

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ЧУРПІЯ МАКСИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Святненко Вікторія Юріївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ – 2023

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ЧУРПЯ МАКСИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:** «Формування конкурентоспроможності торговельного підприємства»

**затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, **протокол №5 від 25.11.2022 р.**

**2. Строк завершення роботи:** 05.06.2023

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 31.05.2023

**4. Предмет дослідження:** є теоретичні засади формування конкурентоспроможності торговельного підприємства та практичні аспекти їх застосування у діяльності ТОВ «Міранта-Форм».

**5. Об'єкт дослідження:** процес формування конкурентоспроможності торговельного підприємства.

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування конкурентоспроможності торговельного підприємства.

**Завдання:**

6.1) розкрити сутність, фактори та основні складові конкурентоспроможності підприємства;

6.2) розглянути методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

6.3) здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Міранта-Форм»;

6.4) провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»;

6.5) розробити заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»;

6.6) здійснити обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

## ЗМІСТ

ВСТУП.....		3
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....		5
1.1.	Сутність, фактори та основні складові конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2.	Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2	ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МІРАНТА-ФОРМ» .....		21
2.1.	Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Міранта-Форм» .....	21
2.2.	Особливості оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм» .....	29
РОЗДІЛ 3	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
«МІРАНТА-ФОРМ» .....		35
3.1.	Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм».....	35
3.2.	Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм» .....	41
ВИСНОВКИ.....		44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....		46
ДОДАТКИ .....		51

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Дослідження конкурентоспроможності підприємства є дуже актуальним, оскільки в сучасному світі бізнесу конкуренція дедалі більш жорстка, а клієнти стають все вибагливішими і обережнішими. З цього приводу, підприємства повинні знати свої сильні та слабкі сторони, аналізувати ринок та конкурентів, визначати потенційні загрози та можливості, щоб відповідно розробляти свої стратегії та плани дій. Дослідження конкурентоспроможності підприємства допомагає встановити ті чинники, які дають перевагу підприємству в порівнянні з конкурентами, а також ті, які можуть знизити його конкурентоспроможність. Це може допомогти підприємству розробити стратегію, яка дозволить йому зберегти свою конкурентоспроможність та розвиватися в умовах зростаючої конкуренції. Крім того, дослідження конкурентоспроможності є важливим інструментом для визначення ефективності управління підприємством та його потенційного зростання. Від результатів такого дослідження залежить рішення про вкладення коштів в підприємство та розвиток його потенціалу.

Отже, дослідження конкурентоспроможності підприємства має велике значення для визначення стратегій розвитку та планування дій підприємства в умовах посилення конкуренції.

Дослідженням конкурентоспроможності займалися як зарубіжні (І. Ансофф, М. Портер, М. Хітт) так і вітчизняні науковці (О. І. Жилінська, В. Г. Балан, І. М. Горбась, М. В. Ситницький, З. Є. Шершньова, О. І. Драган, В. А. Павлова, С.М. Клименко, С.М. Синиця та інші). У своїх дослідженнях автори ретельно вивчають поняття конкурентоспроможності, її оціночні критерії та фактори, що впливають на неї. Значимість цієї проблеми стала причиною визначення мети та завдань кваліфікаційної роботи.

**Метою написання роботи** є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Досягнення визначеної мети можливе за умови виконання наступних завдань:

- розкрити сутність, фактори та основні складові конкурентоспроможності підприємства;
- використати методичний і інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Міранта-Форм»;
- провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»;
- розробити заходи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»;
- здійснити обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Об’єкт дослідження** – процес формування конкурентоспроможності торговельного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади формування конкурентоспроможності торговельного підприємства та практичні аспекти їх застосування у діяльності ТОВ «Міранта-Форм».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження було використано різні методи, зокрема систематизацію та узагальнення для розробки рекомендацій та пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Також застосовувався економіко-статистичний, аналітичний і структурно-логічний підходи для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Крім того, було використано графічну форму представлення результатів дослідження.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Обсяг роботи складає 46 сторінок, 9 таблиць та 8 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, фактори та основні складові конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є ринковою категорією, яка динамічно змінюється. Отже, навіть якщо якісні характеристики продукції незмінні, її конкурентоспроможність може сильно змінюватися внаслідок кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо [15].

Конкурентоспроможність підприємства мають забезпечувати відповідні показники, зокрема, висока ефективність діяльності, яка досягається завдяки сучасним технологіям, кваліфікованим працівникам та здатність досягати та утримувати стабільні позиції на конкретному товарному ринку, ґрунтуючись на ефективному управлінні маркетинговою діяльністю.

Конкурентоспроможність є широким поняттям, і різні дослідники можуть дати різні визначення цього терміну. Ось кілька визначень конкурентоспроможності, які використовуються в літературі:

«Конкурентоспроможність – це здатність підприємства, продукту або країни зберігати або підвищувати своє положення на ринку шляхом забезпечення переваги в умовах конкуренції.» (Майкл Портер).

«Конкурентоспроможність – це вміння підприємства забезпечити і підтримувати позитивні економічні результати в умовах конкурентного середовища.» (Гарі Гемпел).

«Конкурентоспроможність – це сукупність характеристик і властивостей продукту або підприємства, які дозволяють йому задовольняти потреби споживачів і створювати значення в більшій мірі, ніж конкуренти.» (Вільямсон Пітерсон).

«Конкуентоспроможність – це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси для досягнення поставлених цілей і переважати над конкурентами.» (Девід Кріссі).

«Конкуентоспроможність – це ступінь, в якому підприємство може генерувати прибуток, зберігати або збільшувати свою ринкову частку в довгостроковій перспективі.» (Джон Кеєві)

Аналізуючи визначення сутності «конкуентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття Розглядаючи сутність слова "конкуентоспроможність", можна виділити наступні характеристики цього поняття (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види конкуентоспроможності за певними ознаками\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [7]

Категорія «Конкуентоспроможність фірми» характеризується наступним переліком атрибутів: порівнюваність (Comparability), просторовість (Spatiality), динамічність (Dynamics), об'єктивність (Objectivity), системність (Systematicity).

Порівнянність означає визначення та вивчення конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з його конкурентами, які пропонують аналогічну продукцію чи послуги та діють на тому ж ринку.

Просторовість означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається в межах конкретного ринку, оскільки за однакових умов воно може бути конкурентоспроможним на одних ринках і не бути таким на інших.

Об'єктивність означає, що дослідження конкурентоспроможності підприємства має ґрунтуватися на достовірній та перевірній інформації, яка точно відображає об'єктивну реальність, а висновки - на точному аналізі та розрахунках.

Системність означає вивчення всіх або якомога більшої кількості параметрів і умов, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також на взаємозв'язки і залежності між ними. Іншими словами, системність означає використання наукових методів і практичних прийомів для розв'язання складних економічних завдань [6].

Тому вивчення конкурентоспроможності організацій потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу відповідних показників та вивчення джерел її формування: технологічна екологія, виробництво, впровадження, маркетинг, професійно кваліфікований персонал, інноваційно-інвестиційна, організаційна економіка [15]. Це передбачає вибір набору параметрів, які формують конкурентоспроможність фірми, а саме:

- висока якість продукції;
- використання новітнього технічного обладнання, сучасних технологій;
- висока кваліфікація персоналу;
- створення позитивного враження про підприємство та його продукцію в очах споживачів;
- використання комплексу маркетингу для просування продукції на ринок.в;
- застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок

- наявність у підприємства достатньо матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- володіння патентами на унікальні винаходи;
- застосування передових методів управління.

Дослідження конкурентоспроможності компанії включає вивчення факторів, які впливають на сприйняття споживачами компанії та її пропозицій, і, в результаті, на зміну ринкової частки продукції компанії. Всі фактори конкурентоспроможності можна розділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [21]

До зовнішніх факторів належать ділові, економічні, соціальні та природні умови, національні та міждержавні інституційні структури, а також інші зовнішні умови та фактори, які діють у глобальному середовищі та впливають або можуть вплинути на функціонування бізнесу [2].

Вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність бізнесу можна оцінити за визнаними методиками. Після встановлення місії та

цілей бізнесу настає етап виявлення проблем: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенційного успіху бізнесу, виявлення чинників, що загрожують можливостям конкурентного розміру бізнесу, аналіз діяльності конкурентів, пошук додаткових шляхів досягнення стратегічних цілей бізнесу. Після встановлення завдань та цілей бізнесу настає етап виявлення проблем:

Аналізуючи фактори зовнішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність вашого бізнесу, ви можете спрогнозувати можливості на певний період часу, створити плани на випадок непередбачених обставин і розробити способи перетворення загроз на вигідні можливості. При аналізі макроекономічних факторів найчастіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз для виявлення загроз і можливостей, що стоять перед бізнесом, а виявлення несприятливих факторів може знизити потенційний рівень ефективності компанії [8].

Внутрішні фактори - це ті, що знаходяться під контролем компанії.

До них відносяться

1. Організація господарської діяльності та управління підприємством (організаційна структура управління та виробнича структура, професійний та якісний рівень управлінського персоналу).

2. Оновлення техніки і технології, тобто заміна передової техніки і технології, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства і збільшення внутрішньої гнучкості виробництва.

3. Якість сировини, повнота переробки та кількість брухту мають великий вплив на конкурентоспроможність бізнесу.

4. Обсяг продажів і собівартість реалізації. Вплив цього фактору є дуже важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство прагне здійснювати ефективний збут, сприяти зростанню продажів і розширювати ринок збуту за рахунок реалізації продукції, необхідної

ринку. Вивчення внутрішніх чинників впливу значною мірою пов'язаний з аналізом економічної та фінансової діяльності компанії.

Наявність певної конкурентної переваги свідчить про досягнення значного кінцевого результату в порівнянні з результатами конкурентів. Ефективність обраної стратегії позиціонування товарів і послуг на ринку з урахуванням конкурентних переваг можна підвищити за рахунок правильного вибору цільового сегмента.

Не існує єдиної стратегії обмеження конкуренції, яка б підходила для всіх компаній. Кожна компанія повинна враховувати свою галузь і свою позицію по відношенню до конкурентів. Конкурентне середовище характеризується низкою негативних факторів, які впливають на рівень внутрішньої конкуренції. Зокрема, загальне падіння валового внутрішнього продукту (ВВП), скорочення промислового виробництва та падіння імпорту призвели до зменшення пропозиції товарів, робочої сили та послуг.

Водночас попит на продукцію також знижується через погані фінансові показники компаній, зростання заборгованості із заробітної плати та інфляцію.

Конкурентна перевага компанії гарантує, що вона може генерувати надприбутки, утримувати сильну ринкову позицію та процвітати в поточних умовах. Компанія з сильною конкурентною перевагою може перевершити своїх конкурентів у довгостроковій перспективі.

Основними складовими конкурентної переваги компанії є:

- Висока платоспроможність;
- фінансова стабільність і стійкість;
- Прибутковість та інвестиційна привабливість.

Тому при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю фірми необхідно досліджувати всі внутрішні та зовнішні чинники, які в тій чи іншій мірі формують конкурентоспроможність [3].

## 1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Проблема конкурентоспроможності є однією з найважливіших в сучасних умовах розвитку суспільства як національного, так і міжнародного рівнів. Для оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства сформовано групи найбільш значущих показників, що характеризують конкурентоспроможність, за напрямками спостереження, за продажами торговельного підприємства, його витратами, за фінансовим становищем і фінансовими результатами, за ринковою часткою торговельного підприємства, за рівнем цін на товари, за рівнем обслуговування торговельного підприємства.

Існують різні методи оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства, які поділяють на аналітичні та графічні (рис. 1.3 та ДодатокА).

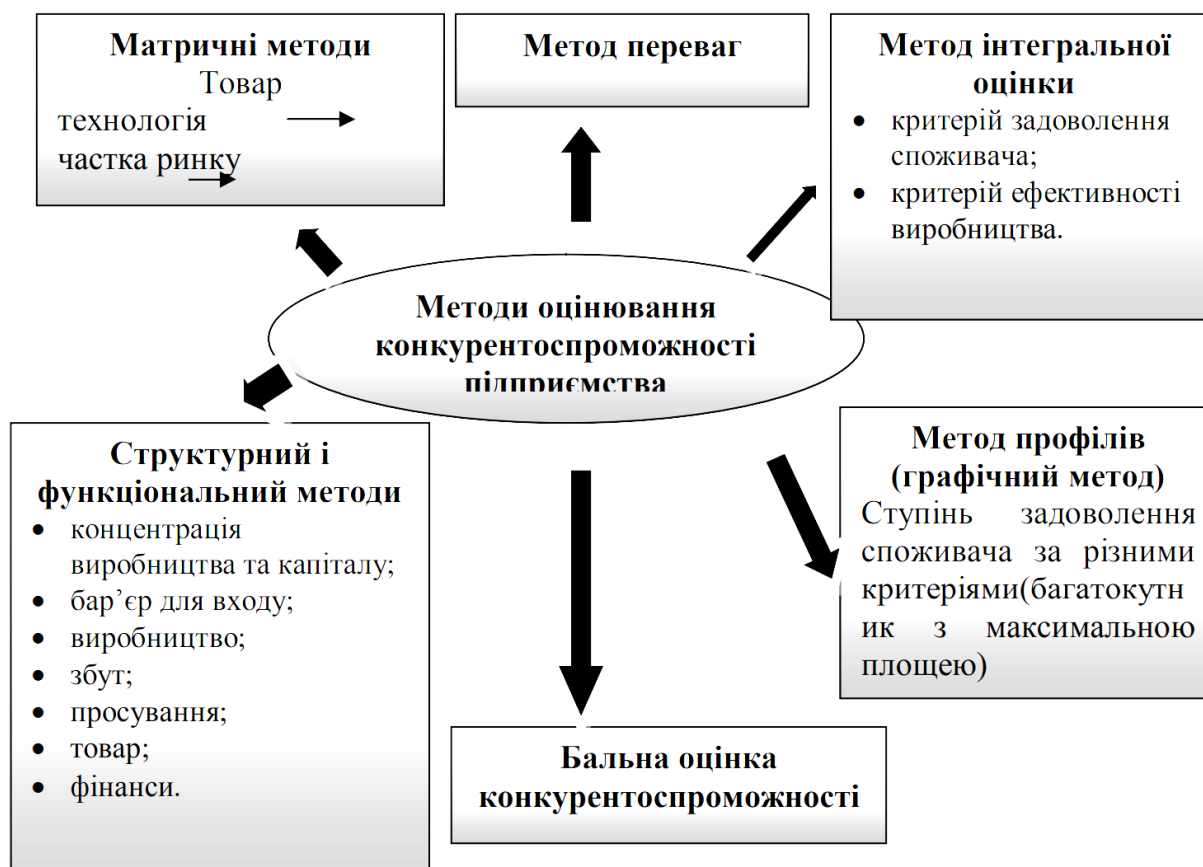


Рис. 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [30]

Метод аналізу конкурентних переваг компаній-конкурентів. В основі методу лежать елементи міжнародного поділу праці, згідно з якими для отримання високої конкурентної позиції підприємству необхідні конкурентні переваги, які дозволяють отримати відносно низькі витрати виробництва по відношенню до аналогічних витрат конкурентів. Інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності містить порівняння собівартості продукції, обсягу виробництва та/або реалізації, норми прибутку, частки ринку. Наявність більшої кількості конкурентних переваг під час порівняння забезпечує вищий рівень конкурентоспроможності. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Аналіз конкурентоспроможності використовує метод порівняння показників компанії з показниками її конкурентів і середніми по галузі. Теорія ефективної конкуренції полягає в тому, що підприємства з найбільш організованою роботою усіх підрозділів мають найвищий рівень конкурентоспроможності. На ефективність кожної сфери діяльності впливає велика кількість факторів – ресурси підприємства; оцінка діяльності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів.

Наприклад, модель конкурентних переваг М. Портера [47], яка базується на матриці конкурентних переваг, запропонованій американським вченим. Вибір стратегії визначається характером конкурентної переваги компанії: вона може бути застосована як до всього ринку, так і до окремого (сфокусованого) сегмента за рахунок диференціації витрат або продукту. Модель конкурентних переваг (М. Портера) дозволяє оцінити вплив зовнішніх сил на конкуренцію в повному обсязі. Знання про етапи життєвого циклу товару дозволяє здійснювати планування, оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства. Якщо на ринку є особлива позиція, то можна здобути конкурентну перевагу, зосередившись тільки на одній стратегії.

Формальні моделі для дослідження певного виду діяльності підприємства (бізнесу), а також їх переваги та недоліки представлені в Додатку Б.

Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства містить два критерії: рівень задоволеності споживачів (відносна

конкурентоспроможність продукції) та показник результативності виробництва (зазвичай рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня норма рентабельності за відповідний період). Якщо інтегральний показник дорівнює 1, то рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства аналогічний рівню конкурентоспроможності конкурента; якщо інтегральний показник менше 1, то аналізоване підприємство має нижчий рівень конкурентоспроможності порівняно з конкурентом; якщо інтегральний показник більше 1, то конкурентоспроможність підприємства вища, ніж у конкурента.

Швидкі зміни зовнішнього середовища підприємства призводять до необхідності використання експертних досліджень, а також проводити розрахунок показників за відомими чи, отриманими в результаті дослідження, даними. На практиці підприємства для аналізу конкурентів часто використовують «метод рефлексії», який полягає у виявленні інформації про підприємство, що цікавить споживачів або посередників.

Дослідження конкурентів повинні бути зосереджені на тих же напрямках, які були предметом аналізу потенціалу власного підприємства. Тобто передбачена можливість порівняння результатів. Найпоширенішим методом, який використовується для порівняння конкурентних можливостей підприємства з його основними конкурентами є побудова полігонів конкурентоспроможності, що є графічним зображенням оцінок позицій підприємства та конкурентів у найбільш значущих сферах діяльності.

Зрозуміло, що визначення рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно для виявлення переваг і недоліків його діяльності, забезпечення першого та усунення другого.

Для забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідна певна система оцінки конкурентоспроможності, яка б враховувала інтереси всіх гравців ринку. Але як не існує єдиного розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства, так і існує якийсь єдиний метод її

оцінки. Відповідно, автор дослідження пропонує розглянути кілька методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства.

Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність його продукції. Метод базується на постулаті: конкурентоспроможність продукції безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства-виробника. Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовують співвідношення якості та ціни. Оптимальне співвідношення наведених параметрів є критерієм конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність продукції досягається шляхом максимізації різниці між ціною, яку сплачує споживач, і витратами виробника на виробництво продукції.

Для того, щоб утриматися на ринку, підприємства повинні мати потенціал, достатній для підтримки конкурентоспроможності на ринку в умовах жорсткої боротьби.

Ресурси підприємства – це певна сукупність його досягнень, резервів, можливостей, які можуть дати їм конкурентну перевагу на ринку, а також виявляться здатними досягати стратегічних цілей.

До переліку основних показників конкурентоспроможності підприємства відносять: асортимент, якість продукції, культура обслуговування, розміщення підприємств роздрібною торгівлі, цінова привабливість, атмосфера роздрібних торгових підприємств, інтегровані маркетингові комунікації.

Рентабельність продажів і частка ринку є ключовими показниками, які необхідно використовувати для визначення конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.

Рентабельність є одним із найважливіших показників економічної ефективності підприємства, організації, об'єднання, у сфері економіки та господарства в цілому. Рентабельність продажів комплексно відображає ступінь використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, природних ресурсів.

Ринкова частка – це відношення між продажами певного продукту компанії і загальним обсягом продажів, які здійснюються всіма організаціями, що працюють на ринку. Цей економічний показник є визначальним при оцінці конкурентної позиції організації.

Основною метою кожного економіста, який досліджує проблему оцінки конкурентоспроможності підприємств, є визначення критеріїв конкурентоспроможності, що їх обумовлює, та факторів впливу. Ми розглянули найпоширеніші способи визначення цих критеріїв:

1. Матричні методи. Застосовуючи цей метод, ми говоримо про маркетингову оцінку діяльності підприємства та його продукції. Основою є аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу підприємства.

2. Методи визначення конкурентоспроможності продукції підприємства шляхом оцінки продукції підприємства. Ці методи базуються на гіпотезі, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим вище конкурентоспроможність підприємства в цілому.

3. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Суть підходу в цьому методі полягає в звичайній оцінці спроможності підприємства забезпечувати конкурентоспроможність.

Отже, основними заходами, які можуть бути напрямком досягнення конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення якості, техніко-економічних показників продукції підприємства;
- зробити якісні та техніко-економічні показники продукції максимально ергономічними відповідно до вимог споживачів;
- аналіз альтернатив продукту та переваг програмного забезпечення над ними;
- аналізувати продукцію-аналог конкурентів, визначати їх сильні та слабкі сторони і використовувати отриманий результат у фірмі;

- враховувати ціновий фактор підвищення конкурентоспроможності продукції та, по можливості, використовувати методи цінової політики;
- пошук нових каналів збуту, нових варіантів використання продукту, вдосконалення НТР продукту, що розробляється;
- використовувати метод впливу на споживачів, тобто просування за допомогою реклами.

Прикладами компаній, які використовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (споживча електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне обладнання). Основним завданням при виборі такої стратегії є мінімізація витрат на продукт і обхід конкурентів.

Типові приклади всесвітньо відомих брендів, які використовують стратегії диференціації: «Coca-Cola» та «Оболонь» у сфері напоїв, Toshiba та «LG» у сфері електронних продуктів, відмінне обслуговування клієнтів для комп'ютерної продукції IBM; електронні продукти HP та iPhone з унікальним дизайном.

Мета стратегії спеціалізації – максимально задовольнити потреби споживачів. Стратегія може базуватися на диференціації та лідерстві за витратами або конкурентній перевазі в цільовому сегменті. Наприклад, автомобіль марки «Мерседес-Бенц» розрахований на багатих, тому що задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших компаній. Загалом, концентрована стратегія допомагає отримати більшу частку ринку у вузькому сегменті ринку, де загальна частка ринку менша.

Поради М. Портера щодо стратегічної альтернативної генерації базуються на тому, що організації вже мають певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, як вони досягаються. В основному ця модель використовується у випадках повільного та застійного розвитку галузі.

Переходимо до наступного методу – моделі товарного ринку. В основі моделі лежить матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів компанії та визначити характер її поведінки на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від ступеня насиченості ринку і можливості постійного оновлення виробництва. Напрямок, у якому розширюється бізнес, залежить від типу ринку, на якому він працює, і продуктів, які він продає.

Якщо підприємство працює на розвиненому ринку і реалізує відому споживачу продукцію, то доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, а якщо це новий продукт – стратегію розробки нових товарів. Якщо компанія працює на новому ринку і продає освоєну продукцію, то їй слід обрати стратегію розширення ринку, якщо це новий продукт – стратегію диверсифікації. Тому визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на характеристиках продукту та ринку організації, що дозволяє їй розвиватися в межах однієї чи кількох галузей. Однак часто пропонують доповнити матрицю І. Ансоффа ще одним компонентом, який визначає регіони або країни, де планується розвиток ринку.

Наступна емпірична модель передбачає формування політики в напрямку мінімізації витрат. Її суть полягає в тому, що чим більша частка фірми в певному секторі економіки, тим більший загальний обсяг виробництва і нижча собівартість одиниці продукції. Іншими словами, здатність досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами залежить від позиції підприємства у відповідному секторі економіки та на ринку. Незважаючи на те, що ця модель практична, її можна використовувати лише в тих галузях економіки, де витрати відіграють значну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу продукту компанії можуть формувати стратегії в області «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару вони можуть планувати виробництво груп продуктів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу (дослідження (поява),

впровадження на ринок, зростання, насичення, занепад), і формувати відповідні стратегії для різних продуктів, враховуючи їх етапи життєвого циклу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Крива життєвого циклу товару

Невід'ємною частиною формальної методології дослідження є матриця ВКГ (матриця Бостонської консультативної групи). Ця модель дозволяє бізнесу зберегти і закріпити свою конкурентну перевагу в майбутньому. В основу моделі покладено концепцію життєвого циклу, яка враховується при прийнятті стратегічних рішень, що дозволяє оцінити рівень технологічного розвитку та результати його використання, що сприяє оптимізації розподілу коштів та їх інвестування в передові й перспективні технології виробництва.

Покращеною версією матриці ВКГ є матриця McKinsey. Він був побудований для визначення стратегії інвестицій та розвитку стратегічної економічної зони (СЗГ). Його аналіз дозволяє оцінити продуктовий портфель компанії та розробити стратегії для кожного напрямку діяльності (Product, SPB, SEE, SZG). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з цим продуктом (напрямом діяльності, FZG, SPB), а саме:

1. Реалізувати стратегію зростання;
2. Реалізувати стратегії захисту;
3. Реалізуйте стратегію виходу з ринку.

Цікавим прикладом є модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). Основою цього методу є вдосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є

різновидом матриці McKinsey. Цю матрицю можна використовувати на будь-якому етапі життєвого циклу продукту. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану та перспектив розвитку галузі та конкурентоспроможності підприємств).

Наступна модель базується на чіткому розрізненні між різними рівнями стратегічного планування, підхід, відомий як модель Хофера/Шенделя.

Формулювання стратегії поділяється на три рівні: корпоративний, бізнес-рівень, функціональний рівень. Одне з основних припущень моделі полягає в тому, що грошові залишки не повинні дорівнювати нулю. Модель в основному зосереджена на позиціонуванні існуючих форм бізнесу в матриці розвитку товарного ринку, визначенні ідеального набору бізнес-форм і розробці методу формування ідеального набору.

Перейдемо до розгляду другої частини методів конкурентоспроможності торговельного підприємства, серед яких поважне місце займає SWOT-аналіз (рис. 1.5).

Зовнішнє середовище			
		Можливості	Загрози
		1. 2. 3.	1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	1. 2. 3.		
	Слабкі сторони	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)
	1. 2. 3.		

Рис. 1.5. Матриця SWOT\*

\*Джерело: розроблено автором

Метод SWOT-аналізу заснований на матриці для опису зв'язку між сильними і слабкими сторонами компанії та загрозами і можливостями зовнішнього середовища, а також для встановлення їх парної комбінації. Цей метод дозволяє виявити та оцінити ступінь впливу та силу взаємодії різних факторів зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства

для встановлення його стратегічної позиції. Аналіз SWOT-матриці дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: Стратегії, спрямовані на посилення власної позиції на ринку; Стратегії, спрямовані на вибіркове покращення конкурентної позиції; Стратегії, спрямовані на вибіркове завоювання більших ринків. Стратегії збільшення частки та пошуку нових сприятливих секторів ринку, стратегії скорочення діяльності та планування виходу з цієї сфери діяльності або стратегії виживання.

Поля формуються на перетині окремих груп складових факторів, що характеризуються певними комбінаціями, які необхідно враховувати при формуванні певного типу стратегії в майбутньому: SiM Fields – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку компаній у Реалізації. Сильні сторони у можливостях зовнішнього середовища; Домен CZ – визначення стратегій протидії загрозам за допомогою використання внутрішніх резервів; Домен SLM – скерування дій компанії для використання можливостей для подолання своїх внутрішніх потенційних слабкостей; Домен стратегічного планування – передбачає розробку такої стратегії, яка дозволяє бізнес не тільки для підвищення його потенціалу, але й для уникнення можливих загроз у зовнішньому середовищі.

Зважаючи на це, існує нагальна потреба в розробці стратегій, спрямованих як на загрози, так і на корпоративні слабкості, що завжди є складним завданням. Основна перевага використання матриці полягає в тому, що існуючі ринкові загрози та можливості можна порівняти з сильними та слабкими сторонами компанії. До недоліків можна віднести: недостатнє врахування факторів зовнішнього середовища, для аналізу навколишнього середовища необхідно скласти окрему профільну таблицю, вимагає багато часу та висококваліфікованих кадрів.

## РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МІРАНТА-ФОРМ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Міранта-Форм»

ТОВ "Міранта-Форм", Київська область, Бучанський район, с. Святопетрівське, вул. Петрівська, 8, кв. 103. Керівником організації є Анатолій Чурпій.

Розмір статутного капіталу - 100.00 грн. На момент останнього оновлення даних 24.03.2023р. статус організації не перебував у процесі припинення. Вид діяльності: Основний: неспеціалізована оптова торгівля.

Структуру управління ТОВ «Міранта Форм» представлено в **Додатку В**.

Директор керує поточною діяльністю компанії. Директор самостійно вирішує всі питання господарської діяльності, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів засновників. Директор призначає та звільняє всіх посадових осіб Товариства.

Товариство самостійно обирає форму і систему оплати праці, встановлює конкретні тарифні ставки, посадові оклади, премії, винагороди, надбавки і доплати працівникам.

Компанія веде оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, складає статистичну звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ "Міранта Форм" здійснюється відповідно до плану, затвердженого засновниками. За ініціативою засновників, але не рідше одного разу на рік, може проводитися комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності товариства.

Управління ТОВ "Міранта Форм" здійснює Генеральний директор, який є власником і засновником компанії. Підприємство самостійно визначає структуру управління і встановлює штати.

Керівник підприємства самостійно визначає напрямки діяльності підприємства. Керівник підприємства:

- несе відповідальність за стан і діяльність підприємства;

- діє без довіреності від імені підприємства та представляє його інтереси в усіх установах та організаціях

- розпоряджається майном та коштами підприємства, укладає договори, видає довіреності;

- відкриває в установах банків розрахункові та інші рахунки підприємства.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції зборів засновників. Директор призначає на посаду і звільнює з посади всіх посадових осіб підприємства.

Компанія приймає лінійну функціональну структуру управління. У такій структурі управління всі повноваження належать лінійному керівнику, який очолює команду. У постановці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, схем, планів йому допомагає спеціальна техніка, що складається з функціональних служб.

Підприємство веде самостійний баланс, має поточний та інші рахунки в установах банків у національній та іноземній валютах, має товарний знак, дві овальні печатки з найменуванням підприємства, кутову печатку з найменуванням підприємства та інші печатки, фірмовий бланк та інші реквізити.

Всі результати аналітичних досліджень діяльності компанії в цілому або окремого підрозділу повинні бути задокументовані. Це можуть бути аналітичні звіти (пояснювальні записки), довідки або висновки.

Як правило, аналітичні звіти (пояснювальні записки) пишуться для зовнішніх користувачів. Якщо результати аналізу призначені для внутрішніх користувачів, їх публікують у вигляді довідок або висновків. Перейдемо до аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства у 2021-2022 рр. (табл. 2.1).

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2020-2022 роки показує, що у 2022 р. чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, інжинірингових та трудових послуг збільшиться на 51,8% порівняно з 2020 роком. Як наслідок, чистий прибуток у 2022 році збільшиться на 33,7% порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.1

## Аналіз основних показників ТОВ «Міранта-Форм» за 2020-2022 р.\*

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи приросту 2022р. до 2020 р., %
1	2	3	4	5	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	30349	46818	46075	151,8
2.	Середньооблікова кількість працівників	осіб				
	- працівників		50	54	53	106
	- робітників		24	23	24	100
3.	Середньорічний виробіток на одного працівника	тис. грн.	606,98	867	869,34	143,22
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	4628,20	6443,06	7494,7	161,9
5.	Середньомісячна зарплата на одного працівника	грн.	7713,7	9943	11784,12	152,8
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	21000	31617	34352	163,6
7.	Чистий прибуток	тис. грн.	2601	5685	3477	133,7
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,69	0,68	0,75	108,7
9.	Прибутковість	%	12,4	17,9	10,1	81,4
10.	Рентабельність/збитковість продажу	%	8,6	12,1	7,6	88,4
11.	Середньорічна вартість основних засобів (на основі залишкової вартості)	тис. грн.	2589,5	2476,5	3695,5	142,7
12.	Фондовіддача	грн./грн.	11,72	18,91	12,5	106,6

\*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Протягом аналізованого періоду середньооблікова чисельність працівників незначно змінилася з 50 осіб у 2020 р. до 54 осіб у 2021 р. та 53 осіб у 2022 р.

Заробітна плата у 2022 р. зросла на 61,9% порівняно з 2020 роком. Відповідно, середньомісячна заробітна плата працівників за досліджуваний період зросла на 52,8%.

Збільшення фонду оплати праці та відповідне зростання середньомісячної заробітної плати є наслідком підвищення мінімальної заробітної плати на

законодавчому рівні, підвищення посадових окладів та зростання тарифної ставки. В результаті середньорічна заробітна плата працівників зросла на 43,22%, що свідчить про покращення умов праці на підприємстві.

Порівняно з 2020 р. собівартість реалізованої продукції у 2022 р. зросла на 63,6%, а витрати - на 1 гривню. Дохід від реалізації збільшився на 8,7% через зміну ринкової вартості сировини.

Прибуток або збиток від реалізації продукції, обладнання та послуг і прибуток або збиток від обороту зменшилися на 18,6% і 11,6% у 2022 р. порівняно з аналізованим періодом - 2020 р. відповідно.

На це впливають такі фактори, як рівень організації виробництва та управління, структура капіталу та джерела його формування, використання виробничих ресурсів, кількість, якість та структура продукції.

Протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість основних засобів мала тенденцію до зростання. Так, у 2020 р. їх середньорічна вартість становила 2589,5 тис. грн., але у 2022 р. за рахунок придбання нових машин та обладнання цей показник збільшився на 42,7% до 3695,5 тис. грн. Показники фондівіддачі демонструють позитивну тенденцію, оскільки середньорічні темпи зростання вартості основних засобів значно нижчі за темпи зростання обсягів виробництва. Така зміна свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

Таблиця 2.2.

**Динаміка показників руху, використання та ефективності  
основних засобів ТОВ «Міранта-Форм»\***

<b>Показники</b>	<b>2020 р.</b>	<b>2021 р.</b>	<b>2022 р.</b>	<b>Темпи приросту 2022 р. до 2020 р., %</b>
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	2781	2398	2555	91,9
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	2398	2555	4836	201,7
Вартість основних засобів, що надійшли протягом року, тис. грн	450	833	3182	707,1

Продовження табл. 2.2				
Вартість основних засобів, що вибули протягом року, тис. грн	8	144	0	0
Нарахована амортизація, тис. грн.	15319	16610	17821	116,3
Коефіцієнт зносу матеріальних активів	0,72	0,77	0,76	105,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,28	0,23	0,24	85,7
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,04	0,05	0,17	425
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,003	0,06	0	0
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,04	0,05	0,2	500
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2589,5	2476,5	3695,5	142,7
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис.грн	1347	1229	2360	175,2
Частка активної частини основних засобів, %.	52,0	49,6	63,8	122,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	74	77	77	104,1
Валовий прибуток, тис. грн.	9349	15201	11723	125,4
Фондовіддача, грн.	11,7	18,9	12,5	106,8
Фондовіддача машин, грн.	22,5	38,1	19,5	86,7
Фондомісткість, грн.	0,09	0,05	0,08	88,9
Фондоозброєність, грн.	34,9	32,2	47,9	137,2
Технічна оснащеність, грн.	26,9	22,8	44,5	165,4
Рентабельність/збитковість основних засобів, %	100,4	229,6	94,1	93,7

*\*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

За даними табл. 2.2, вартість основних засобів змінювалася протягом 2020-2022 рр. в, цей показник зменшився з 2 781 тис. грн. У 2020 р. він

зменшився з 2 555 тис. грн до 8,1% (на початок періоду), але у 2022 р. збільшився на 6,5% (з 2 398 тис. грн до 4 836 тис. грн, 101,7% (на кінець періоду)) порівняно з 2021 р. Причиною зростання стало те, що вартість доданих протягом року матеріальних активів значно перевищила вартість вибулих протягом року матеріальних активів.

Ми також бачимо, що накопичена амортизація у 2022 р. зросла на 16,3% порівняно з 2020 р, а це означає, що деякі основні засоби компанії потребують модернізації або заміни. Про це також свідчить збільшення коефіцієнта зносу з року в рік та зменшення коефіцієнта оновлення. Коефіцієнт оновлення вищий за коефіцієнт ліквідації, що свідчить про значне оновлення основних засобів. У 2022 р. коефіцієнт приросту основних засобів становитиме 0,2, що на 400% більше, ніж у 2020 р.

Також зросла частка активної частини основних засобів, яка у 2021 р. зменшилася на 4,6% порівняно з 2020 р., але у 2022 р. збільшилася на 22,7% порівняно з 2020 р.

Валовий прибуток показує, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси, зокрема сировину, робочу силу та інші матеріали. Тому цей показник є нестабільним, у 2021 р. він збільшився на 62,3% порівняно з 2020 р., а у 2022 р. зменшився на 77,1% порівняно з 2021 р. Валовий прибуток у 2022 р. складає 11 723 млн. грн.

Фондовіддача у 2022 р. зросла на 6,8% порівняно з 2020 р., що є позитивною тенденцією, яка відображає зростання частки виробленої продукції на 1 грн. вартості основних засобів. Оберненим показником фондовіддачі є фондомісткість, тому цей показник становив 0,09 грн. у 2020 р. та 0,08 грн. у 2022 р., що на 11,1% менше, ніж у 2020 р. У 2020-2022 рр. фондоозброєність

зросла на 37,2%. Така позитивна тенденція зумовлена середньорічним зростанням вартості основних засобів. Машинобудування показує випуск продукції на 1 грн.

Технічна оснащеність зросла з 26,9 грн. у 2021 р. до 44,5 грн. у 2022 р. Рентабельність основних засобів характеризується прибутковістю на 1 грн. Інвестиції в основні засоби. У 2020 р. їх рентабельність становила 100,4%, але у 2022 р. цей показник знизився до 94,1%, тобто ефективність використання капіталу знизилася. Ефективність його використання проаналізовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показника ефективності використання ліквідних активів ТОВ  
«Міранта-Форм» за 2020-2022 рр.\***

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р. (+,-)
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	30349	46818	46075	15726
2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2589,5	2476,5	3695,5	1106
2. Матеріальні витрати, тис. грн.	11621	21555	24409	12788
3. Валовий прибуток, тис. грн.	9349	15201	11723	2374
4. Коефіцієнт оборотних активів	1,77	2,43	1,88	0,11
5. Рентабельність/збитковість оборотних активів,%	14,3	25,9	14,2	-0,1
6. Тривалість обороту оборотних активів, днів	203	148	191	-12
7. Прибуток на 1 грн. матеріальних витрат, грн.	0,22	0,26	0,14	-0,08
8. Матеріаломісткість, грн.	0,55	0,68	0,71	0,16
9. Матеріаловіддача, грн.	1,81	1,47	1,41	-0,4

\*Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 2.3 показують, що середньорічна вартість оборотних активів за аналізований період зросла на 1,06 млн. грн., що значною мірою пов'язано зі зростанням дебіторської заборгованості та запасів підприємства. Більш повільне зростання поточної вартості активів, ніж обсягу виробництва, призвело до зменшення тривалості обороту на 12 днів, що, безперечно, є позитивною ознакою ефективного використання оборотного капіталу. Матеріальні витрати зросли на 12,78 млн грн, тоді як виручка збільшилася на 1 грн. Збільшення цих витрат призводить до зменшення матеріальних витрат.

Для оцінки ефективності використання оборотних активів необхідно враховувати їх оборотність.

Як результат, річна оборотність оборотних активів у 2020 р. становила 1,77 рази, а у 2022 р. вона зросла на 0,11 рази до 1,88 рази. На практиці збільшення цього показника означає, що для підтримки поточного рівня діяльності потрібно менше ресурсів. Як наслідок, вивільняються певні фінансові ресурси, які можна спрямувати на посилення поточної діяльності. У 2020 році рентабельність ліквідних активів становила 14,3%, у 2021 р. вона суттєво зросла до 25,9%, а у 2022 р. знизилася до 14,2%.

Матеріаломісткість зросла на 0,16 грн. У 2022 р. (через збільшення вартості матеріалів для підприємств) порівняно з 2020 р. матеріаловіддача знизилася до 1,41 грн. У 2022 р. (за рахунок збільшення обсягів виробництва).

Таким чином, проаналізувавши господарську діяльність ТОВ "Міранта Форм", можна зробити висновок, що цей суб'єкт господарювання є високоефективним і пов'язаний зі зростанням прибутковості та рентабельності, збільшенням обсягів виробництва, збільшенням обсягів реалізації продукції та обсягів продажів. З 2020 по 2022 рік ТОВ "Міранта-Форм" розширило свою діяльність, в результаті чого його фінансові показники покращилися.

Соціально-демографічні фактори, що відбуваються в Україні, також мали негативний вплив на діяльність ТОВ "Міранта Форм".

## **2.2. Особливості оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»**

Протягом останніх років ТОВ «Міранта-Форм» розширює асортимент пропонованої продукції, використовує нові технології для організації вантажних перевезень і впроваджує різні форми організації торгівлі.

Аналізу стратегічного позиціонування (факторний аналіз) дасть нам повне розуміння внутрішнього середовища, слабких і сильних сторін бізнесу.

Найвпливовішим фактором виявився "Фінанси" із загальною оцінкою 0,97.

Сюди входять такі фактори, як прибуткова основна діяльність, здатність залучати довгостроковий капітал та економічне планування. "Клієнти" та "Бізнес-процеси" отримали однаковий рейтинг впливу з сумарною оцінкою 0,65.

Найнижчий рейтинг впливу отримав фактор "Люди" з оцінкою 0,56. Результати виявилися позитивними для компаній оптової та роздрібною торгівлі.

Оцінивши сегменти та проаналізувавши їхні перспективи, можемо зробити висновок, що основною метою такого аналізу є отримання оцінки привабливості економічних можливостей для ведення бізнесу в кожній СЗГ підприємства, що є дуже важливим для прийняття ефективних стратегічних рішень. Метою такого аналізу є прогнозування економічних, технологічних та соціально-політичних факторів, оцінка історичних тенденцій попиту та прибутковості окремих СЗГ, а також оцінка їх перспектив з урахуванням можливих змін.

Після проведеного аналізу встановлено, що недоліками ТОВ "Міранта-Форм" є низька частка ринку, низька маркетингова активність, низька корпоративна видимість та відсутність чітких механізмів контролю витрат, які потребують детального вивчення. Деталізація маркетингової діяльності компанії та внутрішньої звітності.

Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації та можливих додаткових заходів ґрунтується на порівняльній і критичній оцінці всіх п'яти сил, цінностей і детермінант. Результати обговорення (сильні та слабкі сторони, додаткові заходи) представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Можливості, загрози й компенсації ТОВ «Міранта Форм»\*  
за моделю «5 сил»\*

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни на товари для постачання	Низька обізнаність споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулів для осіб, які приймають рішення	Підвищення індивідуалізації роботи менеджерів з продажу
Економія на масштабах виробництва	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Мала частка ринку	Інформування споживачів про переваги
Більші споживчі вигоди	Низька лояльність споживачів	Клієнтоорієнтована стратегія
Розширення асортименту продукції	Наявність продуктів-замінників	Модернізація ринку

\*Джерело: складено автором

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентної дії постачальників на ТОВ «Міранта Форм»\*

№	Здатність виступати в ролі конкурента	Оцінка експертами ймовірності настання конкурентної події			Середня вірогідність настання події $v_i$	Вага події, $w_i$	Бал $v_i \times w_i$
		1	2	3			
1	Всі постачальники на підприємстві мають єдину політику продажів.	75	60	60	65,00	0,2	13,00
2	Посилення монополії компанії	10	10	15	11,67	0,1	1,17
3	Підвищення цін на ресурси, що постачається	85	80	85	83,33	0,4	33,33
4	Зниження якості сировини, що поставляється	20	15	15	16,67	0,2	3,34
5	Обмеження обсягів постачань	20	15	15	16,67	0,1	1,67
Всього		X	X	X	X	1,0	52,51

\*Джерело: розроблено автором

Побудуємо таблицю показників, що використовуються за оцінкою привабливості галузі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка привабливості галузі оптової торгівлі \*

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,1	4	0,4
Темп зростання	0,3	4	1,2
Структура конкуренції	0,2	3	0,6
Галузева рентабельність	0,3	4	1,2
Чутливість до інфляції	0,1	3	0,3
Сумарна зважена оцінка			3,7

\*Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши дані, можна сказати, що галузь оптової торгівлі автозапчастинами та аксесуарами є привабливою, оскільки має загальний

зважений бал 3,7, що є досить непоганим показником. Далі необхідно визначити конкурентоспроможність ТОВ «Міранта Форм» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Міранта Форм»\***

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,15	1	0,15
Темп зростання	0,15	2	0,3
Прихильність споживачів	0,15	3	0,45
Прибутковість	0,25	4	1
Технологічний потенціал	0,1	4	0,4
Організаційна структура	0,1	4	0,4
Частка ринку за сегментами	0,1	1	0,1
Сумарна зважена оцінка			2,8

*\*Джерело: розроблено автором*

З табл. 2.7 видно, що конкурентоспроможність даного підприємства є досить високою, що обумовлено плідною роботою організації, загальна зважена оцінка становить 2,8, що свідчить про хороший рівень конкурентоспроможності.

Визначення стратегічних цілей і завдань ТОВ "Міранта-Форм" як підприємства, що має стратегічне значення для економіки і безпеки країни, в тому числі в середньостроковій перспективі, дозволяє йому адаптуватися до впливів і коливань в економічній сфері не тільки в Україні, а й за її межами.

Наступним кроком є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Аналіз зовнішніх факторів, виявлення сильних і слабких сторін підприємства є ключовим елементом процесу стратегічного управління.

Таблиця 2.8

## SWOT-аналізу ТОВ «Міранта Форм»\*

		<p><b>Можливості (шанси):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність фінансових та матеріально-технічних ресурсів;</li> <li>- наявність розвинутої науково-технічної інфраструктури;</li> <li>- розвиток конкуренції;</li> <li>- збереження науково-технічного потенціалу;</li> <li>- законодавчі заходи щодо стимулювання інноваційної діяльності (закони, пільги тощо);</li> <li>- захист інтелектуальної власності</li> </ul>	<p><b>Загрози:</b></p> <p>домінування над прибутками поточного виробництва;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високі економічні ризики;</li> <li>- високі темпи інфляції;</li> <li>- відсутність попиту на продукцію через епідемію;</li> <li>- ускладнення та збільшення витрат на дослідження та розробки;</li> <li>- низький інноваційний потенціал.</li> </ul>
Внутрішнє середовище	<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Демократичний стиль управління;</li> <li>- Міжнародне науково-технічне співробітництво</li> <li>- Науково-технічна інфраструктура</li> <li>- Сприйнятливості до змін та інновацій;</li> <li>- Достатній рівень мотивації та стимулів;</li> </ul>	<p><b>Поле СіМ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- компанія матиме можливість підвищити кваліфікацію ключового персоналу, що забезпечить можливість створення та впровадження інновацій, створення нових продуктів та забезпечення 100% готовності машин та обладнання.</li> </ul>	<p><b>Поле СіЗ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кваліфікація персоналу дозволяє розвивати споживчі якості продукції та забезпечувати її конкурентоспроможність;</li> <li>- рівень сучасних технологій підприємства забезпечує достатню конкурентоспроможність продукції.</li> </ul>
	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільна організаційна структура;</li> <li>- надмірна централізація</li> <li>- Надання переваги вертикальним інформаційним потокам</li> <li>- Відсутність інноваційних організаційних структур</li> <li>- Опір інноваційним змінам з боку працівників через високий рівень підзвітності, невизначеність та стереотипи;</li> <li>- Відсутність стимулів для інновацій</li> <li>- Відтік наукових кадрів</li> </ul>	<p><b>Поле СлМ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення технології виробництва та переобладнання старих машин і приладів на нові;</li> <li>- Оновлення веб-сайту;</li> <li>- Підвищення рівня кваліфікації та розуміння комп'ютерних технологій для впровадження інноваційних напрямків виробництва;</li> <li>- Використання новітніх інформаційних технологій для підвищення ефективності наших маркетингових планів.</li> </ul>	<p><b>Поле СлЗ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення тиску з боку конкурентів;</li> <li>- опір працівників інноваційним розробкам</li> <li>- Зростання соціально-політичної нестабільності;</li> <li>- Недостатня обізнаність споживачів щодо онлайн-покупок.</li> <li>- Нестабільність чинного законодавства підвищує інвестиційний ризик;</li> </ul>

\*Джерело: розроблено автором

Цей аналіз формує інформаційну базу для визначення стратегічних цілей та формування базової (корпоративної) стратегії підприємства на плановий період, яка втілюється в стратегіях окремих видів бізнесу та функціональних стратегіях.

Матеріально-технічна база ТОВ "Міранта Форм" дозволяє здійснювати металообробку, шліфувальні операції та термічну обробку деталей другого класу точності. Компанія співпрацює з більш ніж 80 підприємствами України, Росії, Білорусі, Молдови, Грузії та Киргизстану. Продукція компанії використовується в харчовій, будівельній, деревообробній, сільськогосподарській та інших галузях промисловості.

Необхідно спланувати подальший стратегічний напрямок розвитку ТОВ "Міранта-Форм", враховуючи сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії. ТОВ "Міранта-Форм" має перейти до концепції маркетингу та орієнтувати виробництво на потреби ринку.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МІРАНТА-ФОРМ»

### 3.1. Розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»

Зазвичай напрямами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства є такі: обґрунтоване зниження ціни на товари й послуги у конкретний період, підвищення обсягів реалізації товарів і послуг, пропозиція для цільового ринку нового продукту, проведення узгоджених рекламних заходів тощо.

Одним із заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм» може бути використання в практиці компанії матриця І. Ансоффа «продукт - ринок», яка описує комбінацію можливих стратегій в умовах розширення ринку. Згідно із цією матрицею, підприємству необхідно визначити своє положення на ринку та спрямувати зусилля на вибір серед таких альтернатив:

- поглиблення впровадження існуючого товару на існуючому ринку;
- розширення рамок ринку із існуючими товарами на нових ринках;
- пропонування нових товарів на існуючих ринках;
- диверсифікації нових товарів на нових ринках.

Використовуючи матрицю І. Ансоффа необхідно пом'ятати, що для неї характерні як переваги, зокрема простота й наглядність представлених можливих стратегій, так і недолік, який полягає в орієнтації на розвиток лише таких факторів як товар і ринок.

Стратегія компанії має визначатися такими основними трьома факторами:

- існуюче положення (сукупність товарів і ринків, на яких працює компанія зараз);
- вектор зростання (задаж напрям розвитку компанії, виходячи з її існуючого положення);

- конкурентні переваги (найважливіші особливості існуючих та майбутніх продуктів і ринків, які зможуть забезпечити ТОВ «Міранта-Форм» сильну конкурентні позицію).

Продукція ТОВ "Міранта Форм" є конкурентоспроможною, але поступається конкурентам за рівнем сервісу, різноманітністю асортименту та ціною. Діяльність керівництва ТОВ "Міранта Форм" щодо підвищення конкурентоспроможності своєї продукції повинна бути спрямована на подолання цих недоліків.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Міранта Форм" було обрано проект створення сервісного відділу та виконання індивідуальних замовлень на розробку та виготовлення продукції.

Для реалізації цього проекту компанії необхідно організувати окремі відділи: планується виділити одного менеджера з відділу продажів і одного інженера-конструктора з конструкторського відділу, оскільки на даний момент не вистачає співробітників. Відділ кастомізації, що складатиметься з менеджера з продажу та інженера-конструктора, повинен буде виїжджати до клієнтів для розробки виробничих проектів та розрахунку вартості проекту (інвестиції складуть близько 60 000 грн.).

На основі розрахунку економічної ефективності впровадження заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Міранта-Форм" можна зробити висновок, що проект є ефективним та доцільним, оскільки дозволить збільшити прибуток компанії та отримати додаткові конкурентні переваги.

Для цілей даного дослідження необхідно визначити критерії запровадження антикризового управління на підприємстві. Для цього скористаємося поняттям "переломний момент" в антикризовому управлінні, яким слід вважати момент, коли ресурси традиційних методів управління та окремих антикризових заходів вичерпані, а діяльність підприємства продовжує знижуватися.

Необхідність діагностики стану підприємства виникає в нестабільних умовах і на різних етапах його життєвого циклу. Метою організаційних змін у кризовій ситуації є рух у напрямку своєчасного вирішення питань платоспроможності та фінансової стійкості, внаслідок чого змінюються

завдання, інструменти та методи управління бізнесом при плануванні та реалізації мінливої кризової ситуації.

Ми вважаємо, що необхідність і доцільність організаційних змін можна пояснити за допомогою системно-процесного підходу, де процес змін розглядається як серія конкретних кроків, а управління розглядає системний взаємозв'язок і цілісність елементів, організаційних і функціональних підсистем з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Для того, щоб побудувати адекватну систему антикризового управління, необхідно визначити стадію розробки контрзаходів, визначити їх конкретні деталі, а також розподілити відповідальність за їх реалізацію.

Стадію кризи підприємства та відповідну стратегію запобігання кризі можна визначити на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства. На основі прогнозу моделі У. Бівера та значення ймовірності банкрутства організації, розрахованого на основі інтегральної оцінки аналізованого підприємства, було визначено відповідну стратегію антикризового реагування, яка представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Вибір стратегії антикризового розвитку\*

\*Джерело: розроблено автором

На основі класифікації організацій за рівнем фінансового ризику та ймовірності банкрутства аналізовану організацію можна віднести до тієї чи іншої категорії, виходячи з кількості "набраних" балів відповідно до фактичних значень її фінансових показників.

Якщо фінансовий ризик і ймовірність банкрутства максимальні (оцінка 0-10,9 балів, компанії категорії 5), рекомендується вжити активних заходів щодо запобігання кризі, таких як реструктуризація або продаж проблемної компанії.

Реструктуризація часто означає приєднання до більш фінансово успішної організації. Якщо банкрутство є дуже ймовірним (від 13,8 до 36,1 балів, рівень організації 4), необхідно негайно вживати оперативних заходів з антикризового управління.

Агресивна стратегія запобігання кризі спрямована на відновлення платоспроможності, тобто на якнайшвидшу нормалізацію коефіцієнта поточної ліквідності організації: обсяг поточних активів має бути збільшений, а обсяг поточних зобов'язань - зменшений.

ТОВ "Міранта-Форм", діяльність якого досліджувалася, було віднесено до 4-ї категорії з точки зору ймовірності порушення справи про банкрутство. Для "фінансово нестійких організацій" необхідно обирати агресивну антикризову стратегію з терміном реалізації 1-3 місяці.

Заходи, що вживаються в рамках цієї стратегії, поділяються на групи: залучення коштів, прискорення оборотності оборотних активів, реструктуризація кредиторської заборгованості та скорочення витрат.

Своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованої антикризової політики може значно знизити ризик потрапляння підприємства в кризову ситуацію. Однак існує багато причин, через які реалізація антикризового управління може піти не так. Якщо у самого підприємства не вистачає ресурсів для реалізації обраних заходів, а керівництво компанії не готове до впровадження системи антикризового управління.

Перевагами використання запропонованого алгоритму антикризового управління є зменшення витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів, прийняття відповідальних рішень щодо розподілу повноважень у секторі малого та середнього бізнесу.

Основною причиною кризових явищ на вітчизняних підприємствах сьогодні є недостатня інноваційна активність, що проявляється у зниженні ефективності фінансово-господарської діяльності.

Підвищення інноваційної життєздатності в контексті сучасного управління підприємством базується на інноваційному антикризовому управлінні.

Лише ті підприємства, які своєчасно реагують на інноваційні потреби та успішно вирішують проблеми фінансового та якісного інформаційного забезпечення відповідних управлінських рішень, здатні досягти необхідного рівня конкурентоспроможності. Всі інші економічні структури перебувають у стані боротьби за виживання.

Ми вважаємо, що розробка та реалізація ефективної антикризової стратегії є одним з найважливіших шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Міранта-Форм". Формування, розробка і реалізація стратегії підприємства передбачає визначення основних цілей, завдань і наявних ресурсів його діяльності, напряду економічної та організаційної поведінки на ринку з урахуванням всіх умов часто мінливого зовнішнього середовища.

Стратегія компанії має бути спрямована на визначення та реалізацію заходів, спрямованих на зниження витрат на створення та просування технологічних або продуктових інновацій, або на диференціацію продукції за рахунок інноваційного дизайну, сервісу та функціональних атрибутів.

У нинішньому економічному кліматі фундаментальні інновації можуть привернути увагу світової спільноти, тоді як інновації, спрямовані на покращення, можуть зацікавити місцевих споживачів. Для малих підприємств, які впроваджують інновації власними силами та мають обмежені ресурси

(фінансові, кадрові), постає проблема вибору стратегічного напрямку, який залежить від таких факторів, як наявність вільних коштів підприємства, можливість його участі у впровадженні тієї чи іншої інновації, рівень попиту на пропоновану інновацію або вдосконалену розробку. Тому вам потрібно обрати стратегію з наступних:

- - глобальна (міжнародна) стратегія
- - стратегія на рівні країни
- - стратегія регіонального рівня;
- - регіональна стратегія (рис. 3.2).

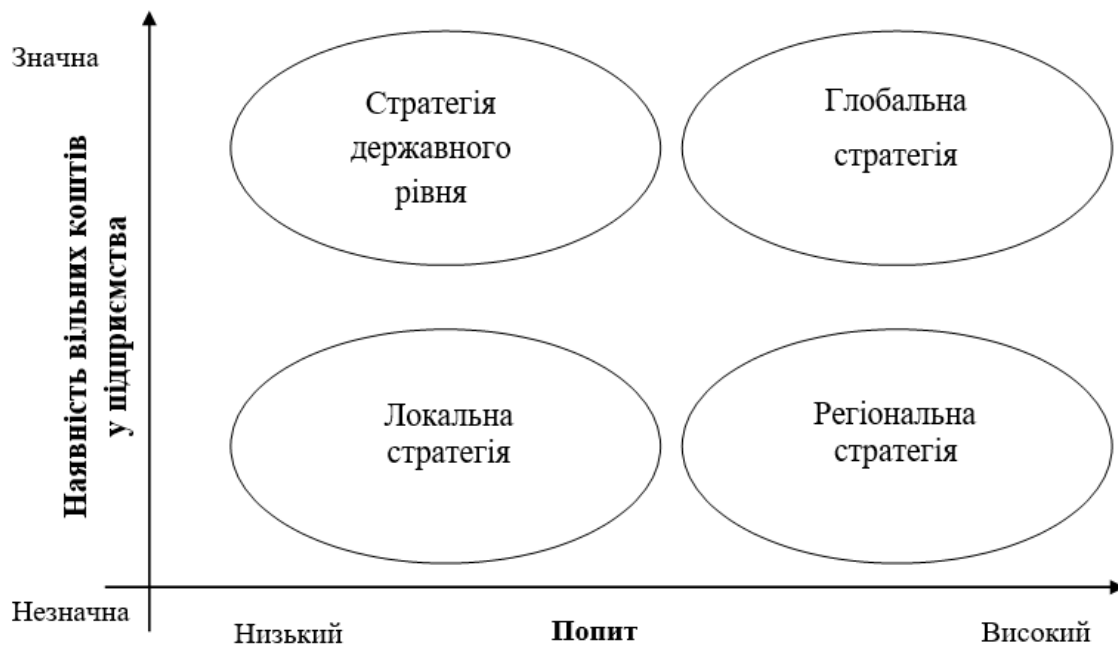


Рис. 3.2. Масштаби інноваційних стратегій підприємств

У часи жорстких фінансових обмежень та відносно стабільного попиту інноватори можуть використовувати регіональну стратегію. Ця стратегія застосовується до продуктів, які задовольняють загальний попит як на промислові, так і на споживчі товари. Прикладом є екологічно чисті брикети, які використовують соломку або інші сільськогосподарські відходи як паливо. Важливо зазначити, що отримання високих прибутків та мінімізація доходів і витрат є основними цілями бізнесу.

### **3.2. Обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Міранта-Форм»**

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства можна розробити наступні заходи:

Покращення якості продукту або послуг - забезпечення високої якості продукту або послуг є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності. Це може включати покращення технологічного процесу виробництва, застосування новітніх матеріалів та технологій, вдосконалення управління якістю продукції.

Розробка та впровадження нових продуктів або послуг - розробка нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби ринку та клієнтів, дозволить підприємству збільшити свою конкурентоспроможність. Це може включати інвестиції у дослідження та розробку, співпрацю з іншими компаніями та інноваційними стартапами.

Розвиток бренду та маркетингових стратегій - розвиток сильного бренду та ефективних маркетингових стратегій може допомогти підприємству вирізнитися на ринку та залучати нових клієнтів. Це може включати розробку унікального стилю бренду, проведення рекламних кампаній та заходів для збільшення лояльності клієнтів.

Оптимізація витрат - зниження витрат на виробництво та управління може допомогти підприємству зберегти кошти та збільшити свою конкурентоспроможність. Це може включати впровадження енергоефективних технологій, вдосконалення логістики та управління запасами, зменшення кількості проміжних посередників в ланцюзі постачання тощо.

Підвищення ефективності управління - удосконалення системи управління на підприємстві може допомогти збільшити його конкурентоспроможність. Це може включати впровадження нових технологій управління, підвищення кваліфікації персоналу, зменшення рівня бюрократії та оптимізацію робочих процесів.

Розширення ринків збуту - залучення нових клієнтів та розширення географії збуту продукції може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність. Це може включати розвиток експортних ринків, залучення нових партнерів та розвиток мережі дистриб'юції.

Розробка ефективної стратегії ціноутворення - може допомогти вашому бізнесу бути більш конкурентоспроможним на ринку. Вона може включати розробку гнучкої цінової політики, врахування виробничих та адміністративних витрат, а також аналіз ринкових цін і конкурентів.

Залучення фінансових ресурсів - залучення додаткових фінансових ресурсів може допомогти підприємству збільшити свою конкурентоспроможність. Це може включати пошук інвесторів, залучення кредитних ресурсів, залучення коштів у вигляді грантів чи підтримки державних програм.

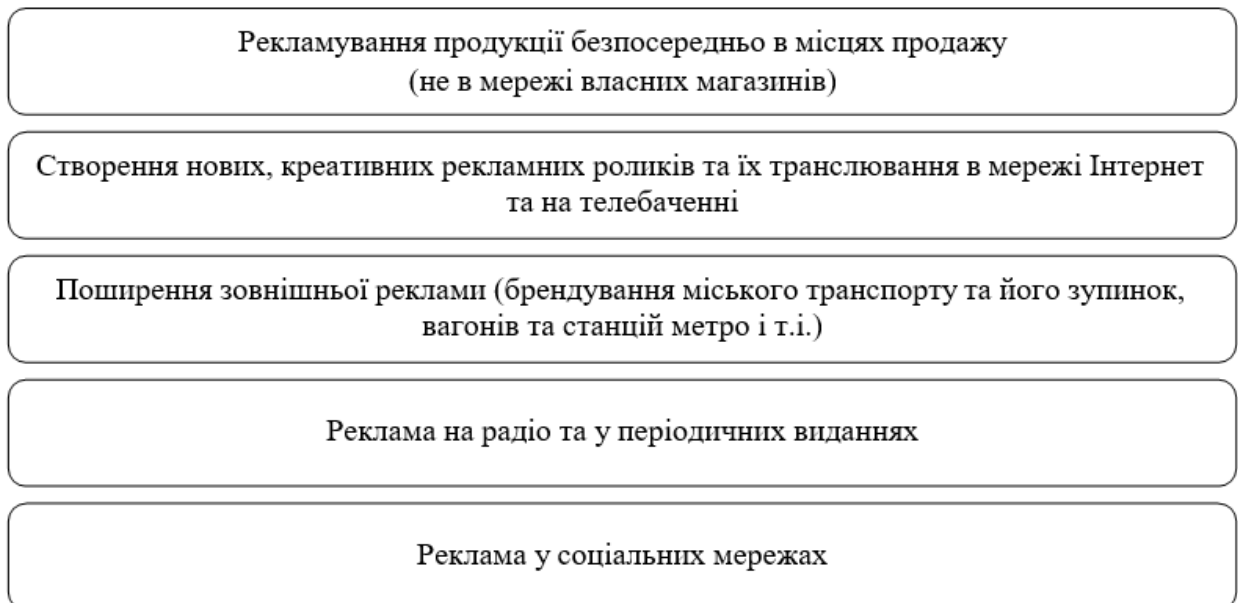


Рис. 3.3. Рекомендовані маркетингові комунікації для рекламної кампанії ТОВ «Міранта-Форм»

*\*Джерело: розроблено автором*

Прогнозовані розрахунки економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів щодо розширення маркетингових комунікацій наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані розрахунки економічної ефективності заходів щодо розширення маркетингових комунікацій ТОВ «Міранта-Форм»\*

Показники, грн.	2023	2024	2025	2026
Чистий дохід від реалізації продукції	259 205 000	272 165 250	285 773 513	300 062 188
Валовий прибуток	30 793 000	43 753 250	57 361 513	71 650 188
Рентабельність діяльності	1,07	5,01	8,61	12,05
Собівартість реалізованої продукції	3 503 000	3 727 100	3 951 200	4 175 300
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	3 781 000	165 171 50	29 901 313	43 965 888
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 896 000	16 632 150	30 016 313	44 080 888
Витрати з податку на прибуток	1 128 000	2 993 787	5 402 936	7 934 560
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 768 000	13 638 363	24 613 376	36 146 328

*\*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, у короткостроковій перспективі реалізація запропонованого заходу щодо посилення маркетингових комунікацій компанії ТОВ «Міранта-Форм» "Мірантафоам" матиме позитивний вплив на зміну чистого прибутку на рівні 5% на рік.

Крім того, очікується, що валовий прибуток збільшиться на 42,09% у перший рік, 31,10% у другий рік і 24,91% у третій рік. У той же час, річна собівартість реалізованої продукції компанії збільшиться на 277 700 грн.

Реалізація рекламних заходів дозволить отримати чистий прибуток у розмірі 13 638 363 грн у 2023 р, 24 613 376 грн у 2024 рю та 36 146 328 грн у 2025 р. Крім того, у перший рік дії запропонованих рекламних заходів операційна рентабельність повинна зрости на 3,94%. У 2-му та 3-му роках ця тенденція збережеться, і в майбутньому ТОВ "Міранта-Форм" зможе досягти рентабельності 8,61% та 12,05% відповідно.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети, в даній дипломній роботі було досліджено та опрацьовано теоретичні засади та практичні аспекти формування конкурентоспроможності торговельного підприємства.

ТОВ "Міранта-Форм" - підприємство, що спеціалізується на виробництві технічного обладнання, механізованих машин, запасних частин та іншої продукції машинобудування. Метою створення ТОВ "Міранта Форм" є максимальне задоволення потреб споживачів та отримання максимально можливого прибутку.

Проаналізувавши господарську діяльність ТОВ "Міранта Форм", можна зробити висновок, що управління цим суб'єктом господарювання здійснюється ефективно, що пов'язано зі збільшенням обсягів виробництва та реалізації продукції, а також прибутковості та рентабельності. За період 2020-2022 рр. ТОВ "Міранта-Форм" покращило свої фінансові показники за рахунок розширення масштабів діяльності.

Стабільність персоналу є запорукою стабільної та безперебійної роботи підприємства. На ТОВ "Міранта Форм" плінність кадрів зростає через незадоволеність працівників умовами праці. Динаміка фонду оплати праці характеризується зростанням показників за рахунок збільшення чисельності працівників та соціальних гарантій.

Основною метою маркетингу на ТОВ "Міранта-Форм" є орієнтація компанії на споживачів. Маркетингова діяльність на ТОВ "Міранта-Форм" - це планування, організація і контроль всіх маркетингових заходів, що здійснюються для встановлення, зміцнення і підтримки вигідних обмінів зі споживачами.

Особливе місце в логістичній діяльності ТОВ "Міранта-Форм" належить матеріальному забезпеченню господарської діяльності, плануванню, пошуку та закупівлі ресурсів.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Міранта-Форм" необхідно підвищувати якість продукції, що випускається, розширювати асортимент продукції, впроваджувати систему заходів зі стимулювання збуту.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ "Міранта-Форм" характеризується ефективністю: підприємство співпрацює з більш ніж 80 компаніями в Україні, Молдові, Грузії та Киргизстані.

ТОВ "Міранта-Форм" ефективно управляє бухгалтерським обліком та фінансовою діяльністю. Фінансовий стан підприємства має тенденцію до зростання, оскільки майже всі показники відповідають нормативним значенням. Діяльність ТОВ "Міранта Форм" є прибутковою, фінансовий стан - стійким, а фінансова стійкість - високою.

Стратегічний напрямок діяльності ТОВ "Міранта Форм" слід планувати з урахуванням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємства.

ТОВ "Міранта-Форм" слід перейти до концепції маркетингу та орієнтувати свою діяльність на потреби ринку.

Основна увага повинна бути зосереджена на таких аспектах діяльності компанії: скорочення адміністративних витрат, оптимізація витрат на збут, поліпшення роботи відділу маркетингу, збільшення кількості споживачів за рахунок надання більш якісних послуг, пошук нових шляхів збільшення кількості споживачів.

Для вдосконалення діяльності ТОВ "Міранта-Форм" пропонується розробити систему розвитку персоналу, яка забезпечить високу якість роботи, своєчасну підготовку персоналу до майбутньої роботи, збереження знань, навичок та досвіду.

Крім того, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Міранта-Форм" обрано проект зі створення сервісного відділу та виконання індивідуальних замовлень на розробку та виготовлення продукції. Компанія має зосередитися на оновленні технології виробництва; заміні старого обладнання (верстатів, пристроїв тощо) на нове, впровадженні інновацій, мотивація співробітників; надання можливостей для кар'єрного розвитку, безкоштовний професійний розвиток для працівників (за рахунок компанії), можливість користуватися комп'ютерами та інноваційним обладнанням тощо.

Тому необхідно забезпечити розвиток кваліфікації працівників, мотивувати їх, впроваджувати виробничі інновації, модернізувати техніку та обладнання, розробити можливість простого онлайн-замовлення продукції через Інтернет тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах/ М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 10. – С. 17–21.
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах/ М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 17–21.
3. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. № 8. С. 3–6.
4. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / О.І. Гадзевич . – К.: Кондор, 2004. 180 с.
5. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
6. Єрмакова І. А. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. А. Єрмакова // Молодий вчений. - 2017. - № 16. - С. 256-259. Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / Н. А. Дубініна // Вісник Астраханського державного технічного університету. - 2010. - № 2. - С. 65-71.
7. І. Г. Кадирус. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
8. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. Івченко. // Міжнародний збірник наук. праць. – 2016. – №1. – С. 101
9. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. Івченко. // Міжнародний збірник наук. праць. – 2016. – №1. – С. 101.
10. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. /С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. – 2018. – № 4 (28). – С. 3–8.

11. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2011. № 11. С. 96–98.
12. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2018. – 520 с.
13. Ковальчук С.В. Оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі / С.В. Ковальчук [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010\\_690/57.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/57.pdf).
14. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.
15. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 2. С. 5–17.
16. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Макаренко. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 114
17. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері / М. Й. Малік. // Ефективна економіка. – 2012. – №12.
18. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері / М. Й. Малік. // Ефективна економіка. – 2012. – №12.
19. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 207с
20. Мар'єнко А., Григоренко Т. Конкурентні переваги: огляд стратегій і способів розвитку в кризу / А. Мар'єнко, Т. Григоренко // Електронний журнал «Комерційний директор». - 2015. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.kom-dir.ru/article/432 konkurentnoepreimushchestvo?ustp=W&ustp=W&ustp=W](https://www.kom-dir.ru/article/432_konkurentnoepreimushchestvo?ustp=W&ustp=W&ustp=W)

21. Петров А. М. Стратегічний менеджмент: підручник для вузів / А. Н. Петров // 3-е изд. Стандарт третього покоління. - СПб .: Пітер, 2015. - 400с .: іл. Семченко О. А. Конкурентний потенціал і конкурентні переваги підприємства / А. А. Семченко // Сучасна конкуренція. - 2018. - № 4. - С. 30- 37.

22. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» — 2016. — Випуск 5–6 (22–23). — С. 52–58.

23. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2012. 528 с.

24. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - №3. – С. 19

25. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - №3. – С. 19

26. Стасюк Н.Р., Греськів І.Р. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. - Випуск №6. -2015. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf>.

27. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

28. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. - 2017. - №24. - С. 304-307.

29. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 136–139.

30. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С. М. Бондаренко, А. А. Невмержицька. // Технології та дизайн. - 2014. - № 2. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15).
31. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
32. Єлець О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. №2. С. 82-91.
33. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. Вип. 213: Т. І. С. 75-81.
34. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8.
35. Ільчишин С. М., Завійська О. І. Алгоритм управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. №21. С. 309-316.
36. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7383>.
37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
38. Коваленко О. В., Мисенко Д. М. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. №4. С. 5-11.
39. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності.

Ефективна економіка. 2020. № 8. URL:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118>

40. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Вісник ЧНУ імені Петра Могили. 2016. №263. С. 102-105.
41. Пермінова С. О., Савицька О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Ефективна економіка. 2018. №1. С. 1-9.
42. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Випуск 2(4), частина 2. С. 120-125.  
<http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця 1.1.

Різновиди методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [21]

Види методів	Методи
Формальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модель конкурентної переваги (М. Портера);</li> <li>- модель продукт - ринок (І. Ансоффа);</li> <li>- модель накопиченого досвіду;</li> <li>- модель життєвого циклу товару;</li> <li>- модель життєвого циклу технологій.</li> </ul>
Матричні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модель Бостонської консалтингової групи;</li> <li>- модель «Мак-Кінзі»;</li> <li>- модель компанії Шелл (Shell);</li> <li>- модель Хофера/Шенделя;</li> <li>- модель ADL (фірми Артура Д.Літла);</li> <li>- метод PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy).</li> </ul>
Методи визначення рівня менеджменту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- метод SWOT-аналізу;</li> <li>- метод SPACE-аналізу;</li> <li>- метод LOTS-аналізу;</li> <li>- метод експертного оцінювання;</li> <li>- метод картування стратегічних груп.</li> </ul>
Методи визначення рівня фінансово-економічної діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Методи фінансово-економічного аналізу;</li> <li>- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.</li> </ul>

## Додаток Б



Рис. Організаційна структура ТОВ «Міранта Форм»\*

\*Джерело: розроблено автором за інформацією компанії

## Додаток Б

Таблиця 1.2.

Формальні методи вивчення окремого виду діяльності (бізнесу)  
підприємства [21]

Метод аналізу	Переваги	Недоліки
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дозволяє оцінити вплив зовнішніх сил на конкуренцію в повному обсязі. Знання про етапи життєвого циклу товару дозволяє здійснювати планування, оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства.	Якщо на ринку є особлива позиція, то можна здобути конкурентну перевагу, зосередившись тільки на одній стратегії.
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Допомагає оптимізувати розподіл ресурсів підприємства та визначити його ринкову стратегію.	Для здійснення аналізу необхідні досвідчені фахівці зі спеціальною підготовкою; іноді мають місце труднощі зі збором інформації.
Модель накопиченого досвіду	Надає можливість оцінити витрати, порівняти їх з витратами у конкурентів на одному ринку і виявити потребу у зміні стратегії.	На ринках та в окремих секторах економіки із низькими темпами зростання, ціль щодо збільшення виробництва задля зниження витрат може призвести до надмірного виробництва товару.
Модель життєвого циклу товару	Знання про етапи життєвого циклу товару дозволяє здійснювати планування та оцінку затрат, прибутку підприємства тощо.	Встановлення фази, в якій є попит на певний товар, ускладнюється, якщо модель є нетрадиційною (тобто.ю коли відсутня окрема фаза).

## Фінансово-майновий стан за 2019 рік

<b>Актив</b>			
<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	0	15 – 20
первісна вартість	1011	0	15 – 20
знос	1012	0	до 10
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	0	15 – 20
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	0	53 000 – 54 000
у тому числі готова продукція	1103	0	53 000 – 54 000
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	9 700 – 9 800
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	11 000 – 12 000
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	1 700 – 1 800
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	0	590 – 600
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	до 10
Усього	1195	0	77 000 – 78 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	0	77 000 – 78 000

<b>Пасив</b>			
<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0	до 10
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	30 – 35
Неоплачений капітал	1425	0	0
Усього	1495	0	30 – 35
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	0	59 000 – 60 000
розрахунками з бюджетом	1620	0	до 10
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	0	15 – 20
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	18 000 – 19 000
Усього	1695	0	77 000 – 78 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	0	77 000 – 78 000

## Фінансово-майновий стан за 2020 рік

<b>Актив</b>			
<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби	1010	15.6	105.2
первісна вартість	1011	17.4	122.5
знос	1012	1.8	17.3
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього	1095	15.6	105.2
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	53925.3	87511.3
у тому числі готова продукція	1103	53 925	87511.1
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9753.2	30243.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11612.1	19291.3
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1732.6	3513.5
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	594.5	14538.8
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	3.3	914.2
Усього	1195	77 621	156012.8
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Фінансово-майновий стан	1300	77636.6	156 118
<b>Пасив</b>			

<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.1	0.1
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30.8	127.5
Неоплачений капітал	1425	0	-
Усього	1495	30.9	127.6
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	59480.5	155982.2
розрахунками з бюджетом	1620	6.8	5.4
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	18.2	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18100.2	2.8
Усього	1695	77605.7	155990.4
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Фінансово-майновий стан	1900	77636.6	156 118

## Фінансово-майновий стан за 2021 рік

<b>Актив</b>			
<b>Необоротні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	0
Основні засоби	1010	105.2	81.2
первісна вартість	1011	122.5	122.5
знос	1012	17.3	41.3
Довгострокові біологічні активи	1020	-	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	0
Інші необоротні активи	1090	-	0
Усього	1095	105.2	81.2
<b>Оборотні активи</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Запаси	1100	87511.3	91957.4
у тому числі готова продукція	1103	87511.1	91957.3
Поточні біологічні активи	1110	-	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	30243.7	29213.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	19291.3	19 968
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3513.5	2573.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	14538.8	46191.2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	0
Інші оборотні активи	1190	914.2	355.7
Усього	1195	156012.8	190259.9
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	0
Фінансово-майновий стан	1300	156 118	190341.1
<b>Пасив</b>			

<b>Власний капітал</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.1	0.1
Додатковий капітал	1410	-	0
Резервний капітал	1415	-	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127.5	266.4
Неоплачений капітал	1425	-	0
Усього	1495	127.6	266.5
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	0
<b>Поточні зобов'язання</b>	<b>Код</b>	<b>На початок року, тис.грн.</b>	<b>На кінець року, тис.грн.</b>
Короткострокові кредити банків	1600	-	0
<b>Поточна кредиторська заборгованість за:</b>			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	0
товари, роботи, послуги	1615	155982.2	190065.3
розрахунками з бюджетом	1620	5.4	9.3
розрахунками зі страхування	1625	-	0
розрахунками з оплати праці	1630	-	0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2.8	0
Усього	1695	155990.4	190074.6
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	0
Фінансово-майновий стан	1900	156 118	190341.1