

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЕРВОМАЙСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМ. МАКАРОВА

Кафедра Економіки, обліку та підприємництва

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри

«__» _____ 20__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

На тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства

Виконав студент 45-ЕП-18 групи
Руденко Т.С. _____
(підпис)

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Хмарська І.А.
(посада, наука ступінь, вчене звання)

(підпис)

Первомайськ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства	6
1.2 Аналіз існуючих підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності компанії	13
1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»	
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності компанії	27
2.2 Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність компанії	35
2.3 Оцінка конкурентоспроможності компанії	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»	
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії	47
3.2 Шляхи удосконалення рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності компанії	52
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Актуальність даної теми дослідження обумовлена тим, що процеси глобалізації постійно посилюються, що призводить до ускладнення бізнес-середовища компаній, насамперед до посилення конкуренції на ринку та появи нових загроз. Тому необхідно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Основні підходи до методології вивчення конкуренції та конкурентоспроможності закладені в працях таких економістів, як І. Ансофф, П. Гейне, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт, Дж. Шумпетер, Р. Фатхутдінов та ін. науковців. Метою роботи є на основі наукових джерел та практики діяльності компанії обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності.

При дослідженні проведеному в кваліфікацій роботі було використано ряд загальнонаукових і специфічних наукових методів. Для дослідження конкурентоспроможності підприємства та шляхів її підвищення використовувався такий метод: SWOT-метод – аналіз, статистичний аналіз показників ефективності надавав можливість аналізувати тенденції розвитку компанії за допомогою різних показників.

Для отримання аналітичної інформації були використані статистичні дані, зокрема річна фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про прибутки та збитки).

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених з питань підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження в роботі виступає конкурентоспроможність компанії «ТАК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління конкурентоспроможністю компанії «ТАК».

У ході здійснення досліджень та виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- розглянути економічну сутність конкурентоспроможності компанії;
- проаналізувати існуючі підходи оцінки конкурентоспроможності компанії;
- визначити особливості управління конкурентоспроможності компанії;
- проаналізувати вплив чинників на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність компанії «ТАК»;
- визначити основні шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії;
- запропонувати та оцінити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компанії.

Запропоновані та обґрунтовані в кваліфікаційній роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути застосовані на практиці в компаніях, що спеціалізуються на розробці ІТ-рішень та наданні послуг. Результати дослідження дозволять компаніям ефективно розвивати свій імідж за допомогою маркетингової діяльності.

Структура роботи: Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 75 сторінках друкованого тексту, містить 19 рисунків, 19 таблиць. Список використаної літератури містить 48 джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємств

Конкуренція як на внутрішньому, так і на світовому ринках має тенденцію до посилення внаслідок посилення світових інтеграційних процесів, розвитку зовнішньої торгівлі та інших факторів. Від керівництва компанії вимагається гнучкість, швидке реагування на зміни, щоб не тільки завоювати домінуючі позиції на ринку, а й мати можливість конкурувати. Для цього необхідно постійно досліджувати й аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, удосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства та вибирати оптимальний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку. Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності повинна бути основою для розробки маркетингової стратегії - логічної схеми маркетингової діяльності, за допомогою якої підприємство сподівається досягти своїх маркетингових цілей у довгостроковій перспективі. Все це вимагає врахування маркетингових, виробничих, фінансово-економічних та інших аспектів при аналізі підприємства.

З огляду на розвиток ринкових відносин в Україні, конкурентоспроможність є вирішальним фактором успіху бізнесу та економічної безпеки. Конкуренція як основний елемент ринкового механізму на сьогодні є однією з найпопулярніших економічних категорій. А механізм формування ефективних підходів до відбору конкурентних переваг є найбільш актуальним у сучасному економічному середовищі [25, с. 102, 44].

У науковій літературі немає єдиного визначення конкуренції, тому доцільно вивчити найважливіші й поширені визначення, сформульовані

відомими вченими. Слово «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», яке визначається як змагання або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера та Д. Росса конкурентні критерії можна поділити на типи: поведінка, структура, функція [42]. Поведінка – це розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їхніх потреб. Структура - аналіз структури для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку, а також входу. Відповідно до функціональної інтерпретації, це суперництво старого і нового. А. Сміт пов'язував конкуренцію з парним, без змови, суперництвом між продавцями - покупцями за найбільш вигідні умови продажу товарів. При цьому основним методом конкуренції він вважав зміни цін [32, 45].

Як видно з інтерпретації, конкурентоспроможність є одним із найважливіших шляхів підвищення продуктивності та ефективного виробництва. Відповідно до неокласичної теорії поведінкова інтерпретація конкуренції пов'язана з боротьбою за рідкісні товари. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість товарів рідкісні в тому сенсі, що їх кількість менше потенційних потреб. «Конкуренція – це прагнення якнайкраще відповідати критеріям доступу до ліквідних товарів», – сказав П. Гейне [22, с. 73].

Крім поведінкової інтерпретації, широко використовується структурна інтерпретація. Її джерелами є праці А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, які заклали основу сучасної концепції конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії. Після структурної інтерпретації конкуренції акцент робиться на аналізі структури ринку та умов, які на ньому домінують. К. Макконнелл і С. Брю визначають конкуренцію як наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, які можуть вільно входити на ринок і виходити з нього [39, с. 31]. А. Портер стверджує, що конкуренція – це динамічний процес, що розвивається, це

постійно змінний ландшафт, у якому з'являються нові продукти, нові канали маркетингу, нові виробничі процеси та нові сегменти ринку [29, с. 586; 43].

Функціональний підхід описується як роль, яку відіграє конкуренція в бізнесі. Слід зазначити, що конкуренція змушує підприємства постійно шукати та знаходити нові рішення щодо продукції за її асортиментом та обсягом, вона стимулює виробництво, розробку високоякісної продукції, спонукає чуйно реагувати на потреби споживачів, заохочує науку і технології, інформаційні системи та Технології. З іншого боку, конкуренція призводить до нестабільності в економіці, що в ряді випадків є причиною інфляції та безробіття, банкрутства компаній та ін. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [13, с.12].

Проте варто зазначити, що цей закон зовсім не регламентує таке поняття як «конкурентоспроможність», також у законі відсутні посилання на методики розрахунку показників конкурентоспроможності для суб'єктів господарювання. Тракткування категорії «конкуренція» що надали різні вчені наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»

Визначення	Автор, джерело
«Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети»	Адамик В.А.
«Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці»	Грецький Р.

«Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників»	Панасенко Д.А.
«Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти»	Мочерний С.В.
«В розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці»	Пуцентейло П.Р.
«Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності»	Рудницька М.О.
«Процес управління суб'єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб»	Филюк Г.М.

Вперше конкуренція була визначена А. Смітом як сила, здатна встановлювати й регулювати ринкову рівновагу. У своєму дослідженні Адам Сміт розглядав конкуренцію як боротьбу за найкращі умови купівлі та продажу між покупцями та продавцями. Він зазначив, що конкуренція серед покупців призводить до скорочення пропозиції, викликає пошук обмеженої пропозиції, що підвищує ціни; При надлишку пропозиції виникає суперництво між виробниками, які хочуть позбутися надлишку, занижуючи ціну. Через пропозицію, попит і ціни конкуренція виступає як складова частина економічного механізму. Й. Шумпетер визначає конкуренцію як суперництво старого з новим, з новаторством.

Крім терміна «конкуренція» доцільно розглядати термін «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність проявляється лише через конкуренцію та за відповідних умов. В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є результатом взаємодії факторів, що впливають із об'єктивного розвитку продуктивних сил, відображеного в політиці підприємства щодо вдосконалення товарів та підвищення їх якості, боротьби за частку ринку та прибуток. Конкурентоспроможність – це

багатоаспектне поняття, яке широко використовується в практиці та теорії економічного аналізу [34, 46].

Основою розуміння сутності концепції конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який опублікував теорію конкурентних переваг, згідно з якою можна оцінити конкурентоспроможність підприємства в межах груп підприємств галузі [29].

У глобальній економіці конкурентоспроможність також можна визначити як здатність країни чи компанії протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку та на ринках інших країн. Професор В. Андріанов вважає, що показник конкурентоспроможності країни поєднує в собі конкурентоспроможність товарів, виробників і конкурентоспроможність промисловості. Загалом його можна визначити як здатність країни виробляти товари та послуги у вільній торгівлі, які відповідають міжнародним вимогам [2, с 39].

Виходячи з цих тверджень, можна констатувати, що можна виділити наступні три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- а) мікрорівень, на якому здійснюється управління конкурентоспроможність товарів і компаній;
- б) мезорівень, на якому здійснюється управління конкурентоспроможність галузей, кластерів;
- в) макрорівень, на якому здійснюється управління конкурентоспроможністю територій, регіонів і країн.

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на яку впливає стан підприємств окремих галузей регіону [4, 47] і, в свою чергу, конкурентоспроможність регіону – це сукупна конкурентоспроможність його підприємств. , згідно з відправною точкою нашого дослідження на рівні підприємства.

В даний час існує багато тлумачень поняття «конкурентоспроможність фірми», але єдиного тлумачення немає, оскільки деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність фірм – це категорія, яка безпосередньо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу або стратегічне планування розвитку підприємства, їх здатність впроваджувати нові технології та боротися з конкурентами на ринках тощо.

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються такі поняття видатних вчених, як: порівняльні переваги, порівняльні витрати, порівняння конкурентних переваг, фактори управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентний статус підприємства [19, С. 25].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», пропоновані відомими авторами. Трактування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення конкурентоспроможність
С. І. Ожогов	«Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам»
В. П. Грошев	«Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію»
В. Стівенсон	«Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
Портер, Майкл	«Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні із присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин. Оцінка цієї властивості дозволяє виділяти високу, середню низьку конкурентоспроможність»
П. В. Забелін, Н. К. Моїсєєва	«Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком»
Б. А. Райзберг	«Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»

Р. А. Фатхутдінов	«Конкурентоспроможність – це властивість об’єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на конкретному ринку»
В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва	«Конкурентоспроможність – це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника»
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	«Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів»

Різноманітні позиції авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності мають певні розбіжності, які можна пов’язати з складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також:

- а) ототожненням конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції або послуг;
- б) масштабами розгляду конкурентоспроможності: продукції, підприємства, галузі, країни(на регіональному, національному, світовому ринку);
- в) заміною одного поняття іншим (конкурентний статус, конкурентний рівень);
- г) характеристикою будь-якої складової конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність виробничо-збутового, фінансового, трудового потенціалу.

Отже, можна дійти висновків, що конкурентоспроможність підприємств формується за рахунок параметрів їх продукції, адже насамперед за рахунок власних товарів, робіт, послуг кожна організація позиціонує себе на ринку. Цей чинник є необхідним, але не достатнім, оскільки це лише один із напрямів формування конкурентних переваг підприємства.

1.2 Аналіз підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні для успішної діяльності компанії оцінка її конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес визначення сильних і слабких сторін компанії, він дає можливість максимально підвищити її результативність і виявити її прихований потенціал. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є найпопулярнішою процедурою зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зовнішні ринки. Але й на вітчизняному ринку компанії зазнають впливу зростаючої глобалізації іноземних конкурентів. Підвищуються вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності [8].

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства неодноразово розглядалося в окремих наукових публікаціях і фундаментальних наукових працях, зокрема [6,12,14,18], але не до цього часу, озроблено єдину методологію оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Показник конкурентоспроможності покликаний відображати основні результати діяльності та потенціал усіх служб і підрозділів компанії, а також її здатність реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища.

Метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції, і які дають можливість конкурувати з іншими виробниками та перемагати їх. Конкурентоспроможність компанії можна оцінити лише шляхом порівняння умов, ресурсів і результатів компанії з конкретною групою компаній, визнаних її конкурентами.

Аналіз конкуренції спрямований на виявлення можливостей і загроз, а також на пошук стратегічної невизначеності, яку конкуренти можуть створити

на ринку. Аналіз починається з визначення найважливіших і потенційних конкурентів. Потім вони переходять до глибшого та ретельного вивчення різних аспектів своєї діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими показниками, як економічний потенціал (активи, основний капітал, товарообіг, прибуток, рентабельність тощо); Потенціал збуту (розмір асортименту, наявність запасів, ступінь автоматизації та технології процесу збуту тощо); репутація компанії та дотримання договірних зобов'язань; фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо); організаційна структура; Управління організацією, склад і професійний рівень її керівників, ринкова стратегія, репутація компанії тощо.

Одним із оціночних підходів є дослідження конкурентоспроможності, яке базується на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером [28]. Конкурентна перевага — це властивості, характеристики товару чи марки, різноманітні відмінності в розвитку та діяльності підприємства порівняно з іншими подібними компаніями, що забезпечують успіх у конкурентній боротьбі. Формування ряду конкурентних переваг підприємства має відбуватися за принципом комплексності, тобто необхідно орієнтуватися на ті переваги, які допоможуть охопити всі сфери господарсько-управлінської діяльності компанії.

Існує багато методів оцінки конкурентоспроможності компанії на ринку. У кожному випадку необхідний диференційований підхід, аналіз специфіки галузі та цільового споживача.

Кожен із методів оцінки конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку має свої переваги та недоліки, які детально розглянуті, наприклад, у роботі Т. В. Андросова [3]. Найбільш повну інформацію про

конкурентоспроможність підприємства можна отримати за допомогою кількох методів оцінки. Однак використання більшості з них обмежене через складність збору даних, необхідних для аналізу, відсутність висококваліфікованих спеціалістів зі спеціальною підготовкою для проведення науково-дослідних робіт тощо.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності наведена в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознаки класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансовоекономічну діяльність	Методи фінансовоекономічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства найчастіше стосуються розрахунку відносних значень (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників для окремих аспектів конкурентоспроможності (сфер діяльності) та їх подальшого групування в інтегровані і інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси компанії в конкурентній боротьбі за напрямки стратегічного управління та прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Однак деякі кількісні методи використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому метод не позбавлений суб'єктивності.

Якісні методи оцінки зазвичай мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дозволяють оцінити конкурентоспроможність організації в аналітичному процесі, не відрізняються науковою строгістю, відрізняються суб'єктивністю і умовністю. Однак якісні методи досить гнучкі і дозволяють оцінювати реальні факти замість абстрактних чисел при використанні достовірної інформації.

Така класифікація методів показує, що один і той самий метод може належати до різних груп залежно від особливостей класифікації. Тому на практиці методи взаємопов'язані і використовують кілька підходів. Також завдяки продуманим методам «якісної діагностики» відбувається розуміння стратегічної позиції компанії та її конкурентних переваг, що стає основою для формування низки майбутніх альтернативних стратегій бізнесу. одиниця.

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства вчені виділяють конкретні групи методів і пропонують виділити від 5 до 9 основних груп. Так, Л. А. Костюк пропонує поділити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на 5 груп:

- а) методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринком Спліт;
- б) матричний метод;
- в) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;
- г) методи, засновані на теорії якості продукції;
- д) інтегровані методи.

О. Є. Сомов у своєму дослідженні за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виділити п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, засновані на описі конкуренції; Методи, засновані на узагальненні експертного висновку; методи оцінки конкурентоспроможності товарів і конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансово-техніко-економічними показниками; Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків та вартості підприємства.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності

Компанії мають методи, засновані на життєвому циклі продукту, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності продукції тощо.

Науковці відзначають, як переваги, так і недоліки названих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 1.1).

На сьогоднішній день для успішного функціонування підприємства на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість

максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.



Рис. 1.1 Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Отже, якщо систематизувати перераховані вище методи, то можна зробити наступні висновки:

- а) зручно розмежовувати сфери застосування різних методів;
- б) методи, що характеризують рівень управління підприємством і дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність управління підприємством.

Для визначення стратегічного стану компанії не завжди достатньо використовувати лише матричний аналіз при формулюванні та оцінці альтернатив її стратегії. Іноді необхідно провести стратегічний аналіз на основі використання методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства.

1.3 Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства

Проблема контролю конкурентоспроможності сучасного підприємства є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору. Сьогодні, із загостренням конкуренції, для кожного підприємства на перший план виходить завдання збереження та підвищення власної конкурентоспроможності, успішне вирішення якого є невід'ємною та необхідною рисою сучасної успішної компанії.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це цілеспрямований процес, заснований на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства з урахуванням впливу зовнішніх умов та необхідності оптимізації прибутку. Іншими словами, конкурентне управління означає управління конкурентними перевагами компанії [23, 43]. А конкурентна перевага — це система характеристик, яка дає підприємству перевагу перед конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства в загальній класифікації об'єктів управління можна віднести до функціональних (на відміну від виробництва та структури), які потребують розробки спеціального механізму управління.

Згідно з літературними даними, змістовний зміст управління конкуренцією стосується діяльності організації на внутрішньому та європейському ринках, приділяючи менше уваги наявним ресурсам і процесам, а більше способам розбудови свого ресурсного потенціалу. Тобто головною ознакою контролю конкурентоспроможності підприємства є його орієнтація на майбутнє. Необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства зумовлена насамперед постійними швидкими змінами

зовнішнього середовища та виникненням економічних і фінансових ситуацій, які важко передбачити.

Це ефективна система управління конкурентоспроможністю організації, яка забезпечує стабільне положення компанії на ринку та стабільне збільшення її конкурентних переваг у швидко мінливому середовищі.

На думку Фатхутдінова Р.А., під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміють аспекти загальних управлінських функцій, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності підприємства, що реалізується такими засобами. Б. Планування конкурентоспроможності, оперативне управління, їх забезпечення та вдосконалення в рамках заданої системи конкурентоспроможності [38].

Дослідники Сисоєва Є. О., Франів І. А., Коваль Л. М., Русін-Гриник Р. Р. вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це відкрита система, яка має входи та виходи та складається з систем управління та контролю, які тісно взаємодіють, оскільки органічно пов'язані [10]. Слід зазначити, що система управління містить ті компоненти, які забезпечують процес управління.

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на застосуванні основних принципів науки менеджменту, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт і предмет, методологія та принципи, процес і функції управління.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства — це процес реалізації комплексу функцій управління, а саме порівняння, планування, організації, мотивації та контролю діяльності з метою досягнення конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта господарювання.

Загальний порядок дослідження, оцінки та загалом управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює певні принципові етапи (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Послідовні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Процес управління конкуренцією є складним завданням, яке реалізується в компанії за допомогою конкретних управлінських заходів. Їх ефективне використання можливе лише за умови використання системного підходу в поєднанні з об'єктивними та суб'єктивними поглядами на об'єкт, що дозволить зрозуміти необхідність і сутність управління конкуренцією.

Суб'єктивний та об'єктивний підходи забезпечують окремий погляд на конкурентоспроможність як специфічний стан внутрішнього середовища, що

дозволяє будувати ефективні відносини із зовнішніми контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність є результатом цих відносин. З точки зору суб'єктивного підходу, конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища компанії, що є результатом оптимального управління.

Вивчення конкурентоспроможного управління компаніями в рамках цих підходів має відповідати наступним принципам:

- а) термін дії;
- б) систематичність;
- в) об'єктивність - орієнтація на конкретні ринки та потреби клієнтів;
- г) адаптивність - здатність системи управління конкуренцією пристосовуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства;
- д) інформативний - наявність достовірної та об'єктивної інформації;
- ж) інновація – «відкритість» до інновацій.

Складовими процесу управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати:

- а) моніторинг конкурентного середовища та оцінка конкурентного середовища галузевої та ринкової ситуації;
- б) діагностика конкурентоспроможності підприємства та її основні конкуренти;
- в) конкурентне позиціонування компанії - вибір стратегічного суб'єкта господарювання з конкурентними перевагами;
- г) розробка концепції та стратегії оперативного управління конкуренцією;
- д) реалізація конкурентної стратегії підприємства [18, с. 254-260, 45].

Щоб реалізувати стратегію сталого корпоративного розвитку, засновану на високій конкурентній перевазі в довгостроковій перспективі, керівництво має бути більш активним, ніж конкуренти, які просто реагують на зміну умов

і навчаються захищатися за допомогою нових підходів до отримання конкурентної переваги. Необхідно постійно та систематично вивчати умови діяльності підприємства, проводити активну інноваційну політику та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Тому для того, щоб механізми підвищення конкурентної переваги зарекомендували себе якомога ефективно, компанія повинна зосередитися на тих підходах, які максимально ефективно і з найменшими витратами інтегрують стратегію розвитку компанії з системою конкурентних стратегій. Система конкурентних стратегій підприємства — це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін конкурентних умов та зміцнення його довгострокових конкурентних позицій на ринку [16]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію отримання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки (рис. 1.3).

Інновації як частина системи конкурентних стратегій є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямованою на оновлення та вдосконалення його продуктивних сил та організаційно-економічних взаємовідносин. Вона спрямована на створення та залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які могли б значно підвищити рівень конкурентоспроможності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити перспективи розвитку [9, 46].



Рис. 1.3 Система конкурентних стратегій підприємства

Інновація як частина системи конкурентних стратегій є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямованої на оновлення та вдосконалення його продуктивних сил та організаційно-економічних зв'язків. Вона спрямована на створення та залучення із зовнішнього середовища таких інноваційних процесів, які могли б значно підвищити рівень конкурентоспроможності, що б зміцнило ринкові позиції та забезпечило перспективи розвитку [9].

Запропонований М. Портером підхід до класифікації стратегій створення конкурентних переваг згодом знову і знову доповнювався і модифікувався. Одна з цих модифікацій передбачає виділення не трьох, а п'яти основних конкурентних стратегій:

- а) стратегія зниження витрат;
- б) стратегія фокусування;
- в) стратегія розширення ринку;
- г) стратегія диференціації;
- в) стратегія розробки нової продукції [21, с. 71-80].

Стратегія зниження витрат орієнтована на масове виробництво стандартної продукції, що є більш ефективним і вимагає менших витрат на одиницю продукції, ніж виробництво невеликих серій різних виробів. Спонукання до його використання є значною економією в масштабах виробництва і залучає велику кількість споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при покупці.

Стратегія фокусування – спрямована на створення переваг перед конкурентами в окремому, часто єдиному сегменті ринку, що характеризується географічними, психографічними, поведінковими, демографічними чи іншими принципами сегментації.

Стратегія розширення ринку - спрямована на максимально швидке задоволення потреб різних сфер бізнесу. Основним принципом поведінки є вибір і реалізація проектів, які є найбільш вигідними в існуючих ринкових умовах.

Стратегія диференціації продукції - заснована на спеціалізації на виготовленні спеціальних (іноді незвичайних) виробів, які є модифікацією стандартного продукту.

Стратегія розробки нових продуктів не пов'язана з необхідністю зниження собівартості продукції, її диференціації тощо. Головна мета — випередити конкурентів і поодинокі зайняти ринкову нішу, де Конкуренція не представлена або лише дуже сильно представлений є низьким [16].

Ці види конкурентних стратегій не є взаємовиключними, а радше доповнюють один одного. Виходячи з взаємозв'язку конкурентних стратегій, логічною є наступна послідовність розробки та впровадження системи конкурентних стратегій:

- а) визначення прийнятної стратегії створення конкурентної переваги;
- б) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності компанії, яка визначає довгострокові програми дій у всіх функціональних сферах її

діяльності. Реалізація цих програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

в) використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ринкової ситуації та з урахуванням визначеної на попередніх етапах стратегії конкурентної переваги та стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

г) впровадження системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, виявленням відхилень від цілей та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни. Система конкурентних стратегій компанії служить основою для розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загальний централізований контроль за розробкою та виконанням програми та оперативне управління програмою мають здійснюватися на всіх етапах, забезпечуючи тим самим ефективне управління конкуренцією.

З метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства загалом рекомендується використовувати розроблену ефективну систему управління конкурентоспроможністю та наявними конкурентними перевагами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ТАК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАК» створене відповідно до Законів України «Про власність», «Про зовнішньо – економічну діяльність», «Про інвестиційну діяльність» шляхом об'єднання грошових та майнових вкладів учасників з метою отримання прибутку.

ТОВ «ТАК» знаходиться за адресою Миколаївська обл., місто Первомайськ, вулиця Герцена, 16. Компанія «ТАК» працює на ринку з 1997 року. Основними бізнес напрямками роботи є: Канцтовари для офісу та школи. Папір офісний, папір спеціальний: ватман, калька, міліметрівка, художній, кольоровий папір, тощо. Продаж комп'ютерної техніки, друкуючих пристроїв, витратних матеріалів. Гарантійне та післягарантійне сервісне обслуговування комп'ютерної техніки: ремонт, заправка та відновлення картриджів. Підключення мобільного 3G/4G інтернету для приватних будинків, дач, сільської місцевості, віддалених виробничих об'єктів. Касові апарати. Маємо статус авторизованого ЦСО (Центр Сервісного Обслуговування) реєстраторів розрахункових операцій (РРО).

Сьогодні асортимент магазинів «ТАК» нараховує більш ніж п'ять тисяч товарних позицій, по яких завжди підтримується необхідний складський запас. Сталість асортименту дозволяє нашим клієнтам планувати свої витрати, раціонально використовуючи кошти, і, таким чином, економити не тільки час, а й гроші. Водночас, додатково, компанія володіє ресурсами для поставки клієнтам товару за каталогами виробників під замовлення. Колектив компанії спільно зі своїми клієнтами постійно працює над оптимізацією пропонованого

асортименту, виходячи з актуальної кон'юнктури ринку, новинок і, головне, потреб і можливостей наших клієнтів.

Спеціалісти компанії «ТАК» пройшли відповідне навчання та мають великий досвід з провадження та обслуговування касових апаратів (надалі реєстраторів розрахункових операцій (РРО)). Кваліфікований персонал надасть відповідну консультацію на етапі підбору РРО до ваших потреб, а також порівняльну інформацію щодо цін, можливостей та моделей. Проводимо гарантійне та післягарантійне обслуговування РРО. Ми виконуємо фіскалізацію та щомісячне обслуговування РРО. Фіскалізація включає у себе налаштування, програмування «шапки» чеку, внесення фіскального номеру, опломбування апарату та видачу документів для постановки РРО на облік.

Компанія «ТАК» пропонує готове рішення для підключення швидкісного інтернету в сільській місцевості, заміських будинках або просто в місцях з відсутністю проводового інтернету.

Провівши аналіз техніко-економічних показників компанії «ТАК» за 2018 – 2020 роки, можна зробити висновки, що порівнюючи результати роботи до попереднього року, ТОВ «ТАК» має приріст і попит на нові продукти, через новітні технології та умови праці на ринку чим минулі роки (табл. 2.1).

Ми спостерігаємо що, чистий дохід від реалізації продукції у ТОВ «ТАК» протягом 2018– 2020 років коливається: і становить у 2018 році –370,3 тис. грн., у 2019 році – 320,7 тис. грн., у 2020 році –518,7 тис. грн.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАК»
протягом 2018 – 2020 років**

Показник	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, %	
		2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	370,3	320,7	518,7	86,6	161,7
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4,6	0	0	0	0
3. Інші доходи	тис. грн.	0	1,1	0	0	0
4. Інші витрати	тис. грн.	349,9	274,6	348,1	78,4	126,7
5. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	15,8	47,2	170,6	299,0	361,4
6. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	15,8	47,2	170,6	299,0	361,4
7. Середньооблікова чисельність працівників	чол.	7	5	6	71,4	79,4
8. Фонд оплати праці	тис. грн.	336,0	264,0	345,6	78,5	130,9
9. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4000	4400	4800	110,0	109,0
10. Середньорічний виробіток: одного працівника	тис. грн.	4,4	5,3	7,20	120	135,8

Фінансовий результат до оподаткування збільшився у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 2,9% та у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 3,61%. І становить: у 2018 році – 15,8 тис. грн., у 2019 році – 47,2 тис. грн., 2020 році – 170,6 тис. грн.

У ТОВ «ТАК» відбувається падіння фонду оплати праці працівників у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 7,8%, у 2020 році збільшення в порівнянні з 2019 роком становить 13%. І становить у 2018 році –

336,0 тис. грн., у 2019 році – 264,0 тис. грн. у 2020 році – 345,6 тис. грн. Таке падіння відбувається через зменшення кадрів.

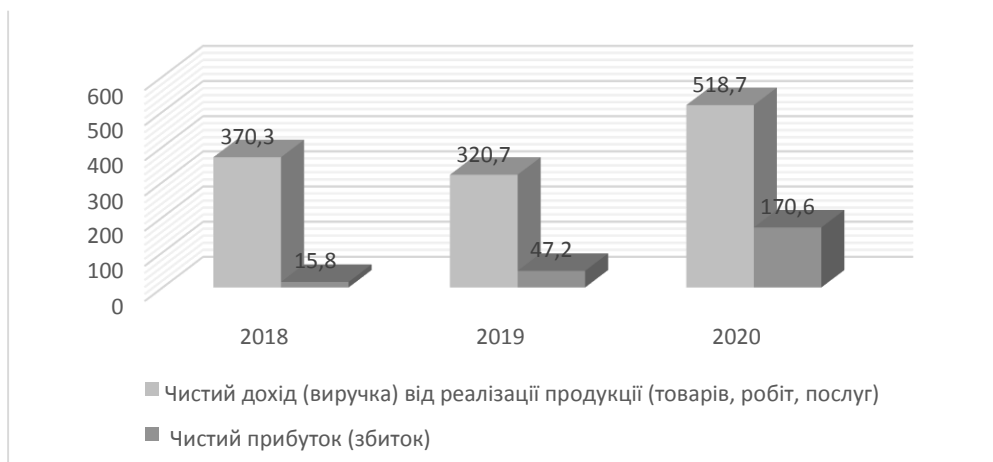


Рис. 2.1 Фінансові результати Компанії «ТАК»

Середньомісячна заробітна плата працівника ТОВ «ТАК» становить у 2018 році – 4000 грн., у 2019 році – 4400 грн., у 2020 році – 4800 грн.

Організаційна структура ТОВ «ТАК» є одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища компанії. Він регламентує: розподіл завдань за підрозділами та підрозділами компанії; Компетенція відділів і відділів щодо вирішення конкретних завдань; загальна взаємодія відділів і відділів.

Якщо розглянути організаційну структуру більш детально, то можна сказати, що ТОВ «ТАК» має лінійну організаційну структуру управління. Компанія розділена на кілька відділів, які мають свого керівника та конкретне навантаження, тобто кожен відділ має певні ролі та обов'язки.

Представлена організаційна структура є однією з найпростіших форм ОС - лінійною. Його характерною особливістю є те, що між елементами конструкції відбувається лише локальна взаємодія. Кожен співробітник має лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та спеціальні функції в межах свого відділу. З наведеної схеми організаційної структури управління ТОВ «ТАК» видно, що до його складу входять: Відділи обслуговування:

а) Відділ збуту - де проводиться первинна консультація, виявлення потреби клієнтів і збут продукції;

б) Відділ технічної підтримки – де є додаткова консультація, а саме представлення клієнта та допомога з подальшими скаргами, на етапі впровадження, навчання клієнтів продукту, де клієнт вводить всі дані для управління своїм бізнесом.

в) Відділ розробки – займається вдосконаленням продукту та усуває Недоліки та створення додаткових рішень.

Досліджуючи фінансово-господарську діяльність ТОВ «ТАК», можна з упевненістю стверджувати, що управління бухгалтерською та фінансовою діяльністю підприємства є підсистемою загального управління господарською діяльністю, яка включає сукупність принципів, методів і форм управління всіма аспектами діяльності підприємства. його фінансова діяльність.

Управління обліково-фінансовою діяльністю включає систему принципів і методів, форм і заходів регулювання ринкового механізму у фінансовій сфері з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також його ринкової вартості.

Одним з найважливіших економічних показників для «ТАК» є виручка. Товарообіг характеризує процес руху товарів і послуг. Дохід Компанії відображається у сумі грошової виручки за продану продукцію та послуги.

Аналізуючи загальний товарообіг ТОВ «ТАК» з таблиці (табл. 2.2) видно, що протягом трьох років виручка підприємства нерівномірна, але це пов'язано зі зміною цін на програмні рішення та збільшенням асортименту ІТ-рішень компанії. Так, найбільший попит на послуги та реалізовану продукцію припадає на II - III квартали: з 28,81% у III. квартал 2018 року (найнижче значення) до 33,01% у другому кварталі 2020 року.

Таблиця 2.2

Аналіз товарообігу ТОВ «ТАК» з загального обсягу у діючих цінах

Квартал	2018		2019		2020		Темпи зміни, %	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2018/ 2017	2019/ 2018
I	98,25	22,11	80,30	20,86	130,22	20,92	81,73	162,16
II	115,00	25,87	120,73	31,37	205,52	33,01	104,98	170,23
III	128,06	28,81	100,45	26,10	180,35	28,97	78,43	179,54
IV	103,05	23,19	83,36	21,66	106,35	17,08	80,89	127,57
Разом	444,36	100	384,84	100	622,44	100	78,50	161,73

Без раціонального управління фінансовими ресурсами неможливе ефективне управління підприємством. Було проведене дослідження фінансового менеджменту на ТОВ «ТАК» для початку наведемо таблицю з розподілом функціональних обов'язків на підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Виконання функцій фінансового менеджменту на ТОВ «ТАК»

Функції	Зміст функцій	Виконавці функцій
Стратегічне управління	обґрунтування стратегії фінансового розвитку підприємства	директор, менеджер - маркетолог
	обґрунтування розширення асортименту ІТ рішень	
	обґрунтування підвищеного економічного, конкурентоспроможного рейтингу підприємства	
Планування	прогнозування грошових надходжень і напрямки їх раціонального використання	директор, менеджер - маркетолог
	обґрунтування фінансових потреб на поточний рік і перспективу	
	визначення ступеня ризику, його ймовірності та розміру	
Управління кругообігом коштів	забезпечення безперервного кругообігу коштів і стійкого фінансового стану підприємства	директор
Управління фінансуванням та кредитуванням	вибір раціональних форм фінансування і кредитування, грошових вкладів	директор
	розрахунки з партнерами	менеджер по партнерам

Контроль за виконанням показників	збір необхідної інформації та розрахунки й аналіз показників фінансової стійкості підприємства	директор, менеджер - маркетолог
-----------------------------------	--	---------------------------------

В результаті дослідження ми спостерігаємо, що найбільшу кількість функцій фінансового менеджменту на ТОВ «ТАК» покладено на директора компанії, це пов'язано з невеликою кількістю працівників, що працюють в компанії. Характеристику системи фінансового планування та фінансового контролінгу на ТОВ «ТАК» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика системи фінансового планування ТОВ «ТАК»

Види планування	Зміст	Хто виконує
Прогнозування (3-5 років)	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики за основними напрямками фінансової діяльності підприємства	директор
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за окремими питаннями фінансової діяльності	директор, менеджер по партнерам, керівник відділу продажів
Оперативне планування	Розробка і доведення до менеджерів з продажу, платіжних календарів та інших оперативних планових завдань за всіма питаннями фінансової діяльності	

Характеристика фінансового контролінгу на ТОВ «ТАК» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика фінансового контролінгу на ТОВ «ТАК»

Види фінансового контролінгу	Контрольний період	Основна сфера контролінгу	Хто виконує
Стратегічний	Квартал, рік	Контроль фінансової стратегії та її показників	директор
Поточний	Місяць, квартал	Контроль поточних фінансових планів	
Оперативний	Декада, місяць	Контроль бюджетів	—

Для визначення ефективності управління фінансами ТОВ «ТАК» необхідно провести аналіз його фінансового стану на основі даних звітності,

який показує питому вагу статей балансу у загальному його підсумку. Вертикальний аналіз балансу наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз ТОВ «ТАК» за 2018–2020 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2018	2019	2020	2019 -2018	2020 -2019
Актив					
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Основні засоби	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	82,4	0	82,4
Виробничі запаси	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15,11	0	26,62	-15,11	26,62
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,45	0,44	0,88	-0,01	0,44
Гроші та їх еквіваленти	83,9	99,4	16,69	15,5	-82,7
Витрати майбутніх періодів	0,45	0,08	0	-0,37	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	7,63	4,48	1,76	-3,15	-2,72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	77,09	87,62	94,50	10,53	6,88
Вилучений капітал	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	4,73	2,78	1,58	-1,95	-1,2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	10,53	5,11	2,14	-5,42	-2,97
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	0	0	0	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	0	0

Згідно з таблиці можна зробити наступні висновки, найбільшу частку активів балансу у 2019 році становлять гроші та їх еквіваленти (у 2018 році – 83,9%, у 2019 році – 99,4%, у 2020 році – 16,69%) та дебіторська заборгованість за товари, робоча сила, послуги у 2020 році (у 2018 році – 15,11%, у 2019 році – 0%, у 2020 році – 26,62%). І найменша частка – вартість майбутніх періодів (у 2018 році – 0,45%, у 2019 році – 0,08%, у 2020 році – 0%).

Щодо зобов'язань балансу, то найбільшу частину займає нерозподілений прибуток: у 2018 році – 77,09%, у 2019 році – 87,62%, у 2020 році – 94,50%, а найменша частка поточних зобов'язань за товари та послуги: у 2018 році – 4. %, у 2019 році – 2,78%, у 2020 році – 1,58%.

Успішна діяльність ТОВ «ТАК» в умовах ринкової економіки можлива лише за умови її орієнтації на потреби та вимоги споживачів та їх задоволення, тобто якщо концепція управління підприємством стає маркетинговою.

2.2 Аналіз впливу чинників на конкурентоспроможність компанії

Проаналізуємо вплив факторів макросередовища та внутрішнього середовища ТОВ «ТАК». Цей аналіз є загальноприйнятим підходом, що дозволяє спільно досліджувати зовнішнє та внутрішнє середовище.

Діагностика може встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами компанії, загрозами та можливостями, а також встановити зв'язки між ними. Для діагностики ми використовуємо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найбільш характерними можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) та слабкими сторонами для ТОВ «ТАК», результати якого можна надалі використовувати для формулювання та вибору бізнес-стратегій.

SWOT-аналіз є свого роду інструментом; Він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє впорядкувати процес розгляду всієї наявної інформації на основі власних думок та оцінок.

SWOT-аналіз дає змогу скласти загальний перелік стратегій ТОВ «ТАК» з урахуванням їх особливостей – адаптації до навколишнього середовища чи формування впливів на нього.

Проводячи SWOT-аналіз для ТОВ «ТАК», необхідно ретельно визначити обсяг кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним та використовувати різну вхідну інформацію, уникати просторових та неоднозначних тверджень. SWOT-аналіз слід проводити за участю всіх ключових членів компанії. Це стосується загального визначення слабких і сильних сторін, які повинні бути чітко помітні в компанії.

Залучивши людей, які не належать до ТОВ «ТАК», можна покращити якість аналізу. Такі особи можуть виступати в ролі неупереджених арбітрів, здатних оцінювати пропозиції та, ставлячи конкретні запитання, спонукаючи компанію переглянути свою політику та дії. Методологія SWOT-аналізу передбачає виконання кількох етапів, які представлені нижче. Визначимо власні сильні та слабкі сторони.

У таблиці 2.7 наведено фактори, що визначають сильні та слабкі сторони ТОВ «ТАК».

Таблиця 2.7

Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони ТОВ «ТАК»

<i>Сфера функціонування</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Розробка</i>	Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	Нестача обігових коштів
	Ефективна система якості рішення	Присутність некваліфікованих спеціалістів
	Чітко вироблені стратегічні альтернативи	Занадто вузький асортимент ІТ рішень
	Високий рівень якості технологій рішень	Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
<i>Персонал</i>	Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації)	Застаріла система управління та стимулювання праці

	кадрів)	Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу
	Висока продуктивність праці	Висока плинність кадрів
Маркетинг	Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	Ефективна організація збуту	Низький рівень організації маркетингової діяльності
Організація управління	Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	
Фінанси		Обмежені інвестиційні можливості
Імідж підприємства	Компетентність керівника компанії	Недосконале обладнання для офісів
	Висока кваліфікація управлінського персоналу	
	Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	

Таким чином, після проведення аналізу факторів макросередовища на ТОВ «ТАК» можна побачити, що загрози переважають (41 позитивний фактор, 42 негативні фактори). Проте оцінка факторів зовнішнього середовища компанії показала найкращий результат, сильні сторони мають 50 балів, а слабкі – 33 бали.

Тому компаніям можна порадижити використовувати свої сильні сторони для захисту від зовнішніх загроз, а не нарощувати продажі продукції, тобто переходити на захист позицій. Компанія може «контратакувати» в кожному конкретному випадку – щоб захопити певні ринкові ніші, але більшість зусиль має бути спрямована на захист себе від конкурентів та підготовку до дій у майбутньому, коли можливості переважають загрози.

Таблиця 2.8

Визначення власних сильних і слабких сторін ТОВ «ТАК»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	+4	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система якості рівень	+4	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+4	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень	-1
4. Високий рівень якості ІТ рішень	+5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	-3
5. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Висока продуктивність праці	+5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	-2
7. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	+4	7. Висока плинність кадрів	-3
8. Ефективна організація збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+4	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-3
10. Компетентність керівника підприємства	+5	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-3
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+4	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	+4	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+50	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Це – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

В таблиці 2.9 наведемо фактори можливостей і загроз, а також запропоновано систему заходів дій підприємства з реалізації можливостей і зниження загроз. В результаті проаналізувавши оцінку факторів макросередовища на ТОВ «ТАК» можна побачити, що переважають загрози (41-позитивних факторів, 42-негативних факторів).

Таблиця 2.9

Оцінка факторів макросередовища ТОВ «ТАК»

Група факторів	Фактор	Тенденція до зміни фактора*	Характер впливу фактора на діяльність підприємства (+,-)	Оцінка рівня впливу фактора на діяльність підприємства, бали**
1	2	3	4	5
Політичні	1.Рівень політичної стабільності суспільства.	□	-	7
	2. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	=	+	5
Економічні	1.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	□	-	6
	2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	=	+	5
	3. Темп інфляції.	□	-	5
	4.Рівень безробіття.	□	-	4
	5.Рівень оподаткування.	=	-	7
	6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	□	-	3
Правові	1. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	=	-	4
Науковотехнічні та технологічні	1.Інновації в технології.	□	+	8
	2.Інновації в менеджменті.	□	+	6
	3. Інновації в маркетингу.	□	+	6
Демографічні	1.Вікова структура населення.	□	-	2

	2. Чисельність працездатного населення країни (регіону).	□	-	4
Соціальнокультурні	1. Освітній рівень.	□	+	6
	2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум).	=	+	2

*Оцінка тенденції до зміни: □ - зниження, □ - підвищення, = - без змін

**Для якісної оцінки рівня впливу факторів можна скористатись шкалою: вплив відсутній – 0, вплив слабкий – 0-2, вплив помірний – 2-4, вплив сильний – 5-8, вплив дуже сильний – 8-10

До такого незадовільного рівня компанію привели: нестабільне політичне, економічне середовище, демографічні зміни. Тому, компанія повинна використовуючи всі свої можливості, здійснити заходи щодо усунення негативних чинників. Вплив факторів і дії ТОВ «ТАК» проаналізовано у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Вплив факторів і дії ТОВ «ТАК»

Фактори	Вихідний рівень впливу, бали	Дії підприємства по реалізації можливостей і зниженню загроз (заходи)
1. Можливості (позитивні)		
1.1. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.	5	Використовуючи високий освітній рівень людей країни (регіону), сформувати раціональну кадрову структуру та розробити маркетингову політику. Завдяки впровадженню інновацій розширити асортимент продукції. Також розширити мережу збуту та намагатись тримати позицію на міжнародному ринку.
1.2. Ступінь розвитку розробки ІТ продукції та обслуговування	5	
1.3. Інновації в технології.	8	
1.4. Інновації в менеджменті.	6	
1.5. Інновації в маркетингу.	6	
1.6. Освітній рівень.	6	
1.7. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія/прожитковий мінімум)	5	
Всього	41	

2. Загрози (негативні)		
2.1.Рівень політичної стабільності суспільства.	7	Здійснювати фінансові операції, що сприяють збереженню купівельної спроможності грошей.
2.Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).	6	Стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів, за прийняттям нових законодавчих актів та своєчасно реагувати на зміни.
2.3. Темп інфляції.	5	
2.4. Рівень безробіття.	4	
2.5. Рівень оподаткування.	7	
2.6. Рівень доходів населення (середня зарплата).	3	Використовуючи цінові переваги, зменшувати витрати. Рекламувати товари, які розробляються.
2.7. Закони, що регулюють діяльність підприємства.	4	Стимулювати надання послуг за допомогою партнерів, здійснювати бартер. Шукати нові напрямки діяльності.
2.8.Вікова структура населення.	2	
2.9.Чисельність працездатного населення країни (регіону)	4	
Всього	42	

Досвід розробки стратегії різних компаній показує, що вони рідко обмежуються одним варіантом стратегії. Найчастіше загальна стратегія складається з ряду цих стратегій.

Фаза розробки стратегії має на меті вивести загальну стратегію на рівень удосконалення її цілей розвитку. Методи доведення можуть бути різними. Для цього використовують цілі та завдання розвитку, всі види стратегічної інформації.

Останнім пунктом у виборі стратегії розвитку є аналіз та оцінка альтернатив. Завдання оцінки — вибрати стратегію, яка забезпечить максимальну ефективність і прибутковість організації в майбутньому. Вибір стратегії має ґрунтуватися на чіткій концепції організаційного розвитку, а саме її формулюванні однозначно й чітко, оскільки обрана стратегія на тривалий час обмежує свободу дій керівництва та глибоко впливає на всі прийняті ним рішення. Тому обрана альтернатива ретельно досліджується та оцінюється. Необхідно враховувати численні фактори: ризик, досвід використання минулих стратегій, фактор часу тощо.

Тому аналіз представлених альтернатив з урахуванням специфіки компанії, кон'юнктури ринку та стратегічної поведінки конкурентів може запропонувати ряд стратегій досліджуваної компанії, «стримований ріст», «диференціація» та «покращуйте те, що ви вже робите».

2.3 Оцінка конкурентоспроможності компанії

В сучасних умовах ведення бізнесу з кожним роком утворюється все більше новостворених компаній, переважно для задоволення потреб конкретних груп споживачів. Багато з них через деякий час припиняють свою діяльність, незважаючи на жорстку конкуренцію. Тому, щоб «вижити» на ринку, необхідно бути конкурентоспроможним і вміти будувати стратегічні цілі в компанії.

Конкурентний менеджмент є важливою вимогою для розвитку компанії. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товарів і компаній з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без кількісної оцінки всі заходи щодо підтримки та підвищення конкурентоспроможності є необґрунтованими та необґрунтованими. спонтанний.

У ТОВ «ТАК» конкурентоспроможність означає вихід на ринок через конкурентну роботу при належному функціонуванні всієї організації як системи. Метод SWOT-аналізу вважається найбільш доцільним методом оцінки конкурентоспроможності.

На ефективність будь-якої послуги впливає багато факторів – ресурси компанії. Оцінка ефективності кожного суб'єкта передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Одне з найважливіших завдань компанії та країни в цілому невіддільне від ефективності діяльності компанії, забезпечення створення необхідної кількості сучасних програм для

автоматизації HORECA та підвищення якості цих рішень з метою досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Посилення конкуренції (за збут своєї продукції, за місце на ринку) серед розробників змушує їх шукати нові способи впливу на рішення споживачів. Одним із способів є створення сучасних ІТ-рішень з покращеною якістю.

Найкращий досвід компанії свідчить, що якість, безсумнівно, є найважливішою складовою конкурентоспроможності, але в той же час, крім якості, можливості збуту продукції визначаються значною кількістю параметрів і умов, більшість з яких стосується не тільки продукції, а й компанії. і навіть країна.

В умовах ринкової економіки ТОВ «ТАК», яке пропонує на ринку свої послуги та програмні рішення, не може тривалий час залишатися стабільним, покладаючись у своїй стратегії лише на конкурентоспроможність продукції, тобто не враховуючи власні загальні витрати, пов'язані з виробництвом та продаж цієї продукції. При виході на новий ринок, при появі нових конкурентів, при прийнятті рішень щодо розширення чи скорочення асортименту, при інвестуванні в модернізацію технологічного обладнання чи модернізацію розробленої продукції необхідно оцінювати все підприємство, а не окремий товар.

Визначення конкурентоспроможності підприємства є відправною точкою для планування діяльності та розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням інтересів інвесторів, компаній, споживачів та держави. Для визначення позиції підприємства на ринку необхідна ефективна та об'єктивна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства та ефективності потенційної конкурентоспроможності ТОВ «ТАК».

Термін «конкурентоспроможність» визначається як можливість ефективної економічної діяльності та її практичної та вигідної реалізації на конкурентному ринку. Така реалізація забезпечується всім набором інструментів, наявним на підприємстві. Розробка та впровадження конкурентоспроможних ІТ-рішень та послуг – загальний показник життєздатності компанії, її здатності ефективно використовувати фінансовий, виробничий та трудовий потенціал.

З урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ТАК» можна визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії. Рекомендується використовувати SWOT-аналіз, оскільки він є одним із найпопулярніших способів аналізу та оцінки навколишнього середовища.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT–аналіз ТОВ «ТАК»

	Можливості	Загрози
	-розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA, а саме з ТОВ «Чекбокс»; -оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг; -розвиток рекламних-технологій; -збільшення попиту на продукцію в державних установах	-зниження купівельної спроможності населення; - проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги; - зростання темпів інфляції - час для навчання персоналу нового функціоналу
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози

-досвід роботи на ринку; -широкий асортимент надаваних послуг; -широкий радіус обслуговування; -значна кількість постійних клієнтів -безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників	- досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг; -розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів	- привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів; -безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг
Слабкі сторони	Слабкість та можливість	Слабкість та загрози
-зменшення ринкової частки; -відсутність чіткої системи оплати праці; - недостатньо ефективна робота з клієнтами - добір та навчання нових працівників	-покращення асортименту надаваних послуг, а також якості цих послуг покращить ефективність роботи з клієнтами	-оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу

Тому на основі SWOT-аналізу можна запропонувати компанії конкретні стратегії для посилення цих сторін і можливостей, враховуючи та обмежуючи вплив слабких сторін і загроз, надаючи їм конкурентну перевагу.

Як приклад: досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити пропозицію та підвищити якість послуг, що надаються; Інтеграція з ТОВ «CHECKBOX» - розробником програмного забезпечення RRO, допоможе споживачам у сфері HORECA заощадити значні кошти, оскільки відповідно до українського законодавства всі філії, що надають послуги та продажі, зобов'язані платити реєстратору близько 8000 за використання тис. грн. , при використанні RRO клієнт оплачує лише інтеграцію з компанією «CHECKBOX» і при цьому більше не купує реєстратор для розрахункових операцій, що спрощує роботу з налаштування та відправлення звітності в податкову службу, інтеграцію з ТОВ «CHECKBOX» відбуватиметься не тільки локально, а й із хмарним рішенням – віддаючи перевагу конкурентам, які також інтегровані з ТОВ

«CHECKBOX», для ТОВ «ТАК» це додатковий шанс поінформувати споживача про своє рішення, а разом з ним і збільшити прибуток компанії; розвиток рекламних технологій допоможе провести грамотну маркетингову політику, включаючи масштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів; продовження зростання професійного рівня та кваліфікації всіх працівників, безсумнівно, підвищить ефективність бізнесу та якість послуг, що надаються; збільшення попиту на програмні рішення в державних установах, намагання вийти на державний рівень із програмними рішеннями, тобто включати не лише територію HORECA, а й школи.

Якщо ви також зможете запропонувати свої послуги з контролю за системою харчування в школах, це буде вигідно як державі, яка фінансує шкільне харчування в Україні, так і батькам споживачів школи.

Тому на основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що в сучасних умовах для цієї ІТ-компанії стратегія розвитку ринку та збереження конкурентних переваг є найбільш доцільною стратегією.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ТАК»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю компанії

За результатами дослідження напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» можна визначити шляхом виділення можливостей та сильних сторін компанії на основі SWOT-аналізу.

Відповідно визначено основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на найближчу перспективу.

Використання системи управління конкуренцією забезпечує стійке функціонування компанії за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін її зовнішнього середовища. Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з низки взаємопов'язаних одиниць, включаючи блоки контролю рівня та систему конкурентоспроможності (рис. 3.1).

Тому для обґрунтування вибору корпоративної стратегії необхідно здійснювати відповідні дії в матриці загальних конкурентних стратегій з урахуванням створених підприємством конкурентних переваг (зокрема переваги у витратах, диференціації тощо).

Синергетичний ефект у системі конкурентоспроможного менеджменту формують: докорінна перебудова організаційно-економічної структури управління, створення виробничих центрів прибутку та досягнень; Впровадження підприємницького характеру внутрішнього менеджменту; Забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи та структури внутрішнього управління компанії тощо.

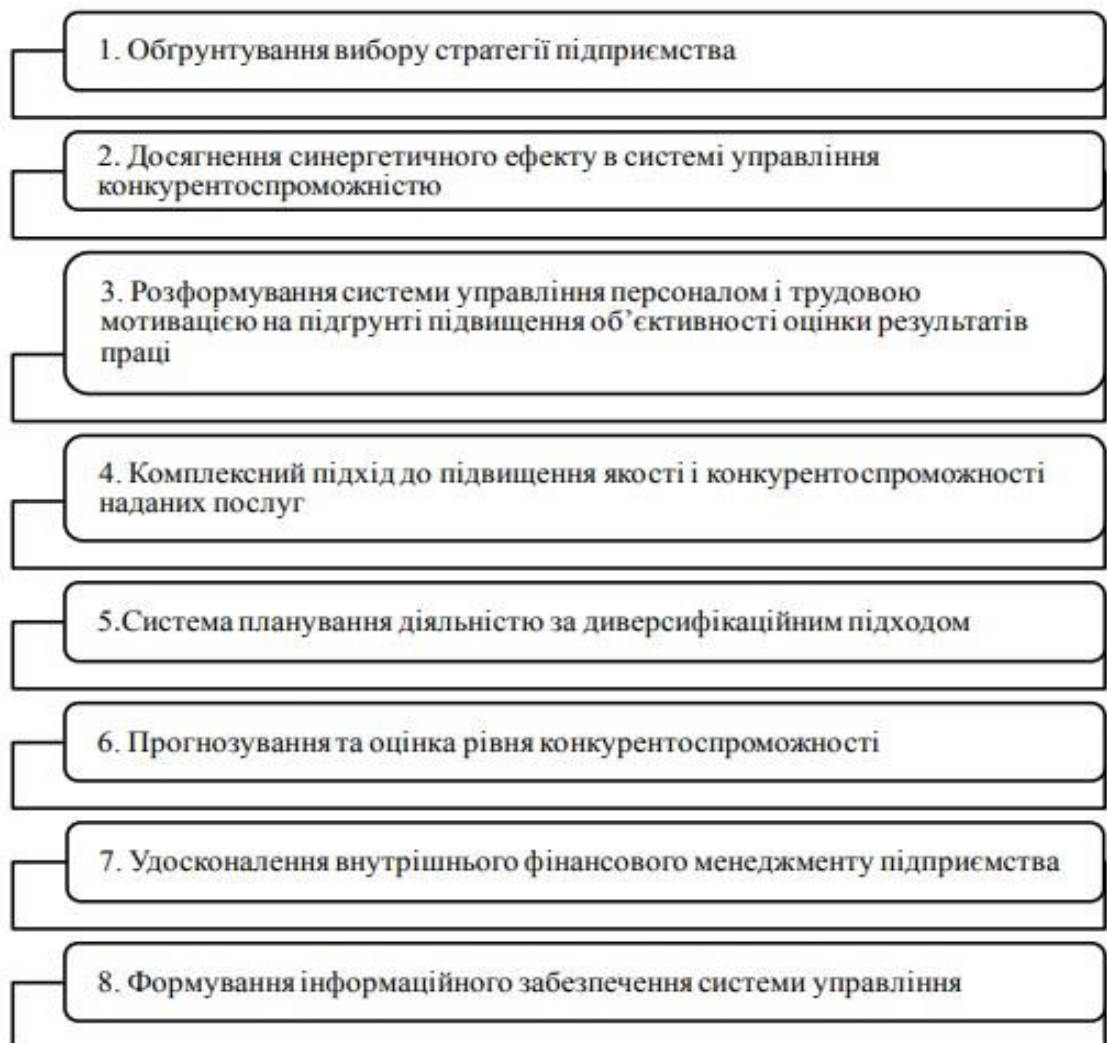


Рис. 3.1 Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю компанії

Вирішення системи управління персоналом та мотивації праці здійснюється на основі підвищення об'єктивності оцінювання результатів праці; створення умов для творчої роботи; удосконалення механізму мотивації та підзвітності для забезпечення конкурентоспроможності; Реорганізація системи освіти та навчання з урахуванням вимог стратегічного управління.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до провалу компанії на ринку, оскільки кінцева мета будь-якого заходу в компанії - перемога в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність підприємства формується на макрорівні через злагоджену взаємодію з громадськими та державними інституціями. Таким чином компанія працює максимально ефективно та створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування підприємства існує певна особливість конкурентоспроможної системи управління на підприємстві, яка полягає в участі людини як суб'єкта управління та як об'єкта управління.

Основними характеристиками організаційно-економічних та технічних систем є (рис. 3.2).

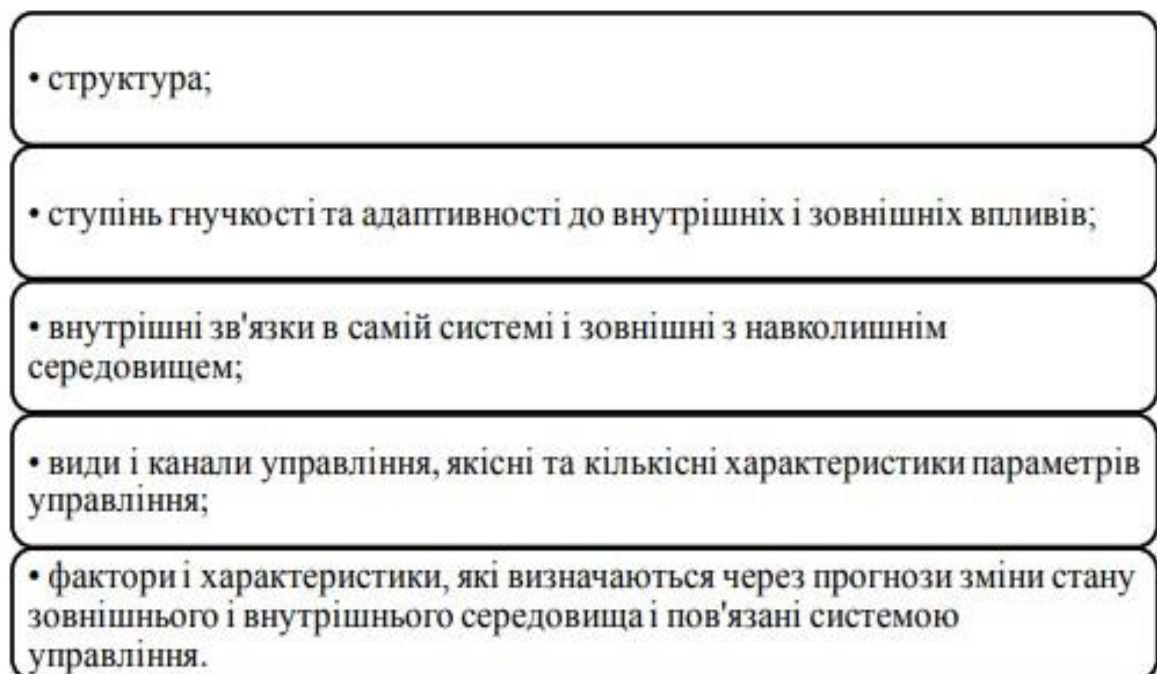


Рис. 3.2 Основні характеристики управління конкурентоспроможністю компанії

Ефективне конкурентне управління — це створення ефективних рішень та управління ними в процесі створення конкурентних переваг. Система управління конкуренцією дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність послуг, що надаються певним ТОВ «ТАК» на відміну від компаній-конкурентів, з метою досягнення стабільного збільшення прибутку в процесі своєї діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства пропонує індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають вирішальні фактори успіху та забезпечують надійну та стабільну роботу. Такими конкурентними перевагами є:

а) розширення та вдосконалення асортименту ІТ-рішень, які компанія представляє на ринку;

б) Розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів HORECA);

в) здійснення заходів щодо підвищення лояльності клієнтів;

г) участь у виставках у секторі HORECA.

Першим із заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК», є розширення та вдосконалення асортименту пропонованих ІТ-рішень, що необхідно для досягнення головних цілей будь-якої компанії – задоволення попиту споживачів та максимізації прибутку.

Другий напрямок – розвиток нових технологій, а саме інтеграція з іншими компаніями, які також займаються сферою HORECA, що призведе до більш лояльного ставлення потенційних споживачів при виборі автоматизації бізнесу.

Інтеграція з ТОВ «CHECKBOX» дає перевагу перед конкурентами, які не мають програмного реєстратора для розрахункових операцій, це додатковий шанс привернути увагу споживача до його рішення, адже завдяки цій співпраці компанія допоможе своїм клієнтам проявити лояльність, економите гроші і збільшити прибуток компанії.

Третім напрямком підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» є підвищення лояльності клієнтів. Щоб визначити напрямки підвищення лояльності клієнтів, необхідно проаналізувати опитування клієнтів щодо якості обслуговування та бажання чи небажання рекомендувати та які причини цьому сприяли.

Таке опитування можна проводити після розмови кожного клієнта з технічним відділом для вирішення його проблем. Оскільки технічний відділ працює з SIP-телефонією і кожен дзвінок записується, ви можете додатково вказати, що в кінці дзвінка, коли спеціаліст технічного відділу завершує розмову, клієнту пропонується оцінити якість обслуговування та швидкість його дзвінка. становить від 0 до 5, де 0 - зовсім не задовільний, 5 - задовільно, а чи рекомендована компанія від 0 до 5.

Це опитування показує, наскільки клієнт відкритий до компанії. І які фактори обслуговують ставлення клієнта до компанії. Особливим фактором є активність персоналу, до якого входять: якість обслуговування, швидкість вирішення, компетентність спеціалістів, привітність до клієнта. Для кожного з цих факторів необхідно вжити ряд заходів для їх покращення. Покращення цих факторів підвищить лояльність споживачів.

Четвертим напрямком підвищення конкурентоспроможності є участь у ярмарках у сфері HORECA.

Участь у виставці дає можливість:

- а) знайти нових партнерів;
- б) підвищити лояльність клієнтів;
- в) запускати нові продукти чи послуги;
- г) продемонструвати та продати весь асортимент продукції та послуг;
- д) прискорення процесу продажу;
- е) викликати інтерес ЗМІ.

Через сучасну економічну ситуацію ярмарки мають особливий статус. Вони дають чітке уявлення про те, які компанії залишилися на плаву, а які пішли з ринку, які ніші звільнилися і як вони планують свою тактику та стратегію в нових реаліях [26].

Участь у виставці дозволяє заявити про себе успішною компанією; дізнатися більше про клієнтів та їхні очікування та спілкуватися безпосередньо з ними; Слідкуйте за тенденціями ринку, спостерігайте за

розробкою інноваційних продуктів; Отримайте відгук про компанію та продукцію [26].

Підтвердити статистику:

а) вартість укладання договорів на ярмарку в середньому на 40% нижча, ніж без відвідування ярмарку;

б) 90% представників компаній, відповідальних за прийняття рішень, назвали ярмарки найкращим джерелом інформації в закупівлях;

в) демонстрація продукції на виставці має в 6 разів більший вплив на продажі, ніж інші засоби просування;

г) оптичний ефект виставкового зразка може тривати до 14 тижнів.

Тому основний критерій її для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, ефективності маркетингової діяльності, наявності оновленої матеріально-технічної бази, термінів реалізації інвестиційного проекту тощо.

Кінцевим завданням ефективності конкурентного менеджменту є вибір альтернативи, на основі якої керівники розроблятимуть детальний бізнес-план реалізації стратегії.

3.2 Шляхи оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності компанії

З метою підвищення своєї конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» вирішило розробити нові технології, а саме інтеграцію з ТОВ «CHECKBOX» та запровадження системи рейтингу послуг для підвищення лояльності клієнтів.

Розглянемо докладніше напрямок розвитку нових технологій. Прапорець є програмним РРО (і багатьом роздрібним закладам доводиться використовувати касові апарати). Ця програма розрахована на 3 групи користувачів:

а) Малий бізнес - підприємці, які не мають великого потоку збуту. Ви можете використовувати веб-сторінку, чат-бот або мобільний додаток, створювати та друкувати чеки або надсилати їх клієнту поштою.

б) Інтернет-магазини та послуги. Команда надає їм API, який можна інтегрувати в їхні існуючі системи. Більшість товарів, замовлених в інтернет-магазинах, оплачуються при отриманні: нинішні каси для цього не підходять. За допомогою Checkbox можна буде автоматично відправити чек клієнту поштою після оплати товару.

в) Середній і великий роздрібний магазин. Вони також оснащені API, який може замінити каси.

Тобто цей продукт повністю замінює фіскальні апарати/касові апарати, які купують клієнти для свого бізнесу. Купуючи програму від Ultra IT, клієнт економить гроші та час, оскільки не потрібно купувати фіскальний реєстратор та вести бухгалтерську книгу. Більш конкретно, ми можемо порівняти програмний реєстратор для розрахункових операцій і фіскальний реєстратор у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця РРО та фіскального реєстратора

СЧЕСКВОХ	Класичний фіскальний реєстратор
Немає витрат на придбання обладнання	Дорогі. Від 5000 грн. Обов'язкові витрати на заміну РРО кожні 7 років.
Низькі операційні витрати	Щомісячна оплата інформаційних послуг та сервісного обслуговування
Зручне управління касами, аналітика та інтеграція з внутрішніми системами	Треба вести книги обліку, пам'ятати про звіти, вручну відкривати та закривати зміни

За наведеною таблицею ми бачимо, що все відбувається автономно, при інтеграції з «СЧЕСКВОХ» компанія отримає сотні лояльних клієнтів, яким спростить ведення бізнесу в 2 рази.

Щоб отримати перевагу над конкурентів які також інтегровані з «СНЕСКВОХ» варто запроваджувати не тільки для одного програмного рішення яке працює локально, а й і для хмарного рішення, це буде перевага над тими конкурентами які розробляють тільки локальні рішення, так як більшість клієнтів не хочуть витратити великі кошти на обладнання, їм буде достатньо лиш одного планшету та браузер для введення бізнесу та передачі інформації по звітам для податкових підприємств. Більш детально опис програмного реєстратора розрахункових операцій наведено на рис. 3.3 - 3.5.

На рисунку 3.3 наведено діалогове вікно «Звіти».

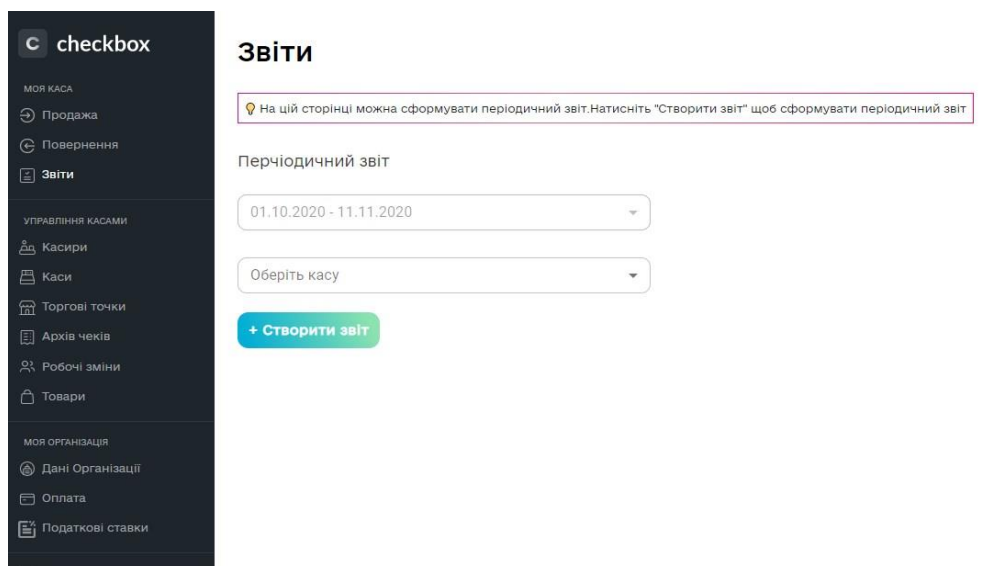


Рис. 3.3 Діалогове вікно «Звіти»

Діалогове вікно «Чеки» представлено на рисунку 3.4

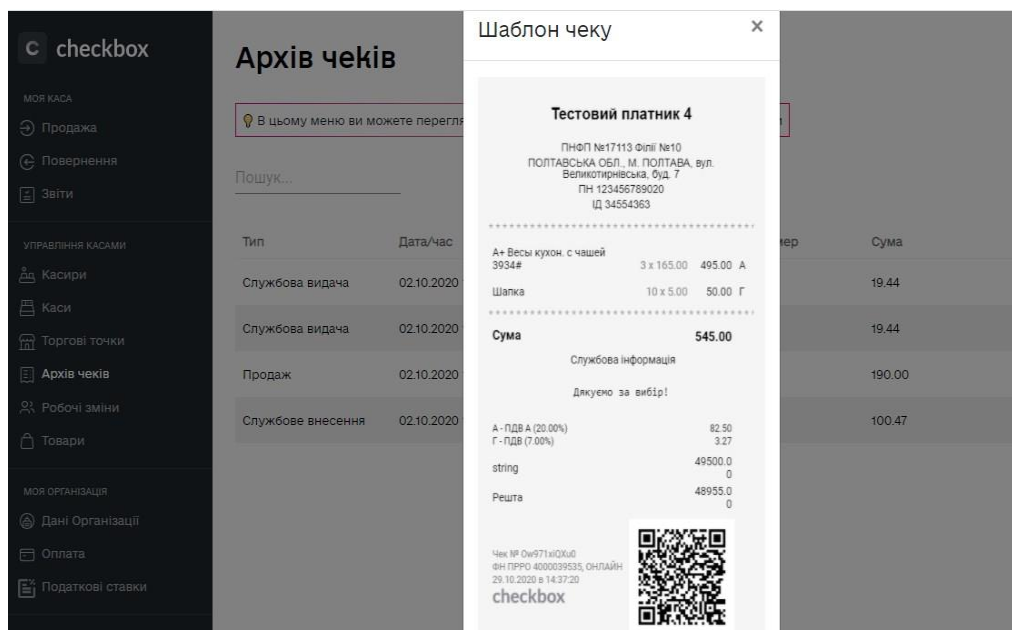


Рис. 3.4 Діалогове вікно «Чеки»

Діалогове вікно «Інструкції» наведено на рисунку 3.5

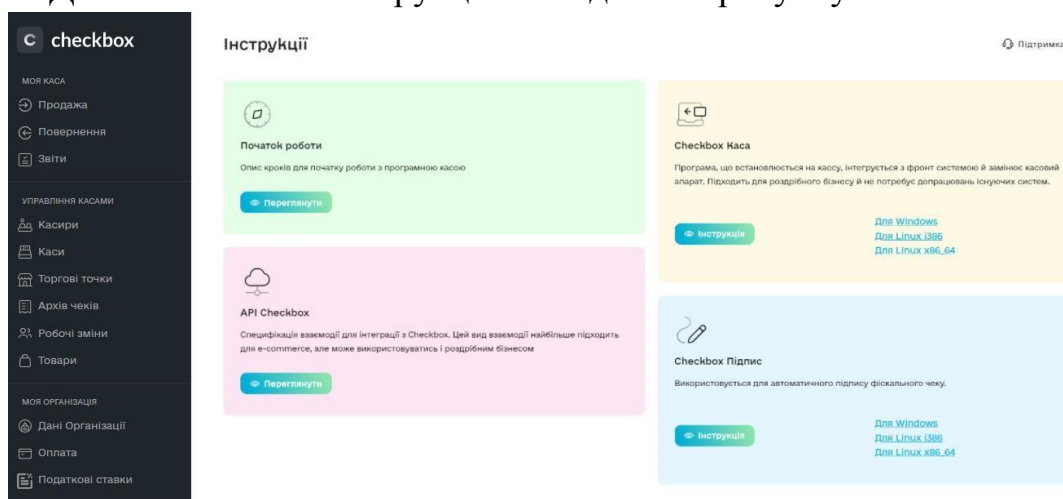


Рис. 3.5 Діалогове вікно «Інструкції»

Далі розгляньте можливість впровадження системи рейтингу послуг, щоб збільшити утримання клієнтів.

Анкети успішно використовуються у світовій бізнес-практиці, а не лише для вирішення таких масштабних, стратегічних питань. Задоволеність споживачів вимірює ступінь, в якій продукт або послуга компанії відповідають очікуванням клієнтів. Опитування рівня задоволеності показує, наскільки

задоволений чи незадоволений клієнт певним параметром послуги, продукту та продукту в цілому. Дослідження задоволеності проводиться серед існуючих клієнтів компанії, користувачів продуктів/послуг/послуг.

Методи збору інформації:

- а) телефонне опитування;
- б) опитування на планшеті;
- в) віч-на-віч.

ТОВ «ТАК» характеризується досить телефонним опитуванням. Що саме покаже це опитування компанії?

Опитування виявить приховані фактори, що впливають на задоволеність клієнтів; визначити причини зниження/зростання попиту на ІТ-рішення та послуги; оптимізує бізнес-процеси компанії під потреби сучасних споживачів; генерує ефективні рекламні повідомлення та позиціонування відповідно до вимог замовника (при запуску рекламних кампаній та акцій).

Створення макета анкети для клієнтів – це багатоетапний процес, який починається з постановки цілей. Воно повинно відповідати віковому, статевому складу цільової аудиторії, її становищу в суспільстві, особливостям споживання, особистим уподобанням.

Анкети можна надсилати клієнтам електронною поштою або заповнювати відповідальним працівником компанії на основі телефонного інтерв'ю. Приклад анкети наведено на (рис. 3.6).

	A	B	C	D	E	F	G
1	Анкета опитування клієнтів						
2	Назва контрагента	Контакт	Тип контрагента	Питання 1 Чи задоволені якістю обслуговування останнього звернення?	Питання 2 На скільки швидко було вирішення ваше звернення?	Питання 3 Чи будете ви рекомендувати компанію?	Середня оцінка опитування
3	Магазин Продуктів Катерина директор	632488569	клієнт	4	4	4	4,00
4	Магазин Філан Ана партнер	675362218	партнер	3	2	3	2,67
5	Магазин Урожай Петро власник	968523655	клієнт	5	5	5	5,00
6	Гораль Готель Марта власниця	502503645	клієнт	4	3	4	3,67
7	А хостел Олена директор	682226335	клієнт	2	0	1	1,00
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17	0 - не задовільно/дуже довго/ні						
18	5 - задовільно/доволі швидко/ так						

Рис. 3.6 Анкета оцінювання клієнтів (телефоне опитування)

Якщо розглядати варіант email-розсилки то анкета буде мати зовсім інший вигляд, і займе менше часу для опрацювання клієнтів. Отже, в ході опитування було опитано 100 клієнтів. З них 60% чоловічої статі, і 40% жіночої статі (рис. 3.7).



Рис.3.7 Діаграма статі клієнтів

45% опитуваних це директори, 45% – бухгалтери і 10% – адміністратори закладів (рис. 3.8).

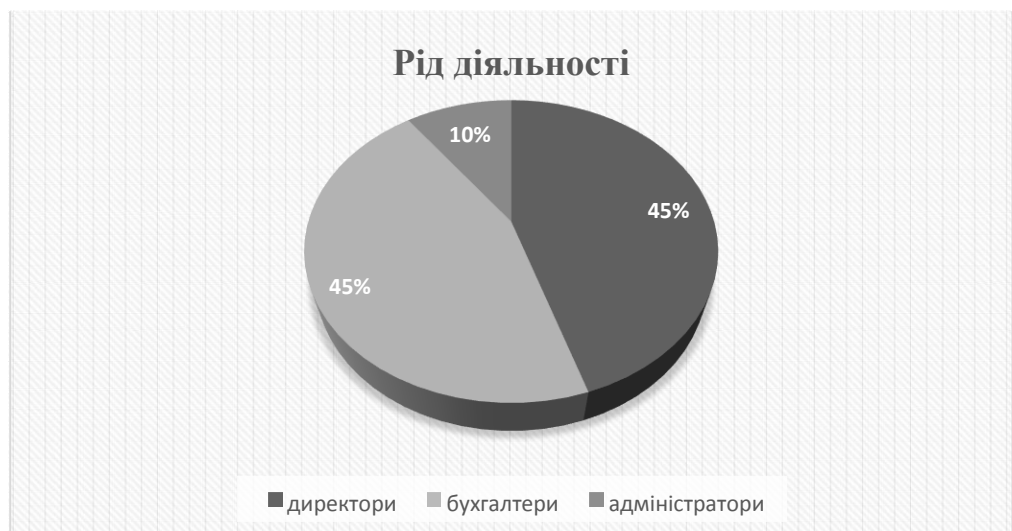


Рис. 3.8 Діаграма роду діяльності опитуваних

За цими даними ми бачимо, що директори та бухгалтери порівно займаються питанням фінансових операцій на підприємствах.

77% опитаних використовували подібні продукти до співпраці з нашою компанією. Це свідчить про те що в минулих співпрацях з аналогічними

підприємствами не влаштували їх потреби у використанні продуктів. А 23% – новачки на ринку та автоматизація обліку це для них перший досвід (рис. 3.9).

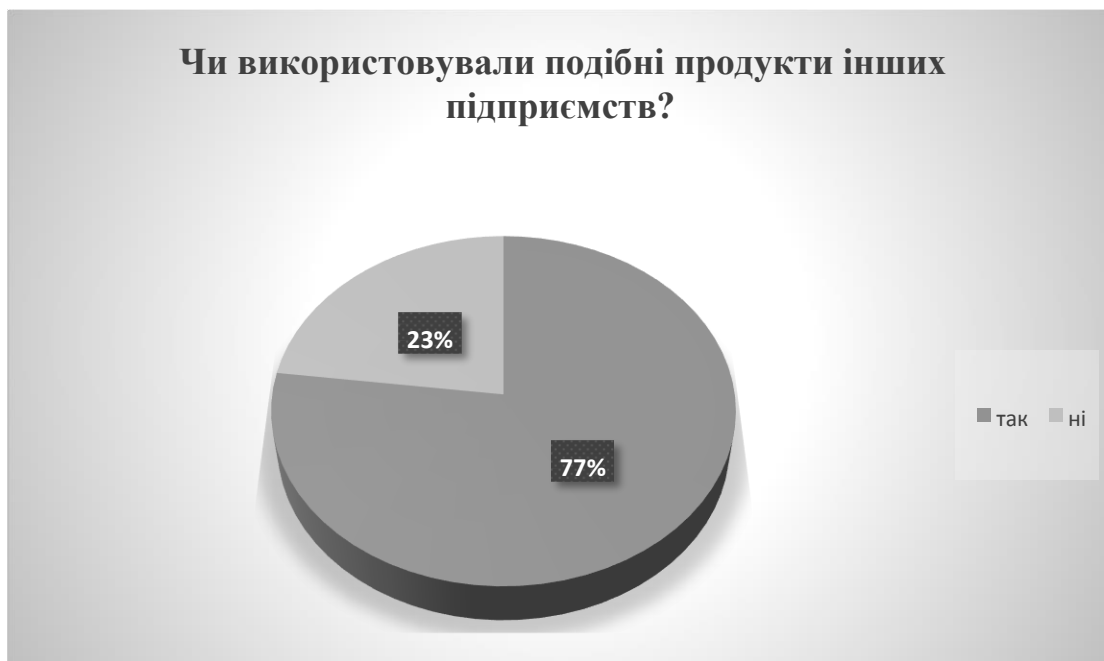


Рис. 3.9 Діаграма «Чи використовували аналогічні продукти»

Основна кількість опитаних клієнтів дізнались про нашу компанію з інтернету 79%, 12% опитаних звернулись за порадою знайомих, та 9% дізнались про нас з інших джерел (рис. 3.10).



Рис. 3.10 Діаграма «Джерела надходження»

Стосовно питання «Як би Ви оцінили продукти нашої компанії в порівнянні з аналогічними...» 15% відповіли набагато краще, 12% в чомусь краще, і 73% важко було відповісти на питання (рис. 3.11).



Рис. 3.11 Діаграма «Оцінка продукції»

На питання, «Яка на Вашу думку якість наших продуктів?» було отримано наступні відповіді (рис. 3.12).

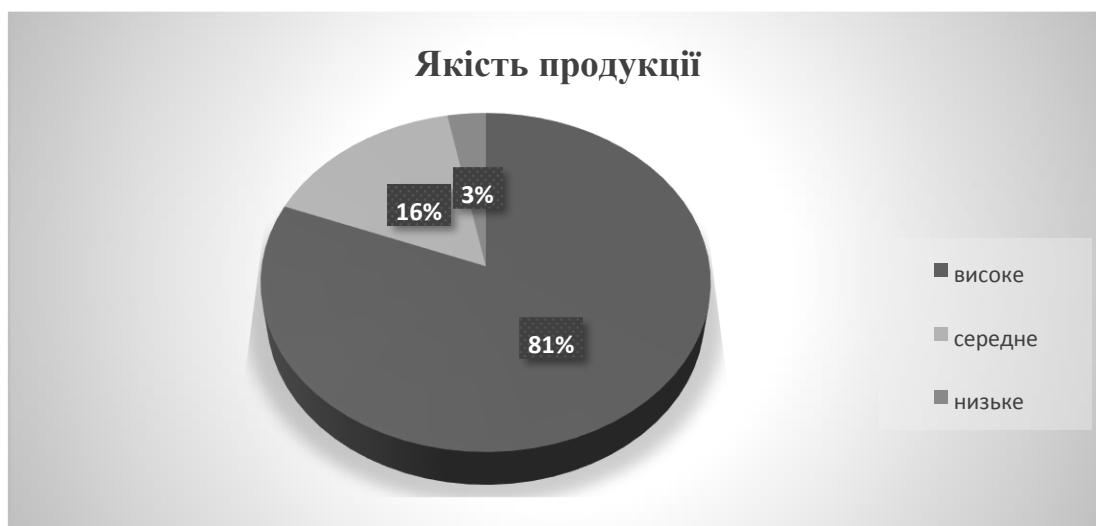


Рис. 3.12 Діаграма «Якість продукції»

81% високий, 16% середній, і 3% низький, це пояснюється тим що були моменти з недоопрацювання деяких рішень. 65% клієнтів вважає, що обслуговування в нашій компанії відмінне, тобто оцінка 5 (рис. 3.13).



Рис. 3.13 Діаграма «Якість обслуговування»

На жаль зі 100% опитаних, 30% клієнтів дали негативну відповідь на питання про проблеми вирішення їхніх питань (рис. 3.14).

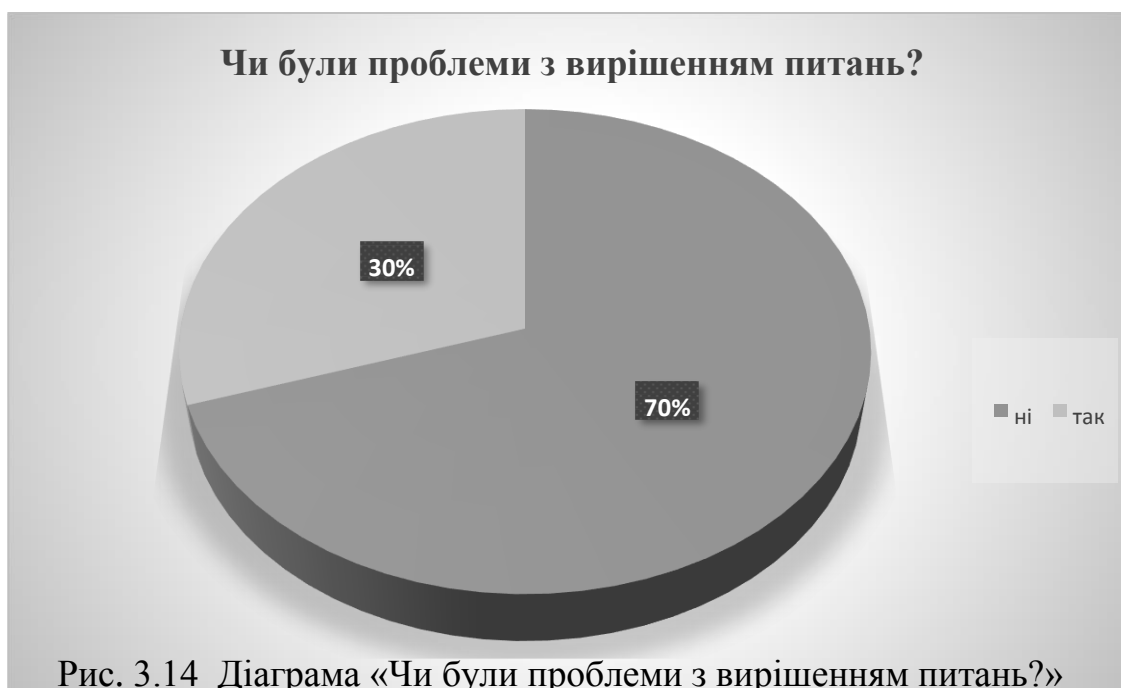


Рис. 3.14 Діаграма «Чи були проблеми з вирішенням питань?»

На питання чи порадили б нашу компанію 94% опитаних будуть рекомендувати послуги та рішення нашої компанії своїм друзям та знайомим.



Рис. 3.15 Діаграма «Рекомендація послуг та рішень компанії»

Нарешті, головне запитання: «Що, на вашу думку, ТАК може зробити, щоб покращити ваше задоволення?» частіші знижки на бізнес-послуги.

Тому за результатами опитування можемо констатувати, що клієнти задоволені послугами та програмними рішеннями, які надає ТОВ «ТАК». Більшість респондентів продовжать співпрацю з компанією та рекомендуватимуть її своїм знайомим та друзям, які в майбутньому відкриють власний бізнес. У міру покращення якості обслуговування та усунення недоліків програмних рішень та впровадження передової реклами клієнтська база з більшою ймовірністю буде зростати, а прибуток компанії – збільшуватися.

Маркетингове навчання має надати сучасному менеджеру такі знання, які дозволять йому оцінити ринок, його потенціал та загрози для ТОВ «ТАК»,

визначити сильні та слабкі сторони та вчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, на основі отриманих знань керівник повинен вміти ставити цілі, розробляти стратегію і тактику їх досягнення, забезпечувати і контролювати виконання запланованих заходів.

Враховуючи насиченість ринку, недостатньо створити нове рішення, встановити на нього оптимальну ціну та вибрати ефективні канали збуту. Все більшого значення набуває четверта складова комплексу маркетингу - метод просування товару, тобто суть маркетингових рішень, пов'язаних з комунікацією. Система маркетингових комунікацій компанії спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про свій продукт, підтримку збуту та створення позитивного іміджу компанії.

Система маркетингових комунікацій включає:

- а) реклама;
- б) приватний продаж;
- в) стимулювання збуту.

Маркетингову діяльність ТОВ «ТАК» можна оцінити за елементами, наведеними в таблиці 3.2. З таблиці можна зробити висновок, що не всі елементи маркетингової діяльності використовуються досить часто. Для підвищення конкурентоспроможності досліджуваної компанії можуть бути запроваджені нові ІТ-рішення

Таблиця 3.2

Оцінка маркетингової активності ТОВ «ТАК», 2020 р.

Елемент маркетингової активності	Оцінка у балах
Здійснення сегментації ринку	3
Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
Проведення оцінки конкурентів	3
Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	2
Рівень контролю якості продукції	3
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
Використання прогресивних методів продажу	3
Оцінка ефективності реклами	3
Загальна оцінка	23

Примітки до таблиці:

- 1 – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;
- 2 – часте, але нерегулярне використання;
- 3 – систематичне використання елементу

ТОВ «ТАК» реалізувала активну рекламну кампанію, оскільки вона є найпопулярнішою і широко використовується складовою системи маркетингових комунікацій.

Проведення рекламної кампанії на ТОВ «ТАК» передбачає:

- а) визначення цільової аудиторії;
- б) вибір засобів розповсюдження реклами;
- в) створення рекламного звернення.

Ціновою аудиторією є споживачі які відкривають, або вже мають власний бізнес і хочуть його автоматизувати. Застосовуються такі канали розповсюдження як:

- а) соціальні мережі;
- б) таргет;
- в) емейл-розсилка постійним клієнтам. Час виходу реклами наведено на

таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Частота виходу реклами

Засоби розміщення реклами	Дні виходу	Час виходу	Кількість разів на місяць											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2021 р.														
Соц. Мережі/таргет	ПН-ПТ	15:00	22	20	25	18	22	23	25	25	15	15	20	25
Емейл - розсилка	ПН,СР	10:00	10	5	15	10	10	5	10	10	5	10	10	15

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на рекламу

Засоби розміщення реклами	Вартість одного розміщення реклами, грн	Кількість розміщень реклами за рік	Загальні витрати на розміщення реклами, грн
2020 р.			
Таргет	58	255	14 790
Контекстна реклама	60		15 300
Емейл - розсилка	56,5		14 407,5
Всього	174,5		44500

Стимулювання збуту є невід'ємною частиною комунікаційної політики компанії. ТОВ «ТАК» планує запровадити різноманітні знижки на програмні рішення. Також сильний стимулюючий ефект має проведення різноманітних лотерей та конкурсів. Планується участь у галузевих виставках, організованих Торгово-промисловою палатою України. Це дозволяє знайти різних партнерів для продажу продукції, знайти нових клієнтів, покращити імідж компанії та багато іншого.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТАК» у 2020 році склав 518 700 грн., активізація маркетингової діяльності дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році на Зростання на 17% або 88% 179 грн. Загальна вартість маркетингових заходів – 44 500 грн. Запровадження маркетингових заходів дало наступний ефект, що показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Ефективність маркетингових заходів

Вид заходу	Витрати за рік грн	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік грн,	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік %
Рекламна кампанія	44 500	88 179	17

Отже ефективність запропонованого заходу становить $88\,179 - 44\,500 = 43\,679$ грн



Рис. 3.16 Ефективність маркетингових заходів

За наведеними даними можна побачити, що дані маркетингові заходи дадуть позитивний ефект компанії у вигляді збільшені чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та збільшення клієнтської бази.

Також у компанії діє постійна система знижок «Пожертвуйте 20% від вартості програми», тобто якщо ви оплачуєте оренду програми або технічну підтримку один раз на рік, клієнт заощаджує 20%, що цікавить більшість клієнтів. Постійна співпраця дозволяє підтримувати прибуток і збільшувати прибуток для нових клієнтів, які надходять від рекламних кампаній або рекомендацій від існуючих клієнтів.

Таким чином, вміле поєднання різноманітних рекламних заходів з іншими складовими системи маркетингових комунікацій ТОВ «ТАК» дозволить створити потужний механізм просування на внутрішньому ринку України та утримати позиції на зовнішньому ринку.

ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження, оцінки конкурентоспроможності компанії «ТАК», можна зробити наступні висновки:

1. На основі проведеного аналізу наукових публікацій встановлено, що автори виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність тих чи інших об'єктів: споживачі, виробники, інвестори, держава.

З метою точної оцінки дослідження конкурентоспроможності підприємства слід розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. Параметри конкурентоспроможності – в переважній більшості кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Показники конкурентоспроможності – це комплекс критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базуються на відповідних параметрах.

2. Управління конкурентоспроможністю має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналіз конкурентних ситуацій на ринку, оцінку ринкового положення підприємства і його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого розвитку підприємства.

3. Протягом 2018 – 2020 років ми спостерігаємо коливання чистого доходу від реалізації продукції у ТОВ «ТАК» у 2018 році –370,3 тис. грн., у 2019 році – 320,7 тис. грн., у 2020 році –518,7 тис. грн. Це свідчить про те, що у компанії були зміни в специфіці роботи, збільшення прибутку у 2020 році слугує тим що відбувся потік клієнтів, та підвищення цін на продукцію на рівень з конкурентами, та впровадження нового асортименту .

4. Загалом ТОВ «ТАК» має значні перспективи для зміцнення позицій на внутрішньому ринку.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони компанії, її можливості та загрози. До сильних сторін відноситься досвід роботи на ринку, широкий асортимент надаваних послуг, значна кількість постійних клієнтів, широкий радіус обслуговування.

До слабких сторін можна віднести зменшення ринкової частки, недостатньо ефективна робота з клієнтами, добір та навчання нових працівників.

До можливостей належать потенціал виходу на зовнішні ринки, розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері HORECA, а саме з ТОВ «Чекбокс», розвиток рекламних технологій, збільшення попиту на продукцію в державних установах.

5. Для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ТАК» можна виділити перелік наступних рекомендацій: рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю; рекомендації щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів; рекомендації щодо активізації маркетингової діяльності.

6. За проведеними дослідженнями щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з отриманих результатів опитування, можна зробити висновок, що клієнти задоволені надаваними послугами та програмними рішеннями ТОВ «ТАК». Більшість опитаних будуть і надалі продовжувати співпрацю компанією та будуть рекомендувати своїм знайомим та друзям, які в майбутньому будуть відкривати свій бізнес. Якщо поліпшити якість обслуговування та усунути недоліки в програмних рішеннях, та запровадити розширену рекламу, то тоді є більш вірогідність що клієнтська база збільшиться та збільшиться прибуток компанії.

7. Запровадивши маркетингові заходи компанія отримає ефект в розмірі 43 679 грн, тим збільшить чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році на 17% або 88 179 грн.

8. За допомогою проведених досліджень конкурентоспроможності компанії можна зробити висновки, що вибір даних стратегічних цілей та рекомендацій, приведе компанію до успішної позиції на ринку, що спричинить збільшенню клієнтської бази та прибутку.

СПИСОК ВИКРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
3. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2020. 424 с.
6. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.
7. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 5–9. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.6.5
8. Попадинець Н.М. Передумови формування і реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. №875. 2017, Львівська Політехніка. С. 89-95.
9. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

10. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Економіст 2010 № 6 С. 40-42. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf. (дата звернення: 13.05.2022)
11. Програми Європейського Союзу підтримки приватного сектору в Україні – EU SURE. European Comission. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/financial-assistanceeu/funding-mechanisms-and-facilities/sure_en
12. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь / за ред. Л.В. Дейнеко. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув.. НАН України». Київ, 2018. 158с.
13. Рубе В.А. Малый бизнес: история, теория, практика. М. : ТЕИС, 2000. 231 с.
14. Назаркевич О. Б., Карп'як М. О., Попадинець Н. М. Інклюзивний розвиток малого підприємництва в сільських територіальних громадах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2019. №11. С.125-131.
15. Янчик О.П., Янчик М.В., Слободянюк С.В. Сучасні аспекти конкурентоспроможності українських товарів: матеріали XIV-ої Міжнародної наукової інтернет-конференції «Advanced Technologies of Science and Education» URL: <http://intkonf.org/yanchik-o-p-yanchik-m-v-slobodyanyuk-s-vsuchasni-aspekti-konkurentospromozhnosti-ukrayinskih-tovariv> (дата звернення: 13.05.2022).
16. Khrapkina, V.V. (2020), "Enterprise competitiveness management", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 50, pp. 245—248.
17. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. European Comission. 2010. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm
18. Grosul V., Askerov T. (2019). Research and systematization of specific expressions of the adaptation of retail trade enterprise. *Technology audit and*

production reserves. 2019. No. 1/4(45). Pp. 38-43. DOI: 10.15587/2312-8372.2019.160956

19. Irtyshcheva I., Stehnei M., Popadynets N. et al. Business Process Management in the Food Industry Under the Conditions of Economic Transformations. *Management Science Letters*, 2020. №10(14). pp. 3243-3252.

20. Marynenko N. Enterprise's structural components analysis under preadaptation. *Journal Association 1901 "SEPIKE"*. Frankfurt, Deutschland, Los Angeles, USA. 2016. Vol. 14. Pp. 109-113.

21. Pavlykivska O., Marushchak L., Kilyar O. The world practice of governments support the small business: lessons for Ukraine / *Cogito, Multidisciplinary Research Journal*, 2020. Vol. XII, no. 1 / March. Pp. 110-131.

22. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. С. 514–517.

23. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54–62.

24. Мариненко Н.Ю. Управління адаптивним розвитком виробничогосподарських структур: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2017. 403 с.

25. Юрчишина, Л.І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності / Л.І Юрчишина [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf.

26. Голич Н.В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС. *Економіка і управління в умовах глобалізації* : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Кривий Ріг, 15 травня 2019 року) / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 384-387.

27. Голич Н.В. Інноваційний вектор регіонів в умовах децентралізації. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури*: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 23-25 травня 2019). НУ «ЛП». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 71.
28. Вініченко, І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження / І.І. Вініченко [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf
29. Юдіцький, О.Л. Правові засади економічної конкуренції як об'єкта державного регулювання / О.Л. Юдіцький [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10yolodr.pdf>.
30. Tiesheva L., Vovchok S. Еволюція наукової парадигми інноваційної теорії. *East European Scientific Journal*. 2021. 4.1 (65). С. 29-37.
31. Баланович А. М. *Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій*: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. 2018, 343 с.
32. Дашко І. М. *Конкурентоспроможність промислових підприємств: стратегія розвитку*: монографія. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2020. 375 с.
33. Дашко І. М. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт)*: колективна монографія / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріна. Дніпро: Пороги, 2019. п. 3.1. С. 155-163.
34. Дашко І. М. Антикризове управління в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2020. № 1. С. 70-78.

35. Вдовенко С.М., Лаптії Т.М. Вдосконалення критеріїв визначення суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 1. С. 47-52.
36. Голич Н.В. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні та країнах ЄС. *Економіка і управління в умовах глобалізації*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Кривий Ріг, 15 травня 2019 року) / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 384-387.
37. Голич Н.В. Особливості розвитку малого бізнесу в соціальній сфері. *Економіка і менеджмент 2020: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 2-3 квіт. 2020 р.: у 7 т. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2020. С. 60-61
38. Гамова, О.В., 2020. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. В: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, автори тез, ред., *Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку: Міжнародна науково-практична конференція*. Полтава, Україна, 5 Березень 2020. Полтава: ЦФЕНД, Ч. 1
39. Перерва, П.Г., Нагі, С. та Кобєлева, Т.А., 2018. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): збірник наукових праць*, № 15 (1291), с. 89-94.
40. Гамова, О.В., 2020. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності підприємств. В: Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини ВНЗ «Університет «Україна», *Стратегії, проблеми та розвиток економічних систем в умовах глобальної нестабільності: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю*. Миколаїв, Україна, 12 Березень 2020. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет «Україна»

41. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – Харків: Право, 2019. – 302 с.
42. Про захист економічної конкуренції. Закон України № 2210-III в редакції від 25.09.2019. Офіційний сайт Верховної ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 25.04.2022).
43. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf
44. Гамова, О.В., 2020. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств як інструмент дослідження ефективності їх діяльності. В: А.В. Череп, ред., *Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави: XIV Міжнародна науково-практична конференція*. Запоріжжя, Україна, 17 Квітень 2020. Запоріжжя: Видавництво ЗНУ.
45. Чикуркова, А.Д. та Фень, К.С., 2019. Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка: науково-виробничий журнал*, № 1-2 (78), с. 107-113.
46. Терещенко, І.О. та Білецька, Д.І., 2019. Конкурентні стратегії управління підприємством. *Агросвіт*, [online] № 20, с. 82-87.
47. Романко, О.П., 2018. Методи та способи здійснення оцінки конкурентоспроможності регіону: світова практика і український досвід. *Економіка та держава*, [online] № 4, с. 42-45.
48. Пізняк, Т.І. та Неценко, І.В., 2019. Оцінка ефективності використання оборотних активів як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*, [online] Вип. 10, с. 28-31.