріїв допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства в конкурентному середовищі.

Третій етап полягає в розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності. Це комплексний показник, що об'єднує всі одиничні показники, що були розраховані на попередніх етапах, і дозволяє отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Такий інтегральний коефіцієнт є зручним для порівняння з іншими підприємствами та оцінки конкурентних переваг або недоліків на ринку.

Однак важливо зазначити, що одним з недоліків даних методів є їх суб'єктивність, оскільки деякі показники оцінюються за допомогою бальних оцінок, що може вплинути на достовірність отриманих результатів. Крім того, коефіцієнти впливу, що визначаються експертами, можуть суттєво змінюватися в залежності від галузі та конкретних умов функціонування підприємства. Для різних підприємств та секторів економіки ці коефіцієнти можуть відрізнятися, що вимагає постійного коригування підходів і механізмів оцінки.

Аналіз діяльності ТОВ «СООК С» виявив певні проблеми, які можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, зменшення прибутку в 2020 році на 4,09% і значне зростання короткострокових зобов'язань на 54,97% вказують на погіршення фінансової стабільності підприємства. Це ставить перед компанією завдання щодо забезпечення утримання та розвитку свого місця на ринку.

Однією з основних задач для ТОВ «СООК С» є підвищення фінансової стабільності, що вимагає розробки стратегій просування продукції на ринку. Формування конкурентної переваги для підприємства повинно охоплювати всі аспекти його діяльності, від створення і виробництва до реалізації продукції. Успіх компанії залежить від правильної орієнтації на привабливі ринки, а також на здатності утримувати конкурентну позицію завдяки наявності конкурентних переваг.

При цьому стратегічний успіх підприємства обумовлений не тільки привабливістю ринку, але й ресурсним потенціалом компанії. Конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі визначається правильним вибором та комбінацією ресурсів, що дозволяє здійснювати більш ефективну та швидшу діяльність порівняно з конкурентами.

Таким чином, для підтримки та розвитку конкурентоспроможності ТОВ «СООК С» необхідно систематично проводити оцінку своїх показників і підбирати відповідні стратегії для забезпечення конкурентних переваг. Для цього слід враховувати як внутрішні фактори (ресурси, ефективність управління), так і зовнішні чинники (ринкові умови, конкуренція). Оцінка конкурентоспроможності повинна проводитися з використанням сучасних методів та з урахуванням змін на ринку, що дозволить підприємству ухвалювати ефективні управлінські рішення.

2.3. Математична модель оцінки і прогнозування змін конкурентоспроможності підприємства

Побудова інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється за певним алгоритмом, який включає кілька етапів, щоб забезпечити правильність і точність оцінки. Перший етап полягає у виборі критеріїв, що характеризують об'єкт оцінювання. Вибір критеріїв є важливим, оскільки вони повинні охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства, що впливають на його конкурентоспроможність.

Другий етап передбачає визначення шкал для оцінки об'єкта за кожним з критеріїв. Всі критерії мають бути виміряні за певною шкалою, що дозволяє коректно порівнювати різні показники між собою. Це може бути інтервальна шкала, де значення кожного показника відображають певні кількісні показники, що мають однакові одиниці вимірювання.

Третій етап включає нормалізацію даних. Це необхідно для того, щоб перевести всі показники в одну порівняльну шкалу. Нормалізація стає важливою, коли локальні показники мають різні одиниці вимірювання, що ускладнює порівняння та оцінку. Процес нормалізації може виконуватись за допомогою різних методів, таких як зміна градієнта, відносна нормалізація, порівняльна нормалізація, природна нормалізація або метод Севіджа. У кожному з цих методів є свої особливості і підходи для

приведення показників до одного масштабу, зокрема, це може бути відносна величина, максимальне або мінімальне значення.

Четвертий етап передбачає визначення вагомості кожного критерію. Це процес встановлення пріоритетів між критеріями, тобто визначення того, який з критеріїв є найбільш важливим для оцінки конкурентоспроможності. Визначення вагових коефіцієнтів для кожного критерію може бути здійснено через різні підходи, наприклад, за допомогою методу попарних порівнянь або шляхом експертного оцінювання. В таблиці зазначаються критерії, упорядковані від найбільш важливого до найменш важливого. У разі необхідності вагові коефіцієнти можна коригувати, забезпечуючи баланс між різними аспектами діяльності підприємства.

Наприкінці проводиться етап згортки інтегрованого показника, коли всі частинні показники трансформуються в один інтегральний показник, що є результатом попередніх етапів. Цей інтегральний показник дозволяє отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства та використовувати її для подальших порівнянь і прийняття управлінських рішень.

Таким чином, побудова інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що вимагає чіткого дотримання алгоритму з урахуванням специфіки підприємства і ринку. Кожен етап вимагає ретельного підходу, починаючи з вибору критеріїв і закінчуючи побудовою єдиного інтегрального показника, що дає можливість оцінити конкурентоспроможність у загальному контексті.

Надалі проводиться нормування ваг і розрахунок вагових коефіцієнтів за правилом Фішберна:

$$w_j = \frac{2(n - N_j + 1)}{n(n + 1)}, j = \overline{1, n} \quad (2,6)$$

де w_j – ваговий коефіцієнт j -го показника;

N_i – вага j -го показника, яка може змінюватися залежно від цілейдослідника;

n – загальна кількість показників.

Способи врахування пріоритету:

а) лінійний; $k_i * x_{ij}$;

б) степеневий x_{ij}^{ki} .

В нашому випадку буде використовуватись лінійний спосіб врахування пріоритетів.

$$G_i = \sum_j w_j \tilde{x}_{ij}, j = 1, n_i \quad (2.7)$$

де індекс j змінюється в межах кожної i -ї групи відповідно до табл. 1.1.

П'ятий етап. Визначення критерію згортки інтегрованого показника [9, с. 85].

Функція бажаності Харрінгтона є одним з ефективних методів для побудови узагальненого показника, який дозволяє оцінювати об'єкт серед вибірки на основі множини різних критеріїв. Основною ідеєю цього підходу є перетворення натуральних значень окремих показників в безрозмірну шкалу бажаності, що дозволяє об'єднати їх у єдиний індекс для зручності порівняння.

Узагальнена функція бажаності Харрінгтона являє собою середнє геометричне бажаності окремих параметрів оптимізації, тобто вона обчислюється за формулою, що враховує значення всіх індивідуальних показників, трансформуючи їх у безрозмірні величини, які відображають рівень їхньої бажаності. Цей метод дозволяє забезпечити баланс між різними факторами та оцінити їх вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства.

$$D = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m d_i} \quad (2.8)$$

де D – узагальнена бажаність (значення інтегрального показника оцінки Інтернет-маркетингу);

m – кількість груп факторів (див. табл. 2.1);

d_i – частинна бажаність, $d_i = \exp(-\exp(-G_i))$

G_i – груповий узагальнюючий показник i -ї групи у безвимірному вигляді [9, с. 86].

Після побудови інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, наступним етапом є розрахунок конкретного значення цього показника. Логіка його побудови полягає в тому, що чим ближче отримане значення до 1, тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей показник дає можливість визначити, наскільки підприємство ефективно функціонує в умовах конкуренції на ринку та наскільки добре воно здатне реалізувати свої конкурентні переваги.

Після оцінки конкурентоспроможності необхідно вибрати стратегію, яка

сприятиме збереженню чи навіть поліпшенню конкурентних переваг підприємства. Для цього можна використовувати теоретико-ігровий аналіз, який є корисним інструментом для прийняття рішень в умовах неповної інформації про навколишнє середовище та можливі варіанти його зміни. Теоретико-ігровий аналіз допомагає враховувати різноманітні стратегії, які можуть бути реалізовані підприємством, і прогнозувати їх можливі наслідки.

У цьому контексті важливо зазначити, що до складу гри входять гравці, які приймають рішення, їхні можливі стратегії, прийняті дії, а також результати, що є очікуваними доходами після вибору стратегій. Оскільки йдеться про стратегії поведінки підприємства, ми використовуємо модель "гри з природою", яка дозволяє формувати оптимальну стратегію розвитку організації. Оптимальна стратегія, в даному випадку, передбачає максимізацію прибутковості при збереженні прийнятного рівня ризику.

Для вирішення цієї задачі застосовуються різні критерії: критерій Вальда (принцип гарантованого результату), критерій максимуму та критерій Гурвіца. Критерій Вальда базується на виборі стратегії, яка дає найгірший, але гарантований результат, тобто максимінну стратегію. Критерій максимуму передбачає оптимізм, що означає вибір стратегії, яка може привести до найкращого можливого результату. Критерій Гурвіца є більш збалансованим і враховує ймовірність як гірших, так і кращих сценаріїв.

Хоча кожен із цих критеріїв не дає однозначної відповіді щодо вибору стратегії, їх спільний аналіз допомагає сформулювати більш точне уявлення про можливі наслідки різних варіантів рішень і допомагає виявити найбільш ефективну стратегію управління.

Враховуючи умови роботи підприємства, формується набір допустимих стратегій управління, де кожна стратегія C_iC_j визначає певний набір заходів щодо розвитку підприємства в конкретний період часу. Кількість таких стратегій позначається через qq , що відображає кількість можливих сценаріїв розвитку і поведінки підприємства на ринку.

Стратегія управління підприємством визначається як сукупність

цілеспрямованих заходів, які охоплюють різні аспекти діяльності підприємства, такі як цінова та збутова політика, рівень витрат, рекламний бюджет, а також інші фактори, що знаходяться під контролем підприємства. Оскільки ринок є динамічним і змінюється з часом, для кожного сценарію розвитку необхідно підготувати комплекс заходів, які дозволять зберегти або покращити конкурентні позиції підприємства

За результатами проведених досліджень ринку формуються дані, необхідні для формування моделі множинної регресії у вигляді залежності міжзначеннями функції (прогнозними значеннями доходу), що відповідають прогнозним значенням незалежних змінних (факторів). Вона використовується як прогнозу модель, де Y_{ij} – прогнозний дохід, відповідний реалізації стратегії управління (сценарію) $C_i, i \in \overline{1, q}$ і масиву (варіанту) прогнозних значень $X^{(j)} = (X_1^{(j)}, X_2^{(j)}, \dots, X_{m_i}^{(j)}), j \in \overline{1, k}$ і $1 \leq i \leq m_i$

Формуються прогнознi значення доходу для платіжної матриці. Обчислення прогнозних значень доходу здійснюється на підставі побудованої лінійної регресії шляхом варіювання значень незалежних змінних, які відповідають змісту множини запропонованих стратегій управління і значенням можливих станів ринкової кон'юнктури, описуваних відповідним масивом незалежних змінних. $Y = \|Y_{ij}\|, i \in \overline{1, q}$ На основі даних платіжної матриці обчислюється максимінна оцінка стратегій управління, що визначає гарантоване максимальне значення прогнозованого доходу в найгіршому випадку $W_* = \max_i \min_j Y_{ij}$ і відповідну $i \in \overline{1, q}, j \in \overline{1, k}$ максимінну стратегію управління $C (C) \in C$ [15; 17].

На основі даних платіжної матриці обчислюється максимажна оцінка стратегій управління, що визначає гарантоване максимальне значення прогнозованого доходу в найкращому випадку $W^* = \max_j \max_i Y_{ij}$ і відповідну $i \in \overline{1, q}, j \in \overline{1, k}$ максимажну стратегію управління $C^* \in C$. (C)

На основі даних платіжної матриці обчислюється компромісне рішення між оптимістичної та песимістичною оцінками, використовуючи критерій

$$C_{\beta}^{(C)} = \max [\beta \min Y_{iy} + (1 - \beta) \max Y_{iy}] \quad (2.9)$$

де β – фіксований показник песимізму (оптимізму), який визначається експертним шляхом на основі аналізу конкурентних переваг господарюючого суб'єкта $\beta \in [0; 1]$.

На основі оцінки різних варіантів за зазначеними критеріями робиться висновок: при збігу результатів критеріїв з більшою впевненістю можна вибрати найкраще рішення, якщо рекомендації протирічають одне одному, кінцевий висновок потрібно приймати з урахуванням їх сильних і слабких сторін [16, с. 75]/

Отже, формалізована процедура виконання вибору стратегій має такий вигляд.

Крок 0. Формування вихідних даних.

Формується масив допустимих стратегій управління $C_i, i \in \overline{1, q}$, де q – кількість стратегій управління (сценаріїв) розвитку підприємства та його поведінки на ринку в період часу, що розглядається.

Формуються можливі стани ринкової кон'юнктури у вигляді k масивів (варіантів, відповідних різних умов реалізації процесу), що складаються з m прогнозних значень $X^{(j)} = (X_1^{(j)}, X_2^{(j)}, \dots, X_m^{(j)}), j \in \overline{1, k}$ [15; 17].

Крок 1. Формування платіжної матриці.

На основі $(q \times k)$ масивів прогнозних значень вибраних факторів за результатами застосування множинної регресії формується платіжна матриця прогнозних значень доходу $Y = \|Y_{ij}\|, i \in \overline{1, q}, j \in \overline{1, k}$ [15; 17].

Кожен елемент матриці обчислюється за формулою:

$$Y_{ij} = a_0^{(j)} + a_1^{(j)} X_{1i} + a_2^{(j)} X_{2i} + \dots + a_m^{(j)} X_{mi}, i \in \overline{1, q}, j \in \overline{1, k} \quad (2.10)$$

Крок 2. Формування максимінної стратегії управління.

На основі даних платіжної матриці $Y = \|Y_{ij}\|$ обчислюється максимальна оцінка стратегії управління

$$W_* = \max_{i \in \overline{1, q}} \min_{j \in \overline{1, k}} Y_{ij} \quad (2.11)$$

і відповідна стратегія C (C) $\in C$

$$i_*^{(C)}: \min_{j \in \overline{1,k}} Y_{i_* j} = \max_{i \in \overline{1,q}} \min_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij} \quad (2.12)$$

Крок 3. Формування максимаксної стратегії управління.

На основі даних платіжної матриці $Y = \|Y_{ij}\|$ обчислюється максимаксна оцінка стратегії управління

$$W^* = \max_{i \in \overline{1,q}} \max_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij} \quad (2.13)$$

і відповідна стратегія $C_i^* \in C$

$$i^*: \max_{j \in \overline{1,k}} Y_{i^* j} = \max_{i \in \overline{1,q}} \max_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij} \quad (2.14)$$

Крок 4. Формування компромісної стратегії

Для фіксованого показника песимізму $\beta \in [0; 1]$ обчислюється значення критерію Гурвіца

$$G_\beta^{(C)} = \max_{i \in \overline{1,q}} [\beta \min_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij} + (1 - \beta) \max_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij}] \quad (2.15)$$

І відповідна стратегія

$$i_\beta^{(C)}: \beta \min_{j \in \overline{1,k}} Y_{i_\beta^{(C)} j} + (1 - \beta) \max_{j \in \overline{1,k}} Y_{i_\beta^{(C)} j} = \max_{i \in \overline{1,q}} [\beta \min_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij} + (1 - \beta) \max_{j \in \overline{1,k}} Y_{ij}]$$

Крок 5. Формування оптимальної стратегії управління.

На підставі сформованих пар, що містять сформовані рішення оптимізаційних задач пошуку стратегій та відповідні їм прогнозні оцінки

(C^*, W) , (C^*, W^*) , $(C^{(C)}, G^{(C)})$ з системи умов [15; 17]:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{якщо } W_* = W^* = \end{array} \right.$$

Далі схема алгоритму наведена на рисунку 2.2.

Запропонований метод дає можливість визначити оптимальну в заданих

умовах стратегію, враховуючи як вплив внутрішніх факторів підприємства, так і кон'юнктуру ринку, що обумовлено використанням багатфакторної регресії та підходу "гри з природою".

2.4. Програмне забезпечення моделі конкурентоспроможності підприємства

Перехід до розробки системи для вибору базової стратегії підприємства з використанням табличного процесора Excel є доцільним з кількох причин.

По-перше, Excel є інструментом, що широко застосовується в бізнесі і має низку функцій для обробки та аналізу даних. Його використання дозволяє створити зручний і доступний інтерфейс для користувачів, без необхідності в спеціальних знаннях програмування. Це спрощує процес розробки системи, особливо на початкових етапах.

По-друге, Excel має потужні можливості для побудови моделей, що включають різноманітні обчислення, функції нормалізації, аналітичні інструменти для створення різноманітних графіків та діаграм, що дозволяють наочно уявити результати. Це важливо, оскільки на основі візуалізації можна швидко приймати рішення щодо обраної стратегії.

По-третє, табличний процесор дозволяє зручно реалізувати розрахунок інтегральних оцінок, визначення пріоритетів і оцінок конкурентоспроможності підприємства за допомогою функцій і формул, доступних у Excel. За допомогою таблиць можна автоматизувати процес підрахунку балів для кожного критерію, що значно зменшує можливість помилок при виконанні обчислень.

По-четверте, Excel дозволяє зручно працювати з великими обсягами даних, що є важливим при аналізі різних сценаріїв стратегій підприємства. Він також підтримує візуалізацію даних через різноманітні графіки, що допомагає побудувати чітке уявлення про результати аналізу і порівняти різні варіанти стратегій.

І, нарешті, Excel дозволяє створювати інтерактивні моделі, де користувач може ввести змінні значення, і система автоматично оновлює результати на

основі нових даних. Це робить процес прийняття рішень більш гнучким та адаптованим до зміни умов на ринку або в бізнес-середовищі.

Таким чином, використання Excel для побудови системи вибору базової стратегії підприємства дозволяє забезпечити високий рівень зручності, доступності і ефективності в реалізації аналізу та вибору оптимальних стратегій.

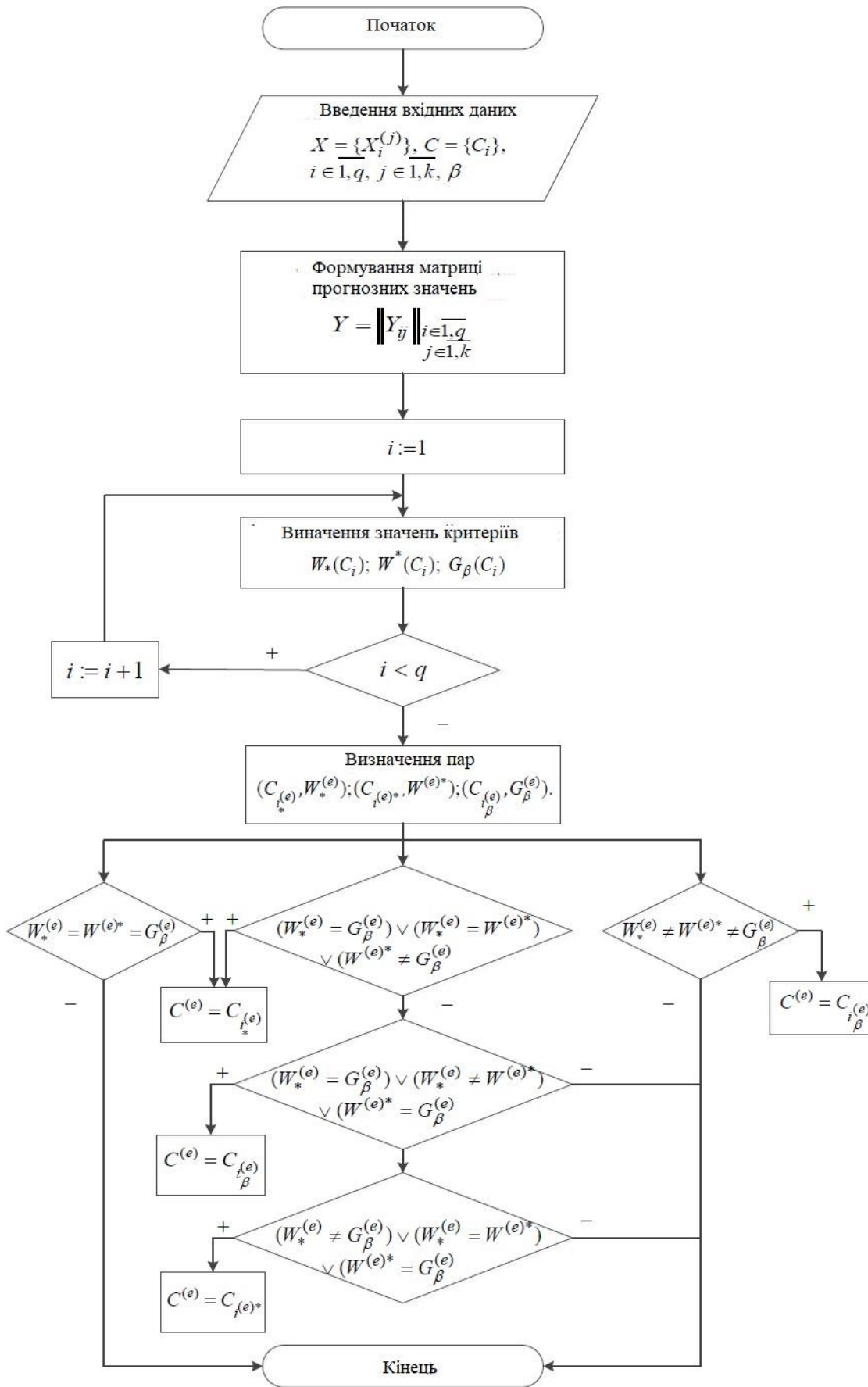


Рис. 2.2 Блок-схема алгоритму побудови моделі

Складено автором на основі [14; 15; 16; 17]

Використання табличного процесора Excel для обчислення оцінки конкурентоспроможності підприємства є дуже зручним і ефективним, оскільки цей інструмент має багато переваг, які роблять процес розрахунку простішим і доступнішим. Однією з основних переваг є відсутність необхідності в програмуванні, що дозволяє уникнути додаткових витрат на оплату фахівців та надання додаткового програмного забезпечення.

Сучасний Excel пропонує великий набір інструментів для побудови складних функцій та формул, які використовуються для автоматизованого розрахунку та обробки даних. Це дозволяє користувачам без технічних знань реалізувати складні алгоритми, створювати інтерактивні моделі, що реагують на зміни вхідних даних.

До того ж, Excel дозволяє ефективно працювати з великими масивами інформації, швидко обчислювати необхідні значення і відображати результат у вигляді таблиць, графіків та діаграм. Така можливість обробки даних дає змогу користувачам швидко аналізувати результати і приймати обґрунтовані рішення.

Ще однією суттєвою перевагою є наявність засобів для форматування та відтворення даних, що дозволяє створювати зрозумілі й привабливі презентації результатів аналізу, а також надавати ці результати у зручному вигляді для роздруку або експорту в інші формати.

Оскільки Excel вже встановлений на більшості сучасних комп'ютерів, для використання цієї системи не потрібно додаткових програм або встановлення спеціального програмного забезпечення, що значно спрощує використання цієї розробки в команді аналітиків. Кожен фахівець може легко взаємодіяти з шаблоном і вносити необхідні дані без додаткових труднощів.

Використання шаблону на аркуші "Конкурентоспроможність" дозволяє автоматизувати процес розрахунку інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Користувач може просто ввести значення показників для аналізованого підприємства, а також відредагувати нормативні значення (наприклад, для конкурентів або для підприємства в попередні роки). Важливим елементом є також можливість розставити пріоритети для кожного показника, що

Рис. 2.4 Платіжна матриця

Складено автором на основі [14; 15; 16; 17]

Далі у клітинках діапазонів C11:C14, J11^J14, P11:P14 будемо виконувати попередні розрахунки для обчислення критеріїв. У клітинках F11 та F12, M11 та M12, S11 та S12 визначаються значення критеріїв та індекси відповідних стратегій.

Розрахунок загального висновку здійснюється в клітинці D18 за формулою

=ЕСЛИ(И(F11=M11;F11=S11);F12;ЕСЛИ(ИЛИ(F11=M11;F11=S11);F12;ЕСЛИ(ИЛИ(M11=S11;M11=F11);M12;ЕСЛИ(ИЛИ(S11=F11;S11=M11);S12;S12))))

Загальний підготовлений шаблон наведений на рис.2.5.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

- Payoff Matrix (Rows C1-C4, Columns A1-A5):**

	A1	A2	A3	A4	A5
C1					
C2					
C3					
C4					
- Мінімакс (Minimax) Table (Rows C1-C4, Columns F11-F12):**

C1	0	Оцінка	0
C2	0	Індекс	4
C3	0		
C4	0		
- Максимакс (Maximax) Table (Rows C1-C4, Columns M11-M12):**

C1	0	Оцінка	0
C2	0	Індекс	4
C3	0		
C4	0		
- Гурвіца (Hurwicz) Table (Rows C1-C4, Columns P11-P14):**

C1	0	Оцінка	0
C2	0	Індекс	4
C3	0		
C4	0		
- Висновок (Conclusion) in Cell D18:** Потрібно обрати стратегію 4.

Рис. 2.5 Вибір оптимальної конкурентної стратегії в Excel

Складено автором на основі [14; 15; 16; 17]

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності підприємства показав, що воно стикається з певними проблемами у своєму позиціонуванні на ринку, що ставить під сумнів ефективність його конкурентної стратегії та рівень конкурентоспроможності. Тому для подальшого розвитку та підтримки стабільної позиції на ринку підприємство потребує проведення оцінки свого рівня конкурентоспроможності.

Ця оцінка дозволить підприємству з'ясувати сильні та слабкі сторони, виявити можливості для покращення та коригування стратегії.

Аналіз методів, що застосовуються для побудови оцінок конкурентоспроможності, виявив певну суб'єктивність, характерну для цих підходів. Це означає, що результати оцінки можуть варіюватися залежно від вибору критеріїв, вагових коефіцієнтів, а також від способу обробки даних. Однак, ці методи залишаються важливими інструментами для аналізу конкурентної позиції підприємства на ринку, оскільки дозволяють отримати конкретні показники, які згодом можна використовувати для прийняття управлінських рішень.

На основі загального методу побудови інтегральної оцінки конкурентоспроможності було розроблено спеціальний метод оцінювання для конкретного підприємства. Цей метод дозволяє більш точно визначити рівень конкурентоспроможності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на ефективність діяльності підприємства.

Також для підтримки конкурентоспроможності та вибору найбільш ефективної стратегії підприємство використовує теоретико-ігровий підхід. Цей підхід дає змогу аналізувати можливі стратегії підприємства за умов неповної інформації та змінного зовнішнього середовища. За допомогою теоретико-ігрового аналізу розробляється метод вибору конкурентної стратегії, що допомагає підприємству адаптувати свою поведінку на ринку з урахуванням ризиків і можливих варіантів розвитку ситуації. Зокрема, застосування критеріїв Вальда, Гурвіца та максимуму дозволяє вибрати оптимальну стратегію розвитку підприємства, яка мінімізує ризики і максимізує прибуток у довгостроковій перспективі.

Ці методи дають змогу підприємству не тільки оцінити свою конкурентоспроможність, але й прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку та подальшого позиціонування на ринку.

РОЗДІЛ 3 ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Програмна реалізація моделі конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «СООК С» спочатку було визначено основні показники, які використовуються для розрахунку загального коефіцієнта конкурентоспроможності. Одним із ключових аспектів цієї оцінки є аналіз фінансових результатів та рентабельності підприємства, оскільки ці показники є основними для визначення ефективності його діяльності.

Фінансові результати підприємства включають чистий прибуток, який відображає різницю між доходами та витратами після сплати податків, а також операційний прибуток, що характеризує ефективність основної операційної діяльності. Водночас рентабельність підприємства є важливим індикатором його здатності генерувати прибуток із ресурсів, які воно використовує. Це включає рентабельність продажів, яка показує, скільки прибутку приносить кожна одиниця доходу від продажів, рентабельність активів, що визначає, скільки прибутку генерується на кожную одиницю активів, та рентабельність власного капіталу, яка вказує на ефективність використання власних коштів для отримання прибутку.

Крім того, для оцінки конкурентоспроможності важливо врахувати ліквідність підприємства, що показує здатність покривати свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності визначає, чи може підприємство покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, а коефіцієнт швидкої ліквідності дає більш точну картину, оскільки не враховує запаси, які можуть бути важко реалізовані в короткостроковій перспективі.

Оборотність активів є ще одним важливим показником для оцінки ефективності роботи підприємства, оскільки цей коефіцієнт дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для створення доходів.

Після розрахунку усіх цих показників можна перейти до обчислення загального коефіцієнта конкурентоспроможності, застосовуючи інтегральну оцінку на основі зважених коефіцієнтів. Це дозволяє підсумувати результати з різних

аспектів діяльності підприємства і отримати загальний бал, що характеризує рівень його конкурентоспроможності.

Після визначення конкурентоспроможності підприємства, наступним кроком є вибір стратегії, яка дозволить зберегти або покращити позиції на ринку. Це можна здійснити за допомогою теоретико-ігрового аналізу, який дає можливість врахувати можливі варіанти розвитку ситуації і мінімізувати ризики. У результаті цього аналізу підприємство отримає необхідну інформацію для вибору найбільш ефективної стратегії розвитку на основі поточної ситуації на ринку.

Таблиця 3.1

Активи підприємства ТОВ «COOK C»

Показники	Абсолютні величини, млн.грн.		Відхилення		Темп зростання, %
	2022	2023	млн.грн.	%	
Необоротні активи	3989,7	6931,4	2941,7	8,36	173,7
Оборотні активи	15140,1	16877,9	1737,9	8,26	111,5
Всього	19129,8	23809,4	4679,6	16,52	124,5

Складено автором на основі [14]

Дані таблиці 3.1 свідчать про те, що протягом аналізованого періоду майно підприємства зросло на 4679,6 млн. грн., що становить 16,5%. Це зростання стало можливим завдяки збільшенню обсягу основного капіталу на 2941,7 млн. грн. та зростанню обсягу оборотного капіталу на 1737,9 млн. грн. Збільшення основного капіталу свідчить про розширення виробничих потужностей підприємства, а збільшення оборотного капіталу вказує на покращення забезпеченості підприємства ресурсами для поточної діяльності.

Показники рентабельності є важливими фінансовими індикаторами, які відображають ефективність роботи підприємства в цілому. Вони демонструють дохідність різних напрямків діяльності і допомагають оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Рентабельність є

більш комплексним показником, ніж прибуток, оскільки вона дає змогу краще оцінити кінцеві результати діяльності підприємства з урахуванням різних факторів, таких як витрати, обсяги продажів та ефективність управління. Водночас рентабельність дозволяє порівнювати ефективність роботи підприємства з конкурентами або середньогалузевими показниками.

Таблиця 3.2

Рентабельность підприємства ТОВ «COOK C», %

Показники	2022	2023	Зміни
Рентабельність продажів (ROS)	26,42	36,55	10,13
Рентабельність активів (ROA)	26,79	23,49	-3,29
Рентабельність власного капіталу (ROE)	26,01	26,91	0,90

Складено автором на основі [14]

Дані таблиці 3.2 показують, що рентабельність продажів за основною діяльністю (ROS) у 2021 році становила 36,55%, що означає, що з кожної гривні виручки від реалізації підприємство отримувало 36,55 копійок прибутку від продажу. У порівнянні з 2020 роком, де рентабельність продажів становила 26,42%, спостерігається зростання цього показника, що свідчить про покращення ефективності продажів підприємства.

Рентабельність власного капіталу показала ефективність використання власних фінансових ресурсів. На початок аналізованого періоду кожна вкладена гривня власного капіталу приносила підприємству 26,01 копійки чистого прибутку. У 2021 році цей показник зріс на 0,90%, досягнувши рівня 26,91%, що також свідчить про покращення ефективності використання власних ресурсів.

Рентабельність активів (ROA) демонструє ефективність використання всіх активів підприємства. На початок аналізованого періоду кожна гривня капіталу приносила підприємству 26,79% прибутку. Однак у 2021 році цей показник зменшився на 3,229% і становив 23,49%, що вказує на деяке зниження ефективності використання активів.

Усі ці факти свідчать про деяке зниження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, незважаючи на позитивні зміни в рентабельності продажів та власного капіталу. Ці зміни можуть бути пов'язані з різними внутрішніми та зовнішніми факторами, які вимагають додаткового аналізу для визначення причин зниження ефективності використання активів.

Перейдемо до оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуючи показники його діяльності за два роки (2021 та 2020).

Таблиця 3.3

Динаміка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «COOK C»,
2022 та 2023 роки

Показники	2023	2023	Зміни
Коефіцієнт автономії	0,69	0,79	0,10
Коефіцієнт платоспроможності	4,35	3,73	-0,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	0,52	
Коефіцієнт оборотності засобів	2,85	2,61	-0,24
Рентабельність продажів	26,41	36,55	10,14
Коефіцієнт затовареність готовою продукцією	0,9	1,1	0,2
Якість	5	5	0
Ціна	36	50	14

Складено автором на основі [14]

Показники попереднього року будуть використовуватись як базові значення для порівняння, що дозволяє оцінити, як змінилася конкурентоспроможність підприємства за аналізований період. Такий підхід дає змогу більш точно визначити напрямки розвитку та оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Порівняння показників за два роки (2021 та 2020) дасть можливість виявити, чи вдалося підприємству поліпшити свою позицію на ринку, враховуючи зміни в основних фінансових та рентабельних показниках, таких як рентабельність продажів,

рентабельність власного капіталу та рентабельність активів. Ці показники дозволяють не лише оцінити ефективність внутрішнього управління, а й порівняти підприємство з його конкурентами, визначити вплив зовнішніх факторів, таких як економічні умови або зміни в попиті на продукцію.

Завдяки таким порівнянням можна побачити, як ефективно підприємство використовує свої ресурси, а також чи зберігається чи зростає його конкурентоспроможність в умовах змінного ринкового середовища. Цей підхід дозволяє розробити рекомендації щодо покращення стратегії підприємства для подальшого зміцнення його позицій на ринку.

Результати розрахунків наведені на рис.3.1.

Показник	Значення	Норматив	Нормалізація	Пріоритет	wi	Gj	dj	D
Фінансовий стан								
1.1 Коефіцієнт автономії	0,79	0,69	1,144928	6	0,083	0,0954		
1.2 Коефіцієнт платоспроможності	3,73	4,35	0,857471	4	0,139	0,1191		
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,61	2,85	0,915789	5	0,111	0,1018		
1.4 Коефіцієнт оборотності засобів	0,51	0,75	0,68	7	0,056	0,0378		
Ефективність організації збуту і просування товару						0,3540	0,4957	
2.1 Рентабельність продаж	36,55	26,42	1,383422	3	0,167	0,2306		
2.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	1,1	0,9	1,222222	8	0,028	0,0340		
Конкурентоспроможність товару						0,2645	0,4641	
3.1 Якість товару	5	5	1	1	0,222	0,2222		
3.2 Ціна товару	50	34	1,470588	2	0,194	0,2859		
						0,5082	0,5479	0,5014

Рис. 3.1. Результат моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства

Складено автором на основі [14]

Отже, конкурентоспроможність підприємства на рівні 0,51 свідчить про її скорочення порівняно з попереднім роком. Це підкреслює необхідність доопрацювання конкурентних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змінюваних умов на ринку. Зниження конкурентоспроможності може бути зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, тому важливо переглянути стратегії та вдосконалити управлінські процеси.

Одним із джерел конкурентних переваг компанії є її стратегія диференціації, що дозволяє компанії виділятися на ринку завдяки унікальності пропозиції. Важливою складовою цієї стратегії є використання маркетингового інструменту івент-маркетингу, який дозволяє не лише залучити увагу до бренду, а й зміцнити його зв'язки з цільовою аудиторією.

Компанія має сильні позиції на ринку завдяки своїм основним продуктам. Найбільшу частку в реалізації займають соки ТМ "Чудо-Чад", які складають 50% від загального обсягу реалізації. На другому місці перебувають дитячі пюре з часткою 45%. З 2019 року компанія також виробляє молочні продукти, такі як молочні коктейлі та рідкі молочні кашки для дітей віком від 6 місяців до 3-х років. Ці продукти швидко здобули популярність, що сприяло їхньому зростаючому попиту та збільшенню їх частки в доході компанії.

Наступним кроком буде розгляд системи стратегій ринкового позиціонування, зокрема згідно з класифікацією Зозульова О.В., яка дозволить компанії уточнити і коригувати свою стратегію в контексті змін на ринку та зростаючої конкуренції.

Таблиця 3.4

Система ринкової стратегії ТМ «Чудо –Чад»

Рівень	Макро	Мікро	Мезо
Об'єкт, відносно котрого відбувається диференціація	Позиціонування марки товару	Позиціонування марки товару	Позиціонування товарної категорії
Відношення до марок-конкурентів	Лідер	Клон	Нішер
Розміщення у товарній категорії	Марка, що визначає товарну категорію	Марка, що визначає товарну підкатегорію	Марка-спеціаліст
Розміщенням відносно існуючих на ринку марок	Нова відокремлена марка	Нова відокремлена марка	Поверх існуючої марки
Тип властивостей товару, на які спирається позиціонування	За відчутними властивостями марочного товару	За невідчутними властивостями (іміджем)	За конкурентним положенням
Кількість обраних позицій	Унітарне позиціонування	Унітарне позиціонування	Багатомірне позиціонування

Етапність позиціонування	Одноетапне позиціонування	Одноетапне позиціонування	Багатоетапне позиціонування
Рівень позиціонування	Позиціонування	Позиціонування	Репозиціонування

Складено автором на основі [14]

Для ринкового позиціонування продукції ТМ "Чудо-Чад" необхідно зосередитися на розвитку івент-маркетингу та вдосконаленні маркетингових комунікацій, зокрема шляхом рекламно-інформаційних заходів для стимулювання продажу продукції. Постійне оновлення продукції є важливою складовою стратегії компанії. Зокрема, продукція ТМ "Чудо-Чад" має життєвий цикл близько трьох років, і в даний момент як соки, так і пюре та молочні продукти перебувають на стадії зростання, приносячи значні доходи до портфеля компанії.

На підприємстві впроваджена система управління якістю продукції відповідно до стандартів ДСТУ ISO 22000:2007, ISO 22000:2018 і ISO 9001:2015, що сприяє забезпеченню високої якості та безпеки продукції. Водночас, для залучення нових споживачів і збільшення продажів застосовуються різноманітні цінові стратегії, що охоплюють як преміум-сегмент, так і товари з низькими цінами для менш заможних споживачів.

Проте в стратегічному напрямку збуту продукції компанія не використовує потенціал для розширення маркетингових комунікацій, а також не впроваджує спеціальні заходи для стимулювання збуту, що могло б допомогти збільшити обсяги продажів. Це є можливістю для вдосконалення та підвищення конкурентоспроможності.

Для подальшої розробки оптимальної стратегії компанії на ринку розглядається методика вибору стратегій для різних видів продукції. Оскільки підприємство випускає різноманітну продукцію, вибір стратегій для кожного окремого виду є важливим етапом. Зокрема, ми зосереджуємось на виробництві соковмісних напоїв. Підприємство має кілька конкурентних переваг, серед яких відомий бренд, високоякісна продукція вітчизняного виробництва та доступні ціни на продукцію, що робить її привабливою для споживачів.

Але, незважаючи на ці переваги, конкуренція на ринку соків є високою, оскільки компанія зіштовхується з великими та вже відомими гравцями. Продукція не є основним "обличчям" компанії, тому її просування потребує зусиль. Основним напрямом діяльності компанії є змінювання витрат на рекламну кампанію, що може призвести до збільшення продажів. Окрім того, розглядається альтернатива — зменшення вартості продукції, що також може вплинути на збільшення попиту.\

Для оцінки ефективності стратегій пропонуються наступні варіанти стратегій підприємства:

- **А** – збільшення витрат на рекламу, що призведе до збільшення аудиторії споживачів на 7%;
- **В** – збільшення витрат на рекламу, що призведе до збільшення аудиторії споживачів на 4%;
- **С** – витрати на рекламу залишаються без змін, але ціна на продукцію зменшується на 2%;
- **Д** – зменшення ціни на продукцію на 2% і збільшення витрат на рекламу.

Для побудови прогностичної моделі буде використовуватись метод множинної регресії, який дозволить оцінити вплив основних факторів, таких як обсяг продажів, ціна на продукцію, собівартість продукції та ціна аналогічного товару у конкурентів. Важливим зовнішнім фактором, що визначає "стан природи", є індекс споживчих цін, що впливає на зміну економічної ситуації і може бути враховано у розрахунках, оскільки інфляція має прямий вплив на платоспроможність споживачів та ринкову кон'юнктуру.

Для побудови регресії використаємо інструментарій Excel. Отримані результати свідчать про доволі високу точність моделі (рис.3.2).

Регрессионная статистика					
Множественный R	0,978132				
R-квадрат	0,956742				
Нормированный R-квадрат	0,944726				
Стандартная ошибка	58334,86				
Наблюдения	24				
Дисперсионный анализ					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>значимость</i>
Регрессия	5	1,35E+12	2,71E+11	79,62246	1,23E-11
Остаток	18	6,13E+10	3,4E+09		
Итого	23	1,42E+12			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка
Y-пересечение	575064,9	360475
Кількість	6,383577	0,442033
Ціна	9076,161	8277,383
Собівартість	-50795,1	32793,7
Альтернатива	-7065,72	13326,25
Інфляція	4608,029	4457,301

Рис. 3.2. Регресійна модель доходу ТОВ «СООК С»

Складено автором на основі [14]

Побудована багатофакторна модель має вигляд:

$$Y = 575064,9 + 6,38 \cdot X_1 + 9076,16 \cdot X_2 - 50795,1 \cdot X_3 - 7065,72 \cdot X_4 + 4608,03 \cdot X_6$$

На основі даної моделі побудуємо платіжну матрицю, використовуючи визначені сценарії та стани навколишнього середовища (рис.3.3).

Кількість	Ціна	Інфляція				
		167,1	168,6	170,2	171,7	173,3
78377,5	50	574338,7	581467,3	588595,9	595724,6	602853,2
76180	50	560310,8	567439,4	574568	581696,7	588825,3
73250	49	532530,7	539659,4	546788	553916,6	561045,2
74715	49	541882,7	549011,3	556139,9	563268,5	570397,2

Рис. 3.3 Платіжна матриця

Складено автором на основі [14]

На основі платіжної матриці здійснено згідно методу вибір стратегії (рис.3.4).

що є важливим фактором для визначення кінцевої ціни для споживача та прибутковості підприємства.

Торговельна надбавка є націнкою, яку роздрібні торговці додають до закупівельної ціни товару, щоб забезпечити собі прибуток від продажу. У цьому випадку надбавка 15% вказує на те, що кінцева ціна для споживача буде на 15% вищою за закупівельну ціну. Це може позитивно вплинути на доходи підприємства, але потрібно враховувати, як рекламні заходи й інші фактори впливають на збільшення попиту і обсягу продажу.

Для більш детального аналізу ефективності рекламної кампанії слід врахувати, наскільки саме продажі продукції ТМ Чудо-Чаді зросли під час її проведення, а також провести порівняння з продажами в період до початку рекламної кампанії.

Обсяги продажів продукції наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Обсяги продаж дитячого харчування ТМ Чудо -Чаді

Вид виробу	Ціна, грн.	Об'єми продаж, тис.шт.		
		серпень	вересень	жовтень
1	2	3	4	5
Коктейль молочний	14	15	20	35
Органічне пюре Чудо-Чаді Яблуко і чорна смородина 90 г	43	20	17	23
Органічне пюре Чудо-Чаді Яблучно-бананове 90 г	43	14	19	48
Десерт Чудо-Чаді бананово-яблучно-чорничний з йогуртом 90 г	22	16	10	25
Преміальне Пюре з яблук без цукру Чудо-Чаді 90 г	19	12	25	45
Набір соків Диво-чаді Fresh Fruits 4x200 м	42	25	20	52

Складено автором на основі [14]

Засоби реклами, використовувані в магазині в період рекламної кампанії, наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Маркетологічні засоби під час рекламної кампанії

Засоби реклами	Кількість	Вартість
----------------	-----------	----------

1.Рекламно-інформаційне оголошення в журналі «MKids»» (площа оголошення 10 см ²)	4 рази	2000 грн. за 1см ²
2.Рекламні плакати	1000 екз.	1,2тис. грн.
3.Розробка рекламного оголошення на радіо	-	8000 грн.
4.Оголошення на радіо протягом 7 днів	5 разів на день по15сек.	5 000 грн. за 1хв.

Складено автором на основі [14]

Для оцінки економічної ефективності рекламних заходів, проведених у супермаркеті МЕТРО з 12 по 31 жовтня, необхідно розглянути доходи підприємства до і після проведення рекламної кампанії, а також витрати на рекламу.

По-перше, для кожного товару розраховуються доходи по місяцях, тобто кількість проданих одиниць множиться на ціну одиниці продукції. Це дає можливість порівняти дохід за серпень, вересень і жовтень, щоб оцінити, як рекламна кампанія вплинула на продажі.

Далі, визначається середньоденний дохід за жовтень. Для цього дохід за жовтень ділиться на кількість днів у місяці (30). Це дозволяє побачити, як змінився рівень доходу під час проведення рекламних заходів. Також потрібно виділити доходи за період з 12 по 31 жовтня, коли проводилась рекламна кампанія, і порівняти з доходами до її початку.

Паралельно обчислюється дохід до реклами, для чого використовуються показники доходу за серпень, вересень і перші 11 днів жовтня. Це дозволяє встановити базовий рівень доходу, з яким можна порівняти результат після рекламних заходів.

Наступним кроком є визначення середньоденного доходу до реклами, для чого обчислюється середнє значення доходу для кожного з періодів (серпень, вересень, з 1 по 11 жовтня). Це допомагає оцінити рівень доходу до того, як були проведені рекламні заходи.

Щодо витрат на рекламу, то в таблиці 3.8 наведені дані про різні рекламні заходи, що проводились, зокрема рекламні оголошення в журналі, рекламні плакати, розробка рекламного оголошення на радіо та оголошення на радіо. Загальна сума витрат на рекламу склала 132,7 тис. грн.

Після того, як будуть визначені всі доходи та витрати, можна порівняти приріст доходу з витратами на рекламу. Це дозволяє оцінити, наскільки вигідними були рекламні заходи для компанії. Якщо приріст доходу перевищує витрати на рекламу, то рекламні заходи можна вважати економічно ефективними.

Темп приросту середньоденного товарообігу визначимо за формулою [22]:

$$T_{\text{пр.Т}} = \frac{T_{c1}}{T_{c0}} \times 100 \% - 100 \%, \quad (3.1)$$

де $T_{\text{пр.Т}}$ – темп приросту середньоденного товарообігу, %;

T_{c1} – середньоденний товарообіг у після рекламному періоді, тис. грн.;

T_{c0} – середньоденний товарообіг у дореklamному періоді, тис. грн.

$$T_{\text{пр.Т}} = \frac{230060}{109262} \times 100 \% - 100 \% = 110,56 \%$$

2) Додатковий товарообіг під впливом реклами визначимо на основі даних про середньоденний товарообіг до рекламної кампанії, тривалість періоду обліку товарообігу в рекламному і післяреklamному періодах та темп приросту середньоденного товарообігу за формулою [22]:

$$T_d = \frac{T_{c0} * T_{\text{пр.Т}} * D}{100\%}, \quad (3.2)$$

де T_d – додатковий товарообіг, отриманий під впливом реклами, тис. грн.,

D – число днів обліку товарообігу в рекламному і післяреklamному періодах.

$$T_d = \frac{109262 * 110,56 * 20}{100} = 2416 \text{ тис. грн.}$$

3) Прибуток, отриманий під впливом реклами від додаткового товарообігу:

$$Pr = \frac{T_d \times H_m}{100\%} - (B_p + B_d) \quad (3.3)$$

де Π_p – прибуток, отриманий під впливом реклами, від додаткового товарообігу, тис. грн.,

Hm – торгова надбавка на товар у відсотках до ціни реалізації,

B_p – витрати на рекламну презентацію, тис. грн.,

B_δ – додаткові витрати на отримання додаткового товарообігу, тис. грн.

[22].

$$\Pi_p = \frac{2416 \cdot 15}{100} - 132,7 = 230 \text{ тис. грн.}$$

2) Обчислимо показник економічної ефективності рекламної кампанії на основі рівня рентабельності як співвідношення між прибутком, отриманим від додаткового товарообігу, викликаного рекламними заходами й витратами на рекламну презентацію [22]:

$$P = \frac{Pr \times 100\%}{Bp} \quad (3.4)$$

$$P = \frac{230}{\quad} \times 100 \% = 173,3 \%$$

Отже, завдяки впровадженним заходам, спрямованим на використання маркетингових комунікацій, зокрема реклами в журналі, розробки рекламних плакатів та оголошень на радіо, товарообіг продукції ТМ «Чудо-Чад» збільшився на 110,56%. Це свідчить про значний приріст продажів завдяки проведеним рекламним заходам.

Крім того, показник економічної ефективності рекламної кампанії склав 173,3%, що підтверджує її високу результативність. Оскільки приріст доходу перевищує витрати на рекламні заходи, можна зробити висновок, що запропоновані маркетингові стратегії є економічно обґрунтованими та ефективними для підприємства. Тому, такі заходи можуть бути рекомендовані для подальшого використання з метою збільшення обсягів продажів і зміцнення позицій на ринку.

Безумовно, існують загальні методи підвищення конкурентоспроможності підприємства, однак для досягнення конкретних результатів важливо враховувати специфіку діяльності підприємства, організаційну структуру та інші фактори, які визначають його конкурентні переваги. Для АТ «ОКЗДХ» є кілька стратегій, які можуть допомогти зміцнити його позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Одним із важливих шляхів є забезпечення нижчих витрат на виробництво та збут товарів. Низькі витрати дозволяють підприємству розробляти та продавати товар з порівнянними характеристиками за ціною, яка є нижчою за конкурентів. Для цього необхідно мати велику частку ринку, доступ до дешевих ресурсів, а також оптимізувати витрати на дослідження, рекламу та обслуговування. Це дозволяє бути

рентабельним навіть в умовах високої конкуренції. Однак, при цьому існують ризики, пов'язані з можливістю того, що конкуренти можуть застосувати подібні методи зниження витрат, або ж зміни на ринку можуть ускладнити цю стратегію.

Іншою стратегією є забезпечення незамінності продукції шляхом її диференціації. Це дозволяє створити продукт, який має вищу споживчу вартість і є унікальним для ринку. Підприємство зможе запропонувати споживачам продукцію з особливими властивостями, які привертають увагу, створюючи тим самим високі вхідні бар'єри для конкурентів. Однак є й ризики, пов'язані з тим, що ціна продукту може бути надто високою, і деякі споживачі, навіть будучи лояльними до бренду, виберуть товари інших фірм, якщо вони будуть більш доступні. Крім того, інші компанії можуть наслідувати цей підхід, що призведе до зниження ефективності диференціації.

Ще однією стратегією може бути концентрація на певному ринку або сегменті, що дозволить підприємству надавати більш цінні продукти чи послуги для цієї групи споживачів, ефективніше задовольняючи їхні потреби. Це може включати як зниження витрат, так і диференціацію товару. Однак існують ризики, пов'язані з тим, що споживачі можуть не побачити значної переваги у спеціалізованих товарах у порівнянні з продукцією, яку пропонують компанії, орієнтовані на широкий ринок.

Також важливою стратегією є збільшення обсягів виробництва, особливо в періоди високого попиту, наприклад, влітку, коли потреба у продукції підприємства перевищує пропозицію. В цьому випадку необхідно збільшити виробництво для задоволення потреб ринку. Проте, це може призвести до додаткових витрат на сировину та інших ресурсах, а також у зимовий період може виникнути простой обладнання через зменшення попиту.

Ще однією стратегією для підвищення конкурентоспроможності є можливість переобладнання для виробництва нових асортиментних груп продукції. Це допоможе згладити сезонність продажів і забезпечить підприємству додаткові можливості для зростання. Однак зміна асортименту потребує часу для освоєння ринку, і витрати на нове обладнання можуть довго не окупатися.

Для вдосконалення системи стимулювання збуту підприємству важливо розробити комунікаційну стратегію, яка визначатиме напрямки маркетингових комунікацій і взаємодії з різними групами споживачів. Крім того, необхідно

планувати рекламну діяльність, враховуючи сезонність, специфіку ринку та потреби споживачів. Важливим кроком є також використання системи оцінки ефективності елементів маркетингових комунікацій, що дозволить коригувати стратегію у реальному часі, щоб досягти максимального результату.

Застосування таких стратегій дозволить підприємству ТОВ «СООК С» підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток в умовах постійних змін на ринку.

Висновки до розділу 3

Економічна аналітика результатів моделювання є важливим етапом у процесі оцінки ефективності підприємства та прийняття обґрунтованих рішень. Цей процес включає в себе всебічний аналіз результатів, отриманих внаслідок моделювання, з урахуванням різних економічних факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства, а також оцінку ефективності обраних стратегій та їх можливий вплив на подальший розвиток компанії.

У результаті проведеного моделювання конкурентоспроможності підприємства було відзначено, що її рівень знизився, що свідчить про наявність проблем в управлінні ресурсами, стратегічному плануванні або в адаптації до змін на ринку. Це може бути наслідком недостатнього врахування зовнішніх факторів, таких як зміни в економічній ситуації, технологічні інновації, або внутрішніх, як-от неефективне управління або невідповідність продукту потребам споживачів.

Також було проведено вибір серед кількох конкурентних стратегій для підприємства, що дозволяє визначити ту, яка може забезпечити найбільші переваги в умовах існуючої конкурентної ситуації. Для кожної стратегії було розраховано її ефективність, що допомогло порівняти можливі варіанти і вибрати найбільш оптимальний з точки зору витрат та потенційного зростання. Оцінка ефективності стратегії базувалася на таких показниках, як вартість реалізації стратегії, передбачуваний приріст доходу, зниження витрат або збільшення ринкової частки.

На основі проведеного аналізу автор надав рекомендації для утримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Рекомендації включають

адаптацію до змін на ринку, оптимізацію внутрішніх процесів, диверсифікацію продукції або вдосконалення маркетингових стратегій. Крім того, описано переваги та недоліки кожної альтернативи, що дозволяє підприємству ухвалити найкраще рішення залежно від наявних ресурсів та стратегічних цілей.

Таким чином, економічна аналітика результатів моделювання дозволяє не лише оцінити поточний стан конкурентоспроможності підприємства, але й розробити обґрунтовані рекомендації для покращення його позицій на ринку, зниження ризиків і забезпечення стійкого розвитку в умовах конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити кілька важливих висновків.

По-перше, конкурентоспроможність товарів є ключовим фактором успіху на конкурентному ринку. Це широке поняття, яке охоплює відповідність товару ринковим умовам і вимогам споживачів, зокрема до якісних, технічних, економічних та естетичних характеристик. Крім того, важливими є й комерційні аспекти, такі як ціна, терміни поставки, канали збуту, обслуговування та реклама. Конкурентоспроможність є складним явищем, яке залежить від багатьох факторів. Важливо відзначити, що конкурентоспроможність товарів та підприємств взаємно впливають одне на одного.

По-друге, конкурентоспроможність підприємства залежить від низки факторів, які можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх факторів належать умови зовнішнього управління та бар'єри входження в галузь. Внутрішні фактори включають організаційно-технологічні, фінансово-економічні, організаційні, товарні та збутові аспекти. Ці фактори взаємодіють між собою і створюють складний синергетичний ефект на конкурентоспроможність підприємства.

По-третє, було виявлено, що існує багато різних методів оцінки конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності є важливим завданням для будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє отримати точну картину становища підприємства на ринку. Існує безліч методів, які відрізняються за принципами оцінки, і часто використовуються комбіновані методи для більш комплексного оцінювання. Однак, важливо враховувати специфіку ринку та компанії при виборі методу оцінки.

По-четверте, були розглянуті методи прийняття рішень для управлінських задач, де важливим є врахування невизначеності. Для вирішення цієї проблеми було запропоновано комбіновану модель, що поєднує економетричний підхід з теоретико-ігровими методами. Багатофакторна регресія, побудована на основі даних діяльності підприємства, дозволяє описати залежність результатів від факторів зовнішнього середовища. На основі цієї моделі була побудована платіжна матриця

для різних сценаріїв, що дозволяє знайти компромісне рішення, яке базується на визначених критеріях.

По-п'яте, побудований метод є гнучким, оскільки дозволяє створювати різні сценарії для підприємства та враховувати невизначеність навколишнього середовища.

По-шосте, для підприємства ТОВ «COOK C» була розроблена оцінка конкурентоспроможності, а також застосовано запропонований метод для вибору конкурентної стратегії щодо просування одного з видів продукції. Для підприємства було рекомендовано застосувати стратегію середньої ціни, поєднану з рекламною кампанією.

У підсумку були надані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, описано переваги та недоліки кожної з альтернативних стратегій. Це дозволить підприємству ТОВ «COOK C» ефективно утримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність у складному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
2. Яновський А. М. Конкурентоспроможність товару та виробника продукції в системі ринкової економіки. Стандарти і якість. 1997. № 2. С. 43 –44.
3. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. М.: Ексмо, 2004. 544 с.
4. Буяк Л. Моделі підтримки прийняття рішень в управлінні підприємствами мережових структур: безпекознавчий базис. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 58–64.
5. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління : монографія. Чернігів : ЧНТУ, 2019. 217 с.
6. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6396>
7. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35-38.
8. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 36-45
9. Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4(40). С.24-28.
10. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.
11. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Під ред. І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В.Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
12. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих

результатів. пер. з англ.: Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622 с.

13. Николук О. М. Особливості застосування методів математичного моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2012. №2(39). С. 34-38.

14. Николук О. М. Принципи моделювання та оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Наукові читання. Наук.-теорет. зб. Житомир : ЖНАЕУ, 2013. Т. 2. С. 195–198.

15. Офіційний сайт АТ «Одеський консервний завод дитячого харчування». URL: <http://www.obfc.pat.ua/>

16. Максимова І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг. 2013. № 3. С. 31–44.

17. Шкарлет С. М. Діагностика та оцінка конкурентоспроможності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 6. С. 158-164.

18. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

19. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.

20. Григорків В.С. Моделювання економіки: підручник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 360 с.

21. Економічний ризик: ігрові моделі. Навчальний посібник. В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний. Київ : 2002. 446 с.

22. Волошин, О.Ф. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. дляст. вищ. навч. закл. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. 336 с.

23. Файнзільберг, Л.С. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Освіта України, 2018. 246 с.

24. Леся Буяк, Катерина Пришляк, Лілія Буяк. Механізм безпекового управління підприємств мережевих структур на основі системного підходу та

економіко-математичного моделювання. Development Service Industry Management. Вип. 3. 2023. С.90-96.

25. Дякон, В.М. Моделі і методи теорії прийняття рішень. Київ : АНФ ГРУП, 2013. 604 с.

26. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів.К.:Знання-Прес, 2004. 199 с.

27. Крикавський Є.В. Сучасні акценти у формуванні конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія: Економічні науки. 2010. №3. С. 54–57.

28. Lesia Buiak Kateryna Pryshliak Oksana Bashutska, Lilia Buiak, Mykola Shynkaryk, Yurii Semenenko. Digital transformation of the process of monetary evaluation of agricultural land. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT'2024). Ceske Budejovice, Czech Republic 19-21 September 2024. P.288-292

29. Лучко О.Д. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2007.№23. С. 33–37.

30. Меджибовська Н. Ключові фактори нарощування конкурентних переваг компаній. Економіка України. 2010. №10. С. 36–43.

31. Agricultural policy monitoring and evaluation. URL: <https://www.oecd.org/agriculture/topics/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation/>

32. Kossut Natalia, Kaczmarek Filip Internationalisation process of the firm. Scania's case in Poland II Master Thesis – International Master's Programme in Business Administration – Strategy & Culture, URL: <http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2003/imp/001/exjobb.pdf>

33. Lesia Buiak, Kateryna Pryshliak, Oksana Bashutska, Lilia Buiak, Tetiana Polozova. Simulation and Forecasting of Agricultural Land Market Development. 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies. Wrocław, Poland 21-23 September 2023. P.70-74

34. Preston L. E. Restrictive Distribution Arrangements: Economic Analysis and

Public Policy Standarts. L. & Contemp. Prob. Vol. 30. P. 506 .

35. Lesia Buiak Mykola Shynkaryk Yurii. Semenenko, Kateryna Pryshliak, *Optimization of Marketing Department Activities using Machine Learning Technologies*. 14th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT'2024). Ceske Budejovice, Czech Republic 19-21 September 2024. P.293-29