

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства»

студент Демчук Роман Віталійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи Ф241-8-19-Б1УБ(4,6з)

науковий керівник роботи

к.е.н. Боденчук Лілія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № _____ від «__» _____ 2023 р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Ізмаїл – 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Економічна сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3. Інформаційні технології управління підприємством як сучасний фактор конкурентоспроможності підприємства.....	23
Висновок по розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1 Підприємство ТОВ «Валента Трейд» як об’єкт управління конкурентоспроможністю	31
2.2. Організаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Валента Трейд»	35
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	40
Висновок по розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	48
3.1. Особливості впливу реалізації конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд» на управління його конкурентоспроможністю.....	48
3.2. Напрями розвитку підприємства	54
3.2 Розробка проекту підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	59
Висновки по розділу 3	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

В умовах економічної свободи суб'єктам господарювання для виживання слід дотримуватися вимог ринку: задовольняти потребу споживачів якісніше і за більш прийнятною для них ціною. Ця вимога ринку надає прагнення суб'єктів ринкового господарства опанувати увагу покупців і спонукати їх придбати товари фірми. Отже, за широкого вибору різних товарів та послуг над ринком неминуча конкуренція між суб'єктами господарювання. У сфері виробництва конкуренція між суб'єктами господарювання зводиться до оволодіння найбільшою часткою ринку товарів широкого споживання. Конкуренція як неминучий елемент економічної свободи несе одночасно як позитивні, так і негативні наслідки. Таким чином, актуальною є наукова проблематика дослідження теорії та систематизації методичних підходів управління конкурентоспроможністю підприємств.

Питанню конкурентоспроможності підприємств завжди приділялася велика увага. Певний внесок у розвиток теорії управління конкурентоспроможністю зробили К. Бері, Д. Дей, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Пулфорд, Дж. Еткінсон. Я.Б. Базилюк, С.М. Кваша, М.Й. Малік, Н.А. Мазур, Н.В. Місюк, П.Т. Саблук, В.М. Трегобчук.

Мета бакалаврської роботи – дослідити теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано та вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність конкурентоспроможності підприємства та проаналізувати існуючі методичні підходи до діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- визначити альтернативні напрями розвитку підприємства в ринковому середовищі та розробити проєкт підвищення рівня конкурентоспроможності

підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Теоретичною основою дослідження є концептуальні розробки, викладені у фундаментальних працях провідних представників вітчизняної та зарубіжної науки: теорії маркетингу та підприємництва, теорії конкуренції, теорії динамічних здібностей, організаційної теорії, теорії інноваційних систем, інституційної теорії, а також положення класичної економічної теорії.

Методологічну основу дослідження склали положення системного підходу, логічного та економічного аналізу. Використовувалися методи теоретичного та емпіричного дослідження (абстрактно-логічний, порівняльно-аналітичний, угруповання та узагальнення, наукової інтерпретації, функціонального аналізу). Застосовувався метод експертних оцінок, а також методичні інструменти обробки та аналізу статистичної інформації та інженерного прогнозування.

Інформаційна база заснована на використанні нормативно-правових документів, статистичних даних, актуальних аналітичних оглядів, періодичних журналів, власних досліджень автора, звітних даних ТОВ «Валента Трейд».

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність управління конкурентоспроможністю підприємства

Термін «конкурентоспроможність підприємства» пов'язується зі здатністю конкурувати, тобто боротися чи протистояти чомусь. Щоб розкрити економічну сутність цього поняття, проведемо аналіз літературних джерел. Різні автори намагаються ускладнити дане визначення, обтяжуючи його різними прямими та опосередкованими чинниками, які впливають на функціонування підприємства.

На ефективність роботи підприємства впливають такі складові, як привабливість для інвестора, соціальне та екологічне середовище, а також здатність підприємства одночасно працювати на різних галузевих ринках у рамках стратегій диверсифікації, що дозволяє стверджувати, що на кожен момент часу рівень конкурентоспроможності підприємства та рівень конкурентоспроможності продукції не збігаються [27,с.115].

Ці обставини, безперечно, важливі, проте вчені-економісти приділяють особливу увагу конкурентоспроможності, оскільки вона показує ефективність використання ресурсів у виробництві. Отже, ефективність та конкурентоспроможність – дві тісно взаємопов'язані категорії у виробництві.

Метою аналізу існуючих підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства є розкриття сутності наступних її основних аспектів:

- які причини виникнення у підприємства якості (здібності), що виражається категорією «конкурентоспроможність»;
- що є чинниками, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства;

- яка цільова спрямованість конкурентоспроможності підприємства або чому йому необхідно мати конкурентоспроможність;
- які якісні характеристики притаманні конкурентоспроможності підприємства;
- який взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з аналогічною властивістю його продукції, галузі та національної економіки загалом.

Дослідження існуючих підходів до трактування причин, що породжують конкурентоспроможність підприємства, та чинників її рівня, дозволяє виділити основні групи (рис. 1.1):

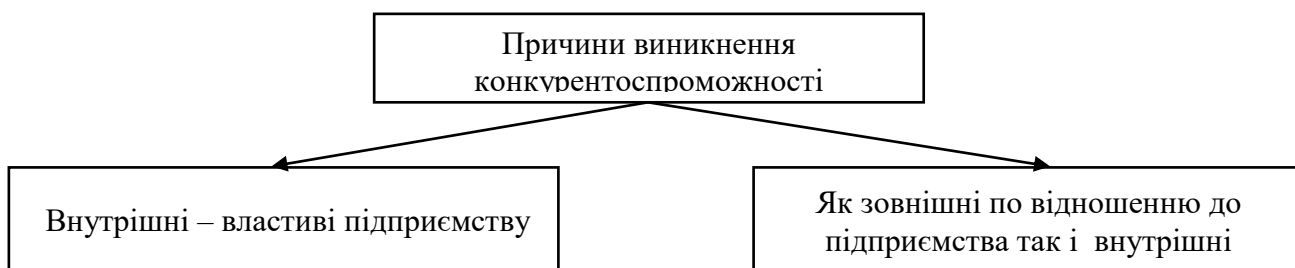


Рис. 0.1 – Підходи до трактування причин, які породжують конкурентоспроможність підприємства [33,с.74]

Перша група підходів заснована на наступному твердженні: причини виникнення конкурентоспроможності підприємства є внутрішніми і властиві йому спочатку, незалежно від наявності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Отже, конкурентоспроможність є якісною характеристикою (здатністю) підприємства, тобто іманентно притаманна йому [22, с. 134].

Друга група підходів заснована на наступному твердженні: причини виникнення конкурентоспроможності є як зовнішніми по відношенню до підприємства (внаслідок його відкритості як системи та взаємодії із зовнішнім середовищем), так і внутрішніми, незалежними від його відкритості [25, с. 26]. Отже, конкурентоспроможність є властивістю підприємства (тобто неіманентна) і виникає лише внаслідок його взаємодії з контрагентами на ринку у формі суперництва.

Головною перевагою аналізованої групи підходів є трактування конкурентоспроможності як властивості, що характеризує підприємство в конкурентній взаємодії з контрагентами на ринку і необхідне йому для того, щоб здійснювати в цих умовах певні дії, що дозволяють досягати поставлених ринкових цілей і виявляти себе певним способом у цих діях.

Основні розбіжності серед авторів, які дотримуються аналізованої групи підходів, мають місце, по-перше, щодо трактування економічної сутності конкуренції як причини виникнення конкурентоспроможності підприємства, по-друге, чинників, які необхідно розглядати як зовнішні причини виникнення конкурентоспроможності (як внутрішній чинник конкурентоспроможності розглядається, зазвичай, потенціал підприємства).

Таким чином, проведений аналіз існуючих підходів до визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновок про те, що існуючі підходи до трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємства істотно відрізняються один від одного. Основні розбіжності авторів полягають у трактуванні причин виникнення конкурентоспроможності, її цільової спрямованості, якісних характеристик, і навіть взаємозв'язку з аналогічним властивістю продукції і на галузі (національної економіки) [35,с.170].

Розвиток конкуренції визначає нові вимоги до учасників ринкових відносин, у зв'язку з цим підприємствам необхідно навчитися враховувати й уміло управляти факторами внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, конкурентними перевагами, ресурсами та факторами виробництва, що становлять і забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку. Конкурентоспроможність є невід'ємною властивістю підприємства, що функціонує в умовах конкуренції та невизначеності динамічного ринкового середовища, яка багато в чому визначає конкурентні переваги.

Під конкурентними перевагами підприємства, на думку автора, слід розуміти взаємопов'язану сукупність чинників та умов зовнішнього і

внутрішнього середовища, раціональне використання яких забезпечує підприємству можливість виробництва конкурентоспроможної продукції, робіт і послуг та формує передумови для його довгострокового розвитку і нарощування конкурентоспроможності.

Доцільно виокремлювати конкурентні переваги, що використовуються, та перспективні (потенційні) - конкурентні переваги, залучення яких у господарську діяльність підприємства може забезпечити випуск конкурентоспроможної продукції, робіт, послуг і сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Конкурентні переваги, рівень їх залучення в господарську діяльність, механізми їх реалізації та нарощування в сукупності являють собою конкурентний потенціал, який зумовлює довгострокові перспективи розвитку та конкурентоспроможність підприємства [41,с.20].

У процесі функціонування підприємства конкурентні переваги перебувають між собою в тісній взаємодії і є основними факторами конкурентоспроможності, вони створюються, реалізуються і нарощуються в процесі взаємодії підприємства з різними суб'єктами ринкового оточення. Найвагомішими конкурентними перевагами, які одночасно є внутрішніми факторами конкурентоспроможності та визначають специфічні умови функціонування підприємства, в сучасних умовах є: продукція, що випускається, роботи, послуги; технології, що використовуються; інновації; персонал підприємства (рис. 1.2.).

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність підприємства здійснювати виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг за допомогою раціонального використання свого конкурентного потенціалу, з метою досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку підприємства і забезпечення ефективності його функціонування за будь-яких впливів чинників внутрішнього і зовнішнього ринкового оточення.



Рисунок 1.2. Ринкове оточення та фактори конкурентоспроможності [47,с.78]

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливо досягти випадковим чином, необхідна обґрунтована система управління. Для цього керівництво підприємства повинне не тільки проводити системний аналіз ринків, на яких воно функціонує, адекватно оцінювати свій рівень конкурентоспроможності та виявляти можливості й недоліки конкурентів, а й чинити управлінський вплив на власну конкурентоспроможність з метою її підвищення шляхом ефективного використання наявних конкурентних

переваг.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку полягає в раціональному використанні наявних конкурентних переваг, нарощуванні перспективних, виявленні та створенні потенційних, а також в оцінюванні, аналізі та врахуванні чинників ринкового середовища, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства в процесі його господарської діяльності з виробництва конкурентоспроможної продукції, товарів, послуг, виборі та реалізації відповідної стратегії й тактики для досягнення наміченої мети розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства – це його властивість, відмінна від потенціалу підприємства, конкурентоспроможності продукції та ефективності діяльності [39, с. 14]. Тому, на відміну існуючих підходів, причин виникнення конкурентоспроможності необхідно розглядати як внутрішні, які стосуються підприємства, чинники, а й зовнішні, приймають форму конкуренції на ринках готової продукції і на виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства, його продукції та галузі (національної економіки) – нетотожні поняття [28, с. 181]. Управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати чинники та рівень конкурентоспроможності продукції та галузі (національної економіки). Наявність конкурентоспроможності необхідна підприємству для досягнення всієї сукупності цілей, які переслідуються, в умовах конкуренції, тобто не тільки для досягнення цілей ринкової діяльності, але і виконання виробничих завдань і соціальних зобов'язань.

Найважливіше значення має управління конкурентоспроможністю, спрямоване на підтримку та підвищення її рівня незалежно від динаміки конкурентної ситуації на ринках готової продукції та виробничих ресурсів, по-друге, оцінка рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг має здійснюватися за допомогою відносних показників, а як базу оцінки необхідно вибирати конкурентів – джерела конкурентних сил, які діють на підприємство, по-третє, при оцінці конкурентоспроможності, виборі бази

оцінки та управлінських впливів необхідно враховувати вплив, який надається заходами державного регулювання економіки, а також відмінності в умовах функціонування підприємства та його конкурента – основи оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства це економічна категорія, яка характеризує його відносну, динамічну та інтегральну властивість, рівень яких обумовлює здатність підприємства в умовах конкуренції на ринку отримувати цільовий прибуток на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань та покладених соціальних зобов'язань. Якщо розглядати поняття «конкурентоспроможність» стосовно підприємства, то її можна визначити як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку та здатність реагувати на зміну кон'юнктури ринку.

1.2. Методичні підходи до діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства

Значна кількість авторів вважають за необхідне в оцінці конкурентоспроможності організації враховувати фазу життєвого циклу організації [5, с. 37].

Однак використання такого підходу, як універсального є некоректним, оскільки він не враховує наявності різних цілей в інформації про конкурентоспроможність підприємства. Життєвий цикл підприємства цікавить споживача продукції не такою мірою, як інвестора при виборі (або зміні) об'єктів інвестування, менеджмент та власника організації – при виробленні стратегії конкуренції [18, с. 219].

Узагальнення відомих у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі методичних підходів до діагностики конкурентоспроможності підприємств демонструє їхню значну різноманітність [13, с. 55]. У цьому можна назвати такі класифікаційні ознаки існуючих методик діагностики

конкурентоспроможності підприємств (рис. 1.1):

Статус методичного підходу	<ul style="list-style-type: none"> • державні (обов'язкові) • наукові (рекомендаційні)
База та засіб формування ключових активів та топ-характеристик конкурентних переваг підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • дослідження стану природно-ресурсних, техніко-технологічних, інноваційних, глобальних, соціокультурних конкурентних переваг
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> • використання кількісної, якісної чи змішаної інформації
Методика дослідження показників стану конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> • ретроспективний (динамічний) • порівняльний • еталонний аналіз
Технологія дослідження стану конкурентоспроможності та формулювання висновків	<ul style="list-style-type: none"> • індексний метод • графічний • статистичний методи

Рис. 1.2– Класифікаційні ознаки існуючих методик діагностики конкурентоспроможності підприємств [11,с.35]

Залежно від показників та змінних, які використовуються при аналізі, розподіляють методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства на три групи (рис. 1.3):

Методи, які характеризують ринкові позиції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS
Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • метод LOTS, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп
Методи, які характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • фінансово-економічний метод, маржинальний аналіз

Рис. 1.3 – Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства [17,с.142]

Головна мета проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства - це визначення його позицій на досліджуваному ринку збуту.

Існує величезна безліч різних методик для визначення конкурентоспроможності підприємств. Основним завданням кожного економіста, який займається оцінюванням конкурентоспроможності підприємства, є пошук критеріїв конкурентоспроможності, її джерел і чинників.

Матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group) використовується для аналізу в стратегічному менеджменті та маркетингу. Матриця Бостонської консалтингової групи (далі - матриця БКГ) дає змогу провести аналіз актуальності продуктів підприємства на ринку, зважаючи на відносне зростання попиту на дану продукцію та частку, яку займає підприємство на ринку [12,с.38].

Матриця БКГ будується на основі показників ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку.

В основу цієї моделі лягли такі припущення: більша швидкість зростання ринку дає більше можливостей для розвитку підприємства; велика частка ринку свідчить про сильні позиції.

На поля матриці, у відповідних до темпів зростання і відносної частки ринку квадрантах, у вигляді кіл заносяться досліджувані бізнес-одиниці. Розмір кіл відповідає обсягам продажів конкретного товару. Матриця БКГ має вигляд квадрата, розділеного на чотири частини (рис. 1.4.).

Матриця БКГ допомагає визначити товари, що володіють різними характеристиками з погляду потреби в інвестуванні для їхнього розвитку і внеску в прибуток підприємства.

«Знаки запитань» - це, зазвичай, нові товари. Вони перебувають на ринках, що швидко зростають, і мають низьку відносну частку ринку. Для «знаків запитань» є два варіанти розвитку ситуації: інвестування, в надії на збільшення частки ринку, або ліквідація.

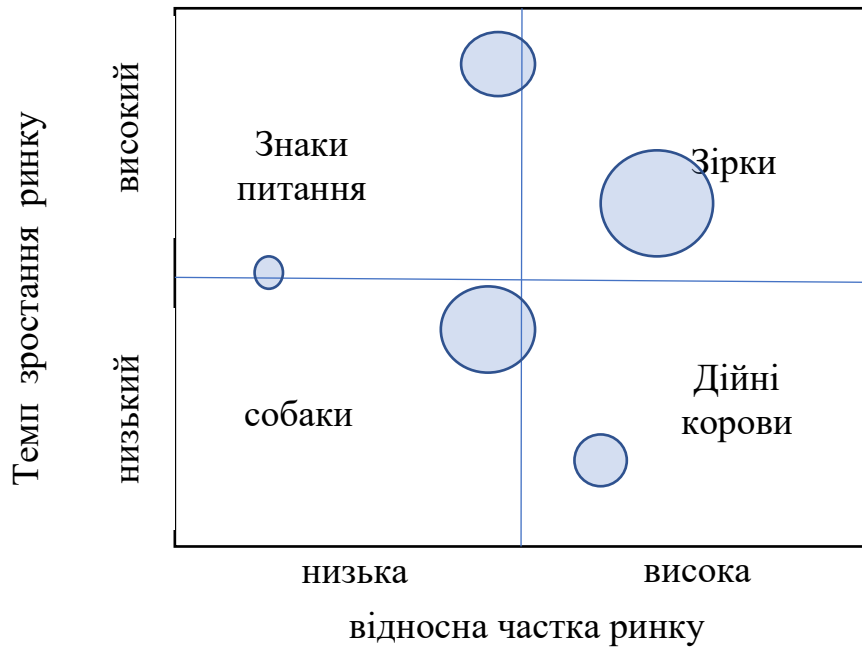


Рисунок 1.4. Матриця БКГ [16,с.26]

Для вирішення цього питання необхідна ретельна перевірка сумісності наявних ресурсів із необхідними інвестиціями, оцінка раціональності фінансових вкладень. «Зірки» приносять великий прибуток, який можна спрямувати на зміцнення і розвиток їхніх позицій на ринку.

«Дійні корови» приносять стабільний прибуток, є джерелами грошових коштів для розвитку інших напрямів діяльності підприємства. «Собаки» займають невелику частку на ринку з повільним темпом зростання (або стагнующому ринку).

Витрати на виробництво таких товарів зазвичай вищі, ніж у конкурентів, а можливостей для зростання мало або взагалі немає. Від таких товарів потрібно позбутися.

Матриця Мак-Кінсі (рис. 1.5) допомагає визначити конкурентоспроможність підприємства і визначити відповідну для нього стратегію. В ній використовують показник привабливості (у матриці БКГ - темп зростання ринку) і майбутній конкурентний статус (аналог відносної частки ринку в матриці БКГ).

		Сила позиції бізнесу		
		висока	середня	низька
Привабливість	низька	Інвестування та зростання 1	Інвестування та зростання 2	Вибірковість 3
	середня	Інвестування та зростання 4	Вибірковість 5	Збір врожаю / відхід з ринку 6
	висока	Вибірковість 7	Збір врожаю / відхід з ринку 8	Збір врожаю / відхід з ринку 9

Рисунок 1.5. Матриця Мак-Кінсі [20,с.31]

Комплексні індекси, що використовуються в матриці, визначають з урахуванням кількох параметрів:

- вісь X - характеризує силу позиції підприємства в галузі, яка визначається виходячи з відносної ринкової частки; динаміки її зміни; величини одержуваного прибутку; іміджу; якості продукту; ціни; ефективності збуту; географічних переваг; ефективності роботи кадрів;

- вісь Y - характеризує привабливість галузі, яка визначається з урахуванням розміру та різноманітності ринків; швидкості зростання ринку; кількості конкурентів; сезонності попиту; середнього прибутку в галузі; цінової політики; структури витрат підприємств галузі; законодавства; трудових ресурсів.

Можна зважувати використовувані показники. Прийнято три градації індексів: сильний, середній і слабкий.

Зона стійких підприємств (комірки 1,2 і 4), у якій підприємства мають активно інвестувати.

Зона підприємств із середнім рівнем привабливості (3, 5 і 7), інвестиції мають підтримуватися на колишньому рівні.

Зона підприємств із низькою привабливістю (клітинки 6, 8, 9), у якій підприємства мають отримати максимально можливий прибуток, а потім

покинути цей сегмент ринку [8].

Кожна з комірок передбачає певні дії від керівництва підприємства:

- Інвестиції в зростання виробництва - 1.
- Розширення частини виробництва - 2.
- Інвестиції в розширення виробництва - 3.
- Захист від конкурентів і пошук нових рішень - 4.
- Збереження досягнутого становища в галузі - 5.
- Вибіркове розширення виробництва - 6.
- Удосконалення процесу виготовлення продукції - 7.
- Розширення виробництва з умовою мінімального ризику - 8
- Ліквідація підприємства - 9.

SWOT - аналіз - ще один матричний метод для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Цей метод був розроблений К. Ендрюсом (з'явився приблизно в той самий час, що і матриця БКГ) і став результатом розвитку школи стратегічного планування.

SWOT-аналіз полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства та виявленні їхнього впливу на можливості та загрози зовнішнього середовища (Рис. 1.6).

	Можливості (O) O1 O2 O3	Загрози (T) T1 T2 T3
Сильні сторони (S) S1 S2 S3	SO	ST
Слабкі сторони (W) W1 W2 W3	WO	WT

Рисунок 1.6. Матриця Мак-Кінсі [34,с.119]

Таку назву аналіз отримав виходячи з перших літер, аналізованих

аспектів:

1. S - strengths (сильні сторони) - це переваги підприємства, його унікальні особливості, досягнення.

2. W - weaknesses (слабкі сторони) - це ті показники підприємства, за якими воно поступається конкурентам, перебуваючи в несприятливому становищі.

3. O - opportunities (можливості) - сприятливі обставини, які підприємство може використати для отримання переваг

4. T - threats (загрози) - несприятливі фактори, що можуть мати негативний вплив на становище підприємства на ринку.

SWOT-аналіз дає змогу отримати інформацію про переваги та недоліки підприємства, про можливості та загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Отримана інформація дає можливість вигідно використати сильні сторони підприємства укупі з можливостями зовнішнього середовища, а інформація про слабкі сторони та загрози дасть змогу вчасно зреагувати на можливі ризики для підприємства. На основі такого аналізу будуються стратегії підприємств, з урахуванням широкого спектра її функцій і довгострокових цілей.

SWOT-аналіз має бути побудований на об'єктивних даних і результатах досліджень. У загальному вигляді SWOT-аналіз може бути представлений матрицею.

До полів матриці заносять дії, які необхідно вжити для найкращого використання своїх сильних сторін в умовах зовнішнього середовища, уникнути загроз або посилити слабкі сторони фірми. Найбільшу увагу слід приділяти полю SO, оскільки в ньому сильні сторони підприємства перетинаються з можливостями зовнішнього середовища. Як правило, у цьому полі проявляється ефект синергії: ефект від суми двох впливів більший за суму ефектів від кожного з впливів, узятих окремо. Поле WT також потребує великої уваги, оскільки в ньому слабкі сторони перетинаються із загрозами зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз проводять у три етапи. На першому етапі оцінюються фактори зовнішнього середовища. Потім, на наступному етапі, оцінюється вплив сильних і слабких сторін на можливості та загрози зовнішнього середовища. На третьому етапі, на основі проведеного аналізу будується підсумкова матриця SWOT – аналізу [43,с57].

Переваги матричних методів - це їх наочність і простота в розумінні, а за наявності необхідної інформації ще й висока достовірність оцінки конкурентних позицій продуктового портфеля підприємства. Однак матричні методи сильно звужують коло факторів, що характеризують конкурентну ситуацію в галузі та конкурентні переваги підприємств. Ба більше, під час побудови матричних моделей часто використовують надто багато спрощень і суб'єктивних припущень, а дуже обмежене використання кількісних параметрів знижує можливість аналізу динаміки і чинників конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може розраховуватися на основі розрахунку ринкової частки. Цей метод, залежно від ринкової частки, дасть змогу виокремити підприємства-аутсайтери, підприємства-лідери, а також підприємства зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією. Динаміка зміни ринкової частки показує динаміку зміни конкурентної позиції підприємства: швидко поліпшується, поліпшується, погіршується і швидко погіршується [29,с.198]. Перехресна класифікація розміру часток та їхньої динаміки дає змогу побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої встановлюється місце досліджуваного підприємства в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації

Частка ринку визначається як питома вага роздрібного товарообігу підприємства - у загальному обсязі. Збільшення або зменшення в інтервалі від 0 - 100 % свідчить про рівень конкурентоспроможності.

Частка ринку підприємства розраховується за формулою 1.1:

$$MS = \frac{RC}{TC}, \quad (1.1)$$

де MS - частка ринку підприємства;

RC - роздрібний обсяг товарообігу підприємства;

TC - загальний обсяг роздрібного товарообігу на ринку

Одним із графічних методів є радар (багатокутник) конкурентоспроможності підприємства. На один і той самий графік наносяться багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, це дає змогу наочно зобразити їхню конкурентоспроможність за різними факторами.

Для побудови радара конкурентоспроможності необхідно дотримуватися таких принципів:

- сектора - це критерії, за якими порівнюються підприємства;
- шкала оцінки критеріїв будується від центру (з нуля);
- шкали на радіальних прямих градуюються так, що всі значення критеріїв розташовані всередині оцінного кола [9].

Приклад такого радара наведено на рисунку 1.7

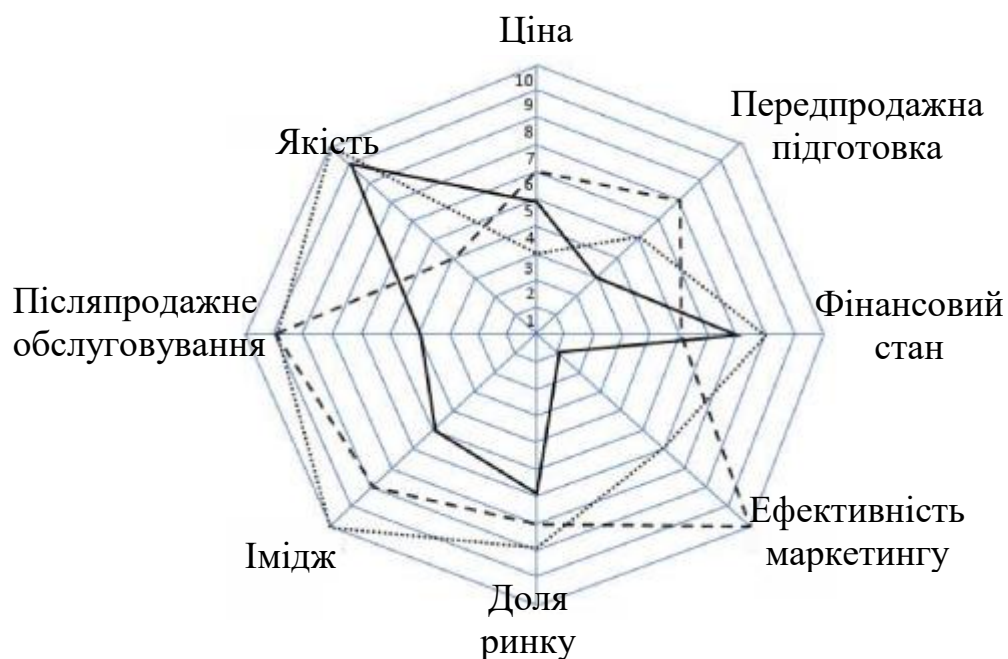


Рисунок 1.7.Радар конкурентоспроможності підприємства [36,с.307]

За допомогою методу радара можна також визначити узагальнений критерій конкурентоспроможності для кожного підприємства

Переваги матричних методів - це їх наочність і простота в розумінні, а за наявності необхідної інформації ще й висока достовірність оцінки конкурентних позицій продуктового портфеля підприємства. Однак матричні методи сильно звужують коло факторів, що характеризують конкурентну ситуацію в галузі та конкурентні переваги підприємств. Ба більше, під час побудови матричних моделей часто використовують надто багато спрощень і суб'єктивних припущень, а дуже обмежене використання кількісних параметрів знижує можливість аналізу динаміки і чинників конкурентоспроможності підприємства [8,с.35].

Конкурентоспроможність підприємства може розраховуватися на основі розрахунку ринкової частки. Цей метод, залежно від ринкової частки, дасть змогу виокремити підприємства-аутсайдери, підприємства-лідери, а також підприємства зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією.

Динаміка зміни ринкової частки показує динаміку зміни конкурентної позиції підприємства: швидко поліпшується, поліпшується, погіршується і швидко погіршується.

Перехресна класифікація розміру часток та їхньої динаміки дає змогу побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої встановлюється місце досліджуваного підприємства в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації

Частка ринку визначається як питома вага роздрібного товарообігу підприємства - у загальному обсязі. Збільшення або зменшення в інтервалі від 0 - 100 % свідчить про рівень конкурентоспроможності.

Частка ринку підприємства розраховується за формулою 1.2:

$$I = \frac{S_n}{S}, \quad (1.2)$$

де, I - узагальнений критерій конкурентоспроможності;

S_n - площа багатокутника, що відповідає підприємству n (мм);

S - площа оціночного багатокутника (у мм).

На основі викладеного впливає, що конкурентоспроможність підприємства може бути охарактеризована і в кінцевому рахунку зведена до оцінки його конкурентної позиції та конкурентного потенціалу.

Основним напрямом діагностики конкурентоспроможності є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства. Неоднозначність методологічних підходів, що у сучасній економіці, до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і багатоваріатність використовуваних методів її оцінки. Загальний порядок дослідження, оцінки та, загалом, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі важливі етапи [58, с. 144]:

- виявлення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають рівень конкурентоспроможності підприємства, і оцінка їх значимості;

- групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків, оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;

- прогнозування змін, включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;

- прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;

- з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності, розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, оцінка прямих та непрямих витрат на реалізацію розроблених заходів, вибір критерію ефективності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів, прийняття відповідних управлінських рішень.

Більшість методик передбачає зіставлення практично ідентичних

підприємств, які виробляють схожі товари та і діють у подібних економічних умовах. Разом з тим розвиток товарно-грошових відносин призводить до дедалі більшої диверсифікації підприємств, подальшої диференціації товарів та послуг, відмінностей в економічних умовах діяльності підприємств. Дедалі складніше стає визначити чіткі географічні межі тієї чи іншої ринку, встановити перелік конкуруючих товарів та підприємств, що тягне у себе непримиренність подібних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств.

При оцінці конкурентоспроможності підприємства найбільш використовуваними методиками є [49, с. 55]:

- побудова карти стратегічних груп конкурентів;
- побудова матриці конкурентного профілю;
- метод експертних оцінок
- здійснення інтегральної оцінки конкурентоспроможності по методу відстаней

Розглянемо їх більш докладно.

Одним із методів порівняння конкурентних позицій компаній є розробка карти стратегічних груп, яка дозволяє порівняти ринкові позиції компаній, об'єднати їх у однорідні групи та виявити найближчих конкурентів. Стратегічна група складається з підприємств зі схожими стратегіями і позиціями. Галузь може містити як одну групу, і безліч стратегічних груп. Чим ближче стратегічні групи розташовані одна до одної, тим інтенсивніша конкуренція. Нижче наведено етапи процедури конструювання карти стратегічного угруповання.

1. Виявляються характерні конкурентні показники.
2. Положення підприємств наноситься на двокоординатний графік.
3. Відмічаються компанії, які потрапляють в одну область.
4. Зазначається частка кожної групи обсягом продажу галузі.

Побудова карти стратегічного групування вимагає дотримання таких правил [44, с. 45]:

- змінні по осях координат не повинні корелювати;
- змінні повинні відображати відмінності конкурентів;
- змінні повинні мати дискретний характер;
- площі фігур відповідають відносної частки продажів;
- якщо істотних змінних більше двох, доцільно побудувати кілька карток.

Після аналізу карти слід етап вивчення поведінки конкурентів. Компанії можуть спробувати переміститися в іншу групу, яка займає сприятливішу позицію. Ці дії посилюють конкуренцію. Результативність переміщення залежить від бар'єрів входу у вибрану групу.

Також досить популярним способом визначити, наскільки конкурентоспроможним є підприємство серед дослідників є SNW – аналіз. З його допомогою проводять розбивку всього функціоналу та діяльності на окремі блоки та частини, що дозволяє виділити недоліки, переваги та нейтральні позиції, визначити можливості та ризики всередині кожного з них.

1.3. Інформаційні технології управління підприємством як сучасний фактор конкурентоспроможності підприємства

Поєднання SCM-, HRM-, ERP- і CRM-систем дало змогу компаніям успішно в рамках єдиної інтеграційної системи отримувати однозначну інформацію про зміни в кон'юктурі ринку і попиті, а також централізовано координувати всі ресурси, оптимально обираючи виробничу стратегію для максимально вигідного (для себе) задоволення клієнта в ринкових умовах.

Було налагоджено двосторонній процес обміну інформацією в єдиних термінах інформаційної системи зі споживачем, постачальником і про доступність факторів виробництва.

Наступним кроком був процес отримання інформації та зворотного зв'язку про ефективність виробничого циклу. Поширеним підходом,

спрямованим на підвищення конкурентоспроможності самої організаційної структури за рахунок максимізації ефективності її роботи, виступив реінжиніринг бізнес-процесів (BPP).

Цей процес передбачає регулярне збирання інформації про наявні всередині компанії процеси та функції. Потім відбувається її інтерпретація в термінах ухваленої стратегії розвитку і подальша модифікація наявних процесів і функцій або навіть створення принципово нових бізнес-процесів, що різко підвищують ефективність діяльності всього підприємства [45,с.16].

Останнім часом активного розвитку набули інформаційні системи, засновані на цьому підході. Вони застосовуються для створення, опису, прорахунку оптимальної структури та управління бізнес-процесами. Усе це допомагає складати карти різних бізнес-процесів, а також сприяє створенню і підтримці найефективнішої системи управління на фірмі або підприємстві.

Зростаюча складність і зростаючі обсяги інформації, що надходить у компанію, необхідної для ухвалення управлінських рішень і регулювання функціонування інтеграційних інформаційних систем, створили передумови для появи нового класу інформаційних систем: інформаційного забезпечення управління і бізнес-інтелекту (MIS і BI)³. MIS (Management Information System - система інформаційного забезпечення управління) - тип систем автоматизації бізнесу, що дають змогу інтегрувати й узагальнити в рамках ухваленої стратегії розвитку або концепції, що розглядається, інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень. За допомогою MIS управлінці можуть оперативнo отримувати відповіді на запитання:

1. як змінилися результати роботи компанії за останній місяць і за рахунок яких чинників?
2. чи не вичерпала себе та чи інша лінія продуктів; чи змінює замовник схему закупівель? і т. д.

Так само, останнім часом з'явилося нове покоління інформаційних систем класу BI⁴ (Business Intelligence), тобто системи бізнес-інтелекту.

Багато компаній мають у своєму розпорядженні необроблені дані, за

допомогою яких можна було б знайти відповіді на багато запитань, однак зазвичай лише невелика частка цих даних використовується під час ухвалення ключових рішень. Рішення ВІ забезпечують перетворення даних на інформацію, що допомагає приймати стратегічні рішення бізнесу.

Наразі інформація необхідна для чіткого визначення конкурентних переваг компанії та її стратегічного позиціонування. Інформація про стратегічну позицію компанії на ринку потрібна для побудови ефективної бізнес-стратегії на основі конкурентних переваг.

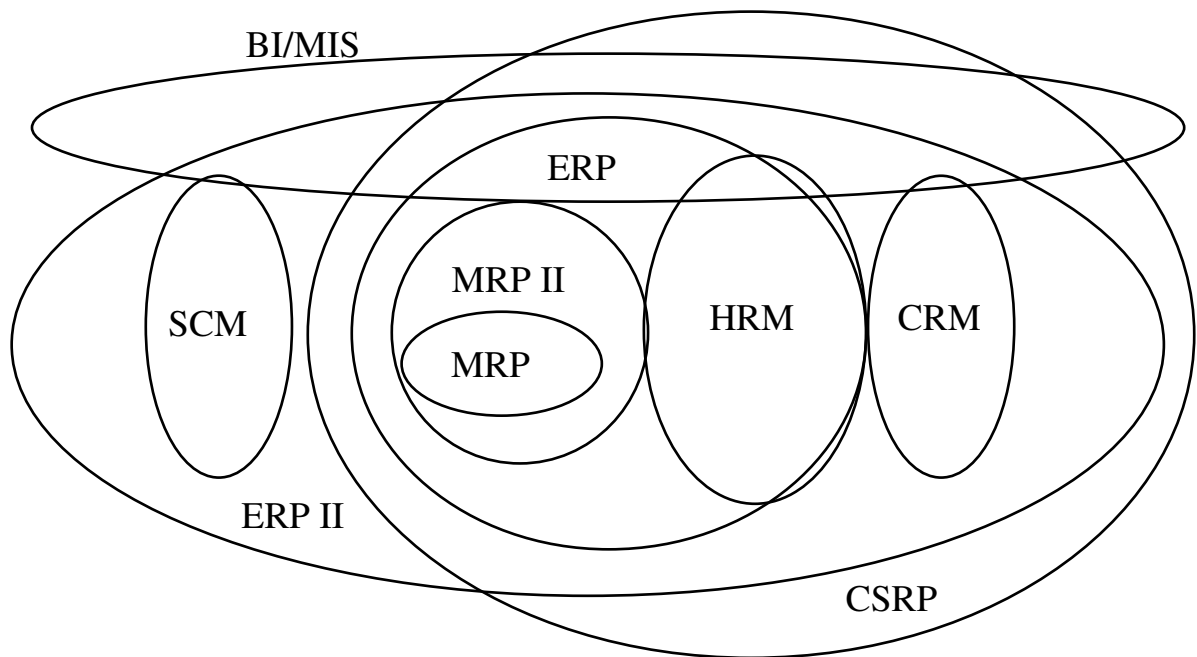


Рис. 1. Сутність і взаємозв'язок стандартів інформаційного управління, ефективністю бізнесу [46,с.89]

Точність, своєчасність і оперативність інформації великою мірою визначає здатність уміло скористатися своїми конкурентними перевагами. Здатність фірми успішно конкурувати на ринку визначається двома ключовими чинниками. По-перше, це здатність компанії своєчасно одержувати інформацію про дію конкурентних сил і про їхню динаміку. По-друге, від можливості та вміння фірми мобілізувати й управляти ресурсами, необхідними для реалізації конкурентної стратегії.

Якість, своєчасність і точність інформації для власного конкурентного

розвитку визначає здатність уміло скористатися конкурентними перевагами (і впливає на ефективність інновацій).

Сучасні технології опрацювання, зберігання та нагромадження інформації в будь-яких видах є найдієвішими інструментами розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності в економіці.

Інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем та інформаційних комплексів, які історично групуються за галузями створення конкурентних переваг.

У сфері управління взаємовідносинами з партнерами і клієнтами - CRM і SCM-технології сприяють зростанню продажів, зниженню витрат, підвищенню лояльності клієнтів і контрагентів, поліпшенню якості обслуговування. Підвищують конкурентоспроможність продукції. У сфері управління бізнес-процесами та підвищення ефективності економічної діяльності BPR і ERP - інформаційні технології сприяють координуванню інновацій, мінімізації ризиків, підвищенню масштабованості та гнучкості, зниженню витрат. Підвищують економічну безпеку підприємницької структури [37,с.47].

У сфері управління персоналом і трудовими ресурсами HRM - сприяє використанню кадрових ресурсів максимально ефективно при задоволеності співробітників своєю роботою. У сфері управління матеріальними ресурсами MRP-технологія сприяє раціональному накопиченню і використанню матеріальних ресурсів. Обидві системи підвищують операційну ефективність компаній і доступність ресурсів та ресурсоефективність.

У сфері підвищення ефективності господарської діяльності ERP-, MIS- і BI-технології сприяють досягненню синергетичного ефекту, автоматизують і узгоджують дії всіх частин підприємницької структур для успішного розроблення та реалізації стратегічних програм і досягнення програмно-стратегічних конкурентних переваг. Хотілося б зазначити, що в Україні інформаційні технології та інтеграційні системи ще доволі нові й якоюсь мірою революційні та виступають у вигляді потужної конкурентної переваги.

Донедавна вони були доступні лише великим компаніям, а також підрозділам західних фірм, які усвідомлювали переваги й мали можливість підтримувати високий рівень конкурентоспроможності від цих технологій.

Нині ситуація кардинально змінюється в міру того, як інформаційні системи переходять із розряду новинок у повсякденний інструмент ведення конкурентоспроможного бізнесу, вони стають дедалі популярнішими і перетворюються на інфраструктуру. Конкурентні переваги умовно поділяють на три типи: ресурсні; операційні та програмно-стратегічні [23,с.35].

Саме інформаційні технології та інновації дають змогу досягати конкурентних переваг на різних рівнях конкуренції за всіма трьома напрямками: допомагають накопичувати ресурсні конкурентні переваги, розвивати операційні та більш ефективно створювати програмно-стратегічні.

Проведений аналіз результатів упровадження інтеграційних систем у сфері виробництва дав змогу виявити такі особливості.

1. З погляду інновацій у сфері впровадження інтеграційних інформаційних систем і конкурентних переваг від них виробнича галузь - найбагатогранніша сфера: усе різноманіття різноманітних інформаційних рішень було створено, передусім, для автоматизації, спрощення та підвищення ефективності роботи підприємств реального сектору.

2. ERP- і MRP-рішення дають максимальне вивільнення залученого капіталу за рахунок зменшення виробничих запасів і прискорення оборотності капіталу, що дає змогу підвищити конкурентні переваги та економічну безпеку, за рахунок поліпшення показників рентабельності та зниження собівартості товарів.

ERP-системи, а так само BPP-рішення, завдяки збільшенню гнучкості й усуненню "вузьких місць" у виробничому циклі дають змогу домогтися виробництва ширшої гами продукції та прискорення доставки на ринок нових товарів і наблизити момент отримання вигоди від інновацій. Найбільший ефект від цього рішення отримують фармацевтичні компанії, де прибутковість компанії безпосередньо пов'язана з тим, скільки років на

ринку до закінчення патенту пробудуть ті чи інші ліки.

1. CRM-системи, що дають змогу виробляти товар, затребуваний конкретним покупцем, а не «викидати» його на ринок у надії, що його куплять, дають змогу успішно реалізовувати ринкову стратегію фірми. Приміром, в автомобілебудуванні покупець, який замовив машину "під себе", платить на 20% більше, що в рази збільшує маржу виробника, і відповідно впливає на економічну безпеку.

MIS- і BI-системи дають можливість відстежувати цикл життя кожного виробленого товару, розуміючи, де, в якому сегменті фірма отримує найбільший прибуток, на якому продукті варто сконцентруватися, а що віддати на аутсорсинг.

- SCM системи завдяки створенню єдиного інтерфейсу спілкування з постачальниками і систем внутрішніх електронних торговельних майданчиків сприяють скороченню вартості закупаваних матеріалів як завдяки зменшенню ціни, так і здешевленню самих процесів закупівлі.

Упровадження інтеграційних інформаційних систем HRM-класу в реальному секторі дає змогу управляти набором, оцінкою роботи та професійним ростом працівників на підприємстві, підвищуючи загальну кваліфікацію і якість задіяного у виробництві трудового ресурсу [32,с.87]. Різноманіття форм діяльності підприємств реального сектору та видів економічної діяльності дають змогу дати лише загальні рекомендації щодо впровадження інтеграційних інформаційних систем у цій сфері. Найбільший ефект від упровадження дають інформаційні системи SCM, ERP, MIS, HRM і CSRP, які дають змогу домогтися: зниження собівартості сировини, ефективнішого управління запасами, підвищення ефективності виробничого процесу завдяки його безперервності, ефективного управління трудовими та капітальними ресурсами, а також збільшення продажу продукції, що виготовляється, завдяки використанню "push-pull" стратегії під час виробництва.

Розвиток конкурентних переваг пов'язаний з оновленням і

позитивними перетвореннями, тобто інноваціями в різних галузях.

Інформація - джерело прийняття правильного рішення для конкурентоспроможних змін. Нині конкурентоспроможність підприємства визначається більшою мірою його інформаційною озброєністю. Сучасні інформаційні технології надають конкурентні переваги через доступ до інформації: за рахунок підвищення якості та швидкості прийняття бізнес-рішень.

В умовах фінансової та економічної кризи оперативна бізнес-інформація від інформаційних систем дає змогу швидше й адекватніше реагувати на нестабільні зміни, забезпечуючи та підтримуючи конкурентоспроможність підприємств.

Висновок по розділу 1

Аналізуючи існуючі методи визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок про суттєві відмінності в існуючих методах пояснення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства. Основні розбіжності вчених полягають у тлумаченні причин конкурентоспроможності, її цільовій спрямованості, якісних характеристиках і навіть у зв'язку зі схожою природою продуктів і галузей (національних економік).

Розвиток конкуренції висуває нові вимоги до учасників ринкових відносин, у поєднанні з чим підприємства повинні навчитися враховувати та вміло керувати такими факторами, як внутрішнє та зовнішнє ринкове середовище, конкурентні переваги, ресурси та фактори виробництва, що формують та забезпечують конкурентоспроможність. перевага. Конкурентоспроможність підприємств на ринку. Конкурентоспроможність є невід'ємною ознакою підприємства в динамічному ринковому середовищі, повному конкуренції та невизначеності, і значною мірою визначає конкурентну перевагу.

Основною метою оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення його позиції на досліджуваному ринку збуту. Існує багато способів визначення конкурентоспроможності компанії. Основною оцінкою конкурентоспроможності підприємства є визначення критеріїв, джерел і факторів конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Підприємство ТОВ «Валента Трейд» як об'єкт управління конкурентоспроможністю

Дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємства здійснено на матеріалах ТОВ «Валента Трейд».

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Валента трейд», створено з метою задоволення суспільних та особистих потреб, а також одержання прибутку шляхом здійснення господарської діяльності.

Метою утворення та діяльності ТОВ «Валента трейд» є задоволення споживчого попиту в товарах, продукції та послугах для одержання прибутку.

Види діяльності підприємства:

- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- миття волосся, підрівнювання та підстригання, укладання, фарбування, тонування, завивання, розпрямлення волосся та подібні види послуг;
- гоління та підрівнювання бороди;
- масаж обличчя, манікюр і педикюр, макіяж тощо;
- манікюр та педикюр, нарощування нігтів, процедури з поліпшення та профілактики здоров'я нігтів, масаж рук та ніг;
- ін'єкції, доглядові процедури для обличчя;
- макіяж, фарбування та моделювання брів, ламінування брів, ламінування вій, нарощування вій;
- масаж тіла, масаж обличчя.

В штат входять: директор, адміністратор, керуюча, перукар-стиліст (3 особи), майстер манікюру та педикюру (6 осіб), косметолог (3 особи), візажист (4 особи), масажист (2 особи), лашмейкер (2 особи).

Постачальниками продукції є: OBagi, Image, DMK, ST Barth, Genosys, WiQo, Institut Esthederm, RoverHair, Lanza, Sensus, Keune, La Biosthetique, Lebel

Шампунь, кондиціонер, маска, ампули для відновлення волосся, ампули для росту волосся, скраб для шкіри голови, пілінг для шкіри голови, крем для обличчя, скраб для обличчя, Сироватка, пілінг, тонік, масло для тіла, крем для тіла

Організаційна структура ТОВ «Валента трейд» є лінійно-функціональною структурою і відображає мету і завдання підприємства, дозволяє найбільшою мірою взаємодіяти підприємству із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля працівників і досягати своїх завдань з високою ефективністю.

Вищий керівний орган ТОВ «Валента трейд» збори учасників.
Виконавчий орган - директор товариства.

Директор ТОВ «Валента трейд», головний бухгалтер та інші працівники виконують обов'язки відповідно до посадових інструкції, положень та інших внутрішніх нормативних документів, затверджених відповідно до внутрішніх процедур Товариства.

Клієнтами салону краси ТОВ «Валента трейд», є і представники середнього класу, їх можна віднести до числа активних і платоспроможних споживачів. Їх, безумовно, важливим є співвідношення ціни, і якості послуги. Поки середній клас менш вимогливий до асортименту салонів краси, їх відвідання доки всі ж носить більше утилітарний характер.

Салон краси ТОВ «Валента трейд» здійснює свою діяльність у сегменті салонів середнього рівня, але за якістю та асортиментом послуг вже переходить до рівня VIP-салону.

Управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Валента Трейд» - це цілеспрямований процес, що ґрунтується на принципах комплексності та системності, спрямований на забезпечення постійного оновлення та розвитку конкурентних переваг підприємства, що враховує вплив зовнішніх умов і

необхідності оптимізації прибутку. Для оцінки ефективності господарської діяльності здійснюємо аналіз чистого прибутку за даними Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Валента Трейд», який наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансових результатів ТОВ «Валента Трейд»

Найменування показника	Роки			Абс. зміна 2022 до 2020, тис.грн	Темп росту 2022 до 2020, %	Темп приросту 2022 до 2020, %
	2020	2021	2022			
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	8783	11736	13693	4910	155,9	55,9
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	5525	8251	11434	5909	207	107
Валовий прибуток, тис.грн.	3258	3485	2259	-999	69,3	-30,7
Інші операційні доходи, тис.грн.	36	43	166	130	461,1	361,1
Адміністративні витрати, тис.грн.	232	369	478	246	206	106
Витрати на збут, тис.грн.	212	579	727	515	342,9	242,9
Інші операційні витрати, тис.грн.	-	62	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	2850	2518	1220	-1630	42,8	-57,2

продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
Інші фінансові доходи, тис.грн.	638	185	530	-108	83,1	-16,9
Фінансові витрати	905	1118	1474	569	162,9	62,9
Податок на прибуток, тис.грн.	517	317	55	-462	10,6	-89,4
Чистий прибуток, тис.грн.	2066	1268	221	-1845	10,7	-89,3
Рівень комерційного доходу, %	37,09	29,69	16,5	-21	44,5	-55,5

За даними табл. 2.1 чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. проти 2020р. збільшився на 4910 тис. грн, темп росту склав 155,9 %, та темп приросту дорівнює 55,9 %, що характеризується позитивно.

Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2022 р. проти 2020р. збільшилась на 5909 тис. грн, темп росту склав 207 %, та темп приросту дорівнює 107 %, що характеризується негативно. Валовий прибуток (збиток) у 2022 р. проти 2020р. зменшився на 999 тис. грн, темп росту склав 69,3 %, та темп приросту дорівнює -30,7 %, що характеризується негативно. Інші операційні доходи у 2022 р. проти 2020р. збільшились на 130 тис. грн, темп росту склав 461,1 %, та темп приросту дорівнює 361,1 %, що характеризується позитивно.

Адміністративні витрати у 2022 р. проти 2020р. збільшились на 246 тис. грн, темп росту склав 206 %, та темп приросту дорівнює 106 %, що характеризується негативно. Витрати на збут у 2022 р. проти 2020р. збільшились на 515 тис. грн, темп росту склав 342,9 %, та темп приросту дорівнює 242,9 %, що характеризується негативно. Таким чином, фінансовий результат від операційної діяльності у 2022 р. проти 2020р. зменшився на 1630 тис. грн, темп росту склав 42,8 %, що характеризується негативно.

Інші фінансові доходи у 2022 р. проти 2020р. зменшились на 108 тис.

грн, темп росту склав 83,1%, що характеризується негативно. Фінансові витрати у 2022 р. проти 2020р. збільшилися на 569 тис. грн, темп росту склав 162,9 %, що характеризується негативно. Таким чином, фінансовий результат до оподаткування у 2022 р. проти 2020р. зменшився на 2307 тис. грн, що характеризується негативно. Податок на прибуток у 2022 р. проти 2020р. зменшився на 462 тис. грн, а чистий прибуток у 2022 р. проти 2020р. зменшився на 1845 тис. грн, темп росту склав 10,7 %, що характеризується негативно. Рівень комерційного доходу у 2022 р. проти 2020р. зменшився на 17,16 тис. грн, темп росту склав 44,5 %, та темп приросту дорівнює -55,5 %, що характеризується негативно.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зменшення прибутковості підприємства в 2022 р., при тому що виручка від реалізації мала зростаючу динаміку, отже можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності підприємства.

2.2. Організаційні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Валента Трейд»

Процес управління конкурентоспроможністю є комплексним багатокритеріальним завданням, яке реалізується в ТОВ «Валента Трейд» за допомогою певних управлінських дій. Їх ефективне використання можливе лише за системного підходу в поєднанні з об'єктивними та суб'єктивними поглядами на розглянутий об'єкт, що дає змогу зрозуміти необхідність і сутність управління конкурентоспроможністю. Для аналізованого підприємства конкурентоспроможність виступає як систематизована сукупність групи складових, які потребують оцінки. Суб'єктивний та об'єктивний підходи, відповідно, передбачають роздільний розгляд конкурентоспроможності як певного стану внутрішнього середовища, що дає змогу будувати ефективні взаємовідносини із зовнішніми контрагентами, і, таким чином, конкурентоспроможність виступає як результат реалізації

такого роду відносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність є результатом більш ефективного функціонування внутрішнього середовища підприємства, яке є результатом оптимального управління. У ринкових умовах підприємства мають практично рівний доступ до ресурсів, тобто ринок вирівнює можливості підприємств як споживачів ресурсів і чинників виробництва і є вирішальним при досягненні конкурентоспроможності.

Таким чином, систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд» можна розглядати як систему формування конкурентних переваг і конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, яка визначає конкурентну позицію і конкурентний статус підприємства на ринку. Об'єктивний підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності як результату реалізації сукупності переваг (при цьому джерело переваг не є важливим) і зіставлення результатів функціонування підприємств-конкурентів.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд» ґрунтується на розробленні й удосконаленні управлінських рішень, які, своєю чергою, здійснюють відповідний вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентоспроможного управління в ТОВ «Валента Трейд» є ті процеси, від яких залежить фінансові ресурси, кадровий потенціал підприємства, виробничі можливості, відповідна якість продукції, що випускається. Таким чином, фактичний стан процесу з його характеристиками, передбаченими програмою управління, безпосередньо залежать від створення керуючих рішень конкурентоспроможності підприємства.

Суб'єкт управління - керівні органи всіх рівнів та відповідальні особи, які забезпечують досягнення запланованого стану.

Мета управління конкурентоспроможністю - ефективне використання конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд» і забезпечення надання послуг, що відповідають заданим вимогам конкуренції на ринку за мінімізації витрат,

з урахуванням інтересів споживача та вимог безпеки й екологічності продукції.

Розроблення та впровадження системи управління конкурентоспроможністю в ТОВ «Валента Трейд» передбачає вирішення таких завдань:

- виділення трьох рівнів забезпечення конкурентоспроможності: оперативного, тактичного і стратегічного;
- формування для кожного рівня управління комплексних оціночних показників конкурентоспроможності (при цьому комплексним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність, на тактичному рівні - система показників фінансово-економічного стану, на стратегічному рівні доцільно використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства);
- розробка методики розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;
- визначення для кожного рівня складу завдань з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд»;
- формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розроблення організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю;
- створення адекватної інформаційної бази підтримки прийняття рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

З урахуванням загальних і специфічних принципів система управління конкурентоспроможністю підприємств розглядається як сукупність різноманітних бізнес-процесів у певній послідовності, спрямованих на забезпечення ефективного процесу управління та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд» є стрижневою щодо інших функціональних підсистем.

Виокремлення її як базової дає змогу підприємству раціональніше управляти своїми конкурентними перевагами та забезпечує досягнення високої ефективності.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд» полягає в оцінці та аналізі впливу факторів, що підвищують, або зменшують його конкурентоспроможність, розроблення та реалізації відповідної стратегії з досягнення наміченої мети. В умовах розвитку ринкових відносин кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства і потребують аналізу та обліку, значно зростає. І тут особливої значущості набувають керовані фактори конкурентоспроможності, впливаючи на які підприємство може регулювати і нейтралізувати негативний або посилити позитивний вплив нерегульованих зовнішніх факторів.

Регульованими факторами конкурентоспроможності для ТОВ «Валента Трейд» є конкурентні переваги, відповідно стратегію і тактику їх реалізації справедливо можна розглядати як основні інструменти управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Для вироблення цілеспрямованих, узгоджених із загальною стратегією та ефективних керуючих впливів на фактори конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд», необхідний обґрунтований комплексний механізм реалізації його конкурентних переваг. Формування такого механізму реалізації конкурентних переваг можливе тільки в рамках організаційно-економічної моделі управління його конкурентоспроможністю, що базується на комплексному механізмі реалізації його конкурентних переваг (Додаток Б).

На першому етапі здійснюється аналіз і оцінка чинників, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Валента Трейд», з метою виявлення чинників, на які підприємство може впливати тією чи іншою мірою, змінюючи свою конкурентоспроможність. Фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності, необхідно знати й оцінювати кожному підприємству, щоб уміти керувати ними або ж, навпаки,

відмовитися від безперспективного суперництва. Результатом ефективної реалізації першого етапу є формування на основі виявлених керованих факторів системи потенційних конкурентних переваг, посилення та подальша реалізація яких сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд».

На другому етапі розробляються основні напрями розвитку потенційних конкурентних переваг, реалізація яких за допомогою спеціально підібраних заходів переведе потенційні конкурентні переваги в розряд реалізованих. На цьому етапі формується система конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд».

Третім етапом є розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд». Тут визначаються мета, завдання та основні напрями розвитку конкурентоспроможності підприємства. заходи для їх реалізації, формується система показників конкурентоспроможності.

Результатом трьох перших етапів є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» через реалізацію його конкурентних переваг на четвертому. Для її реалізації четвертим етапом є розробка комплексного механізму реалізації конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд». На цьому етапі на основі ключових положень стратегії підвищення конкурентоспроможності визначаються цілі та напрями реалізації конкурентних переваг, розробляється система методів та інструментів за кожним напрямом і формується система показників реалізації конкурентних переваг. При цьому менеджмент ТОВ «Валента Трейд» має забезпечити впровадження необхідних і найбільш інноваційних організаційних методів, що діють як каталізатори, які прискорюють розвиток і примноження конкурентних переваг підприємства.

На п'ятому етапі проводиться моніторинг стану конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» та рівня задіяння його конкурентних переваг у процесі функціонування. За результатами

моніторингу залежно від стану підприємства і ринкових умов, що склалися, розробляють систему коригувальних впливів або здійснюють коригування чи зміну стратегічних орієнтирів розвитку промислового підприємства.

Результатом реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» в рамках розробленої організаційно-економічної моделі управління конкурентоспроможністю, за допомогою впровадження запропонованого комплексного механізму реалізації його конкурентних переваг, очікується активізація підвищення рівня розвитку промислового підприємства, зокрема, підвищення рівня його конкурентоспроможності та формування передумов для довгострокового успішного функціонування.

2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Для ефективної роботи салону краси ТОВ «Валента трейд» та рівня конкурентоспроможності потрібні відповідальний підхід до справи та вивчення внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на його становище на ринку, зокрема це є: оптимальне співвідношення ціни, і якості послуг та висока якість послуг і професійний персонал; комплексність косметичних послуг зовнішній вигляд салону та його працівників; культура обслуговування.

Постійно змінюється ставлення до самих послуг. Дедалі більше споживачів прагнуть звертатися до фахівців від косметології у самому у крайньому випадку, а регулярно, вирішуючи свої щоденні проблеми.

При виборі салону більшість клієнтів орієнтується на територіальну близькість. Інший важливий чинник – особистість майстра. Якщо рівень її професіоналізму влаштовує клієнта, то, при зміні майстром місця роботи близько 20% клієнтів йдуть разом із, поповнюючи ряди відвідувачів іншого салону. На репутацію салону звертають увагу тільки в елітному сегменті.

Конкуренцію салону краси ТОВ «Валента трейд» становлять: салон краси «Nefertiti», «Сінільга» «Каліпсо». Для оцінки конкурентних переваг

підприємства доцільно використати матрицю конкурентного профілю, інструменту аналізу конкурентних позицій підприємства на ринку, за допомогою якого дослідження здійснюється в табличній формі, де перелічуються ключові чинники успіху, кожному з яких дається оцінка. В матриці аналізують підприємства шляхом виставлення рейтингів за чинниками успіху. Для більш повного дослідження ТОВ «Валента Трейд» проведемо порівняльний аналіз характеристик його діяльності та конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика ТОВ «Валента Трейд» та його конкурентів

Показники	ТОВ «Валента Трейд»	Конкуренти		
		«Nefertiti»	«Сінільга»	«Каліпсо»
Чинники, що характеризують компанію				
Репутація, (імідж)	Не досить відома	Відомий	Відомий	Відомий
Кваліфікація менеджерів вищої ланки	Висока	Висока	Висока	Висока
Автоматизація управління	Висока	Висока	Висока	Висока
Плинність кадрів	Середня	Висока	Висока	Середня
Чинники, що характеризують продаж та надання послуг				
Ціна	Середня	Низька	Низька	Середня
Асортимент	Середній	Широкий	Широкий	Широкий
Якість надання послуг	Середня	Висока	Висока	Висока
Контроль якості послуг	Постійний	Постійний	Постійний	Постійний

продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Контроль якості надаваних послуг	Постійний	Постійний	Постійний	Постійний
Якість послуг та підтримка	Середня	Не завжди	Висока	Висока
Виконання замовлень	Вчасно	Не завжди	Вчасно	Не завжди
Чинники, що характеризують технічні показники				
Активність в соціальних мережах	0,5	0,6	0,6	0,3
Рівень охоплення соціальних мереж, %	Низький	Високий	Високий	Середній
Ступінь представленості в Інтернет	Середня	Висока	Висока	Середня
Чинники, що характеризують маркетингову політику				
Маркетингова стратегія	Не сформована	Впроваджено окремі елементи	Впроваджено окремі елементи	Впроваджено окремі елементи
Канали збуту	Індивід, клієнти, корпоративні клієнти	Індивід, клієнти, корпоративні клієнти	Індивід, клієнти, корпоративні клієнти	Індивід, клієнти, корпоративні клієнти
Реклама	Недостатня	Достатня	Достатня	Недостатня

Якісні показники конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» та

конкурентів наведені у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Якісні показники конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» та
ключових конкурентів

Показники	ТОВ «Валента Трейд»	Конкуренти		
		«Nefertiti»	«Сінільга»	«Каліпсо»
Чинники, що характеризують компанію				
Репутація, (імідж)	3	4	4	4
Кваліфікація менеджерів вищої ланки	5	5	5	5
Автоматизація управління	5	5	5	5
Плинність кадрів	2	4	4	2
Чинники, що характеризують продаж та надання послуг				
Ціна	4	5	5	2
Асортимент	4	5	5	5
Якість надання послуг	4	4	5	4
Контроль якості надаваних послуг	4	4	5	4
Якість послуг та підтримка	4	4	5	5
Виконання замовлень	5	4	5	4
Чинники, що характеризують технічні показники				
Активність в соціальних мережах	4	5	5	3
Рівень охоплення соціальних мереж	3	5	5	3
Ступінь представленості в Інтернет	3	5	5	3

продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5
Чинники, що характеризують маркетингову політику				
Маркетингова стратегія	2	3	3	3
Канали збуту	5	5	5	5
Реклама	3	3	3	3
РАЗОМ	60	70	74	60

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що за оцінкою ТОВ «Валента Трейд» переважає «Сінільга», на другому місці «Nefertiti» на третьому місці «Каліпсо» та ТОВ «Валента Трейд». Отже, салон краси ТОВ «Валента Трейд» відстає від провідних конкурентів.

Аналітичний інструмент під назвою карта стратегічних груп допомагає краще зрозуміти особливості конкуренції у галузі і виявити найближчих конкурентів ТОВ «Валента Трейд».

Збір даних проводився шляхом анкетування клієнтів. Анкетування проводилося анонімно, серед:

- знайомих,
- через Інтернет,
- шляхом розсилки анкети через соціальні мережі (Facebook, Viber, Telegram).

Було опитано 100 осіб, питання ставились згідно параметрів диференціації, відповідь оцінювалась балами 1-3, високий рівень, середній та низький, та розраховувалась середня оцінка.

Таблиця аналізу даних для побудови карти стратегічних груп конкурентів наведена в табл. 2.4.

Таблиця даних по конкурентах ТОВ «Валента Трейд»

Параметри диференціації	Показники	1 Evani.	2. «Nefertiti»	3. «Валента Трейд»	4. «Сінільга»	5. «Каліпсо»	6. Watson	7. Bros	8. Lambre	9. Vuybeauty	10. Bomond
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Якість обслуговування і професіоналізм персоналу	Висока 2-3 Середня 1-2 Низька до 1	2,9	3	2,8	2,5	2,1	1,9	1,5	2,8	1,7	0,8
2. Прийнятність цін	Низька 2-3 Середня 1-2 Висока до 1	2	3	2,5	2,3	2,2	1,9	1,7	2,2	2,4	1,5
3. Асортиментна продуктова політика	Широка 2-3 Середня 1-2 Обмежена до 1	2,8	3	2,9	2,7	1,5	1,2	2	0,9	1,2	1,3
4. Технологічний рівень	Високий 2-3 Середній 1-2 Низький до 1	3	1,4	1,7	1	0,3	0,2	0,5	2,4	2,8	2,6
5. Рівень маркетингової активності	Високий 2-3 Середній 2-1 Низький до 1	2,8	2,9	2,2	1,8	0,7	0,8	1,2	2,4	2,6	2,8

Для аналізу стратегічних груп конкурентів ТОВ «Валента Трейд» побудовані карти в просторі таких осей: «якість обслуговування – ціна», «ціна – продуктова політика», «продуктова політика – технологічний рівень», «технологічний рівень – рівень маркетингової активності». Салони краси в одній стратегічній групі будуть прямими конкурентами. При вирішенні питання про те, сприятливу чи несприятливу позицію займає салон краси для завоювання ринку, необхідно сконцентрувати увагу на оцінці його потенційних можливостях.

Підсумковий варіант конкурентної карти стратегічних груп

конкурентів ТОВ «Валента Трейд» дозволяє виділити стратегічні групи в просторі осей: що графічно представлено на рис. 2.2.

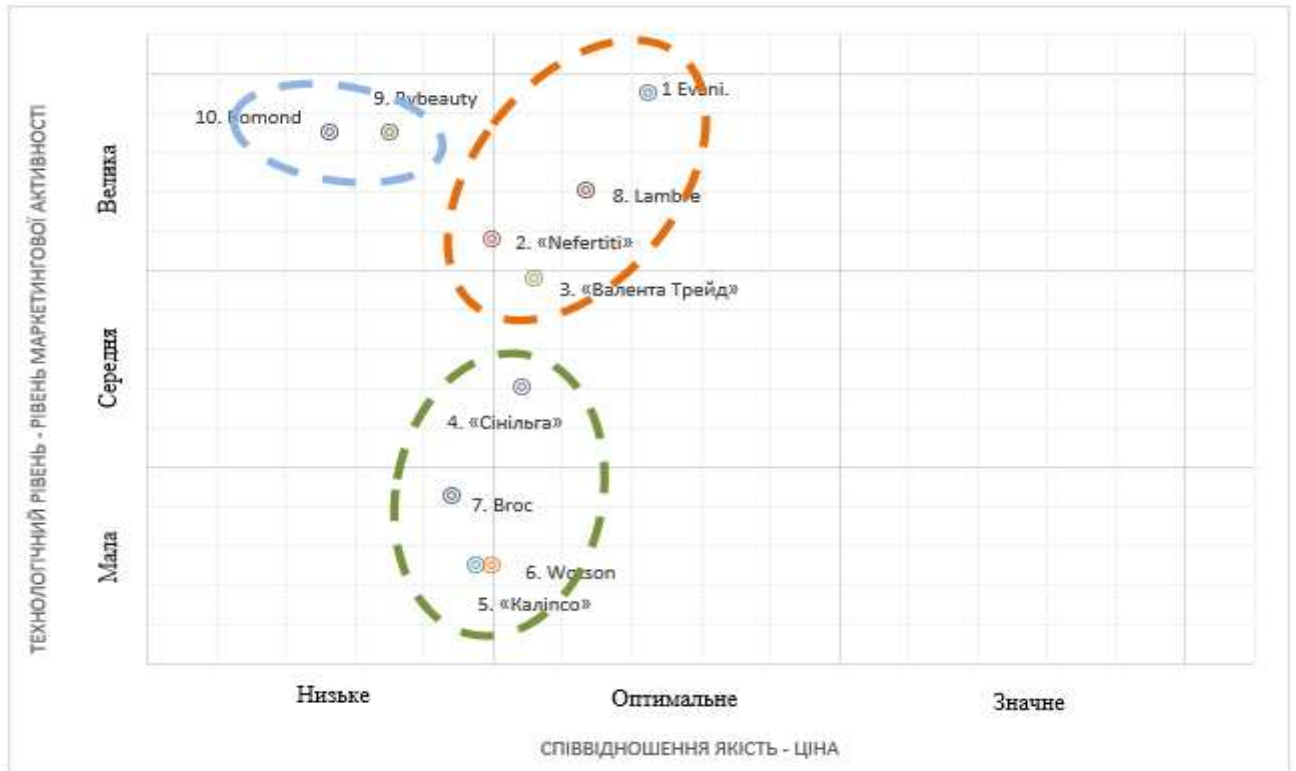


Рис. 2.2 Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Валента Трейд»

У першу стратегічну групу входять кращі салони краси, які пропонують товари та послуги з оптимальними параметрами ціна якість і мають високий рівень співвідношення технологій та маркетингової активності, до неї входять салони краси: Evani, ТОВ «Валента Трейд», «Nefertiti», Lambre. До другої групи належать салони краси з середніми показниками ціна якість та але високими показниками надійності та технологічності, що обумовлює конкуренцію для ТОВ «Валента Трейд».

До третьої групи входять салони краси з середніми показниками ціна якість та низькими надійності та технологічності («Сінільга», «Каліпсо», Watson, Bros), вони є конкурентами на ринку для першої групи,

Таким чином, найбільш небезпечними конкурентами для ТОВ «Валента Трейд» є Evani, «Nefertiti», Lambre, а проти підприємств другої групи ТОВ «Валента Трейд» має значні конкурентні переваги. Отже, конкурентними перевагами ТОВ «Валента Трейд» є оптимальне

співвідношення якості обслуговування і професіоналізм персоналу – прийнятність цін (тарифів на послуги).

Висновок по розділу 2

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд» - це цілеспрямований процес, заснований на комплексних і системних принципах, спрямований на забезпечення постійного оновлення і розвитку конкурентних переваг підприємства з урахуванням впливу зовнішніх умов і необхідності оптимізації прибутку.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що хоча виручка від продажів зростає, прибутковість підприємства в 2022 році знизилася тому можна зробити висновок про зниження ефективності підприємства.

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд» базується на розробці та удосконаленні управлінських рішень, тим самим здійснюючи відповідний вплив на певний об'єкт управління. Основними об'єктами конкурентного менеджменту ТОВ «Валента Трейд» є ті процеси, які залежать від фінансових ресурсів підприємства, його кадрового потенціалу, його виробничої потужності та відповідної якості продукції, що випускається. Тому фактичний стан процесів, передбачених програмою управління, та її характеристики безпосередньо залежать від створення рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Особливості впливу реалізації конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд» на управління його конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю є основним напрямом стратегічного менеджменту ТОВ «Валента Трейд», яке можна розглядати як стратегічне управління його конкурентними перевагами. Необхідною умовою при цьому є узгодженість цілей і взаємозв'язок основних напрямів стратегій реалізації конкурентних переваг із загальною стратегією розвитку підприємства.

Для ТОВ «Валента Трейд» актуальними є чотири пріоритетні напрями конкурентної стратегії, розвиток і перетворення яких на конкурентні переваги з подальшою їхньою реалізацією сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності:

- стратегія розвитку персоналу;
- стратегія забезпечення та підвищення якості наданих послуг;
- стратегія інноваційного зростання й розвитку;
- техніко-технологічна стратегія в частині, пов'язаній з факторами зміни профільної технології ідустрії краси .

В умовах ринку стає очевидним, що конкурентоспроможність персоналу є найважливішою конкурентною перевагою ТОВ «Валента Трейд», яка багато в чому визначає успіх стратегії його розвитку, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, в умовах конкурентної боротьби, ключовим керованим фактором ТОВ «Валента Трейд» є кваліфікований персонал, який слід розглядати як один із найважливіших стратегічних ресурсів у боротьбі за конкурентне лідерство.

Стратегічний підхід до розвитку персоналу ТОВ «Валента Трейд» - полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення його професійного зростання і розвитку в довгостроковій перспективі відповідно до тенденцій ринку і кадрового менеджменту.

Вплив стратегії розвитку персоналу для ТОВ «Валента Трейд» на його конкурентоспроможність проявляється в таких випадках:

1. Значні зміни в бізнес-стратегії. При плануванні істотних змін у господарській діяльності ТОВ «Валента Трейд» або технології послуг в сфері краси першочерговим завданням менеджменту є аналіз відповідності рівня розвитку персоналу новим завданням. У цьому разі ретельно продумана стратегія розвитку персоналу дасть можливість ТОВ «Валента Трейд» використати наявний кадровий потенціал або залучити нові ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;

2. Велике злиття або поглинання, спрямоване на завоювання ринку з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Угоди зі злиттів і поглинань вимагають комплексних рішень, що стосуються великої кількості співробітників. Вони також неможливі без чіткої кадрової стратегії, узгодженої із завданнями бізнесу;

3. Наявність значних проблем у сфері управління персоналом. Іноді в бізнесі не відбувається важливих змін, але такі проблеми, як високий рівень плинності кадрів, невідпрацьована процедура залучення працівників з необхідними навичками або дуже низька продуктивність праці, піддають ризику успіх у бізнесі, знижують продуктивність та ефективність праці персоналу і, відповідно, негативно впливають на конкурентоспроможність ТОВ «Валента Трейд»;

4. Необхідність зайняти лідируючу позицію на ринку. Коли стратегія ТОВ «Валента Трейд» спрямована на те, щоб посісти лідируючу

позицію на ринку або залучити найкращих співробітників, стратегія розвитку персоналу відіграє провідну роль.

Розвиток персоналу до рівня конкурентної переваги є першочерговим завданням менеджменту ТОВ «Валента Трейд» в умовах ринку, оскільки саме персонал бере безпосередню участь у формуванні, розвитку та реалізації інших конкурентних переваг, які є керованими факторами конкурентоспроможності підприємства (табл.3.1.)

Таблиця 3.1.

Взаємозв'язок основних конкурентних стратегій ТОВ «Валента Трейд» та стратегії розвитку персоналу

Стратегія підприємства	Вимоги та особливості стратегії розвитку персоналу
1	2
Стратегія забезпечення максимальної якості послуг	Працівники, які перебувають на ключових постах, і колектив загалом повинні володіти професійним рівнем і компетентністю, що дають змогу реалізувати рівень якості незалежно від витрат на виробничі та технологічні збої. Стратегія розвитку персоналу має бути орієнтована на підвищення професійних навичок і кваліфікації працівників, що включають ознайомлення й освоєння сучасних систем забезпечення якості послуг.
Стратегія інноваційного зростання та розвитку ТОВ «Валента Трейд»	Передбачає впровадження найпрогресивніших технологій, вимагає від працівників максимальної гнучкості, широкої професійної ерудиції, готовності до сприйняття нових технологій і видів техніки. Стратегія розвитку персоналу має включати професійне навчання та перепідготовку персоналу в частині освоєння передових технологій і методик роботи, та набуття навичок роботи з новітнім обладнанням і інструментами.
Техніко-технологічна стратегія розвитку ТОВ «Валента Трейд»	Спираючись на внутрішній науково-технічний потенціал підприємства, ця стратегія вимагає від працівників ініціативи, творчості. Стратегія розвитку персоналу спрямована на стимулювання творчої активності, заохочення прагнення до участі в модернізації бізнес-процесів.

Виходячи з вищесказаного, справедливим є твердження про те, що стратегії реалізації конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд», які розраховані на довгострокову перспективу та враховують стратегічні цілі й орієнтири діяльності підприємства, є взаємозалежними та взаємопроникними.

Підтвердженням цього твердження слугують дані про впровадження конкурентних стратегій на підприємстві ТОВ «Валента Трейд» у рамках загальної стратегії розвитку та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства.

З метою підвищення якості продукції було ухвалено рішення про вдосконалення технології виробництва за допомогою придбання та встановлення нового обладнання на підприємстві, у зв'язку з чим виникла необхідність у проведенні аналізу й оцінки вимог нових технологій до фахівців, рівня їхньої кваліфікації, робочих місць і посад. Джерелом інформації став вищий менеджмент підприємства, що дало змогу визначити розриви в реальному і необхідному стані та рівні кваліфікації фахівців основного виробництва в розрізі служб підприємства.

Узагальнені результати аналізу подано у вигляді діаграми на рис. 3.1.

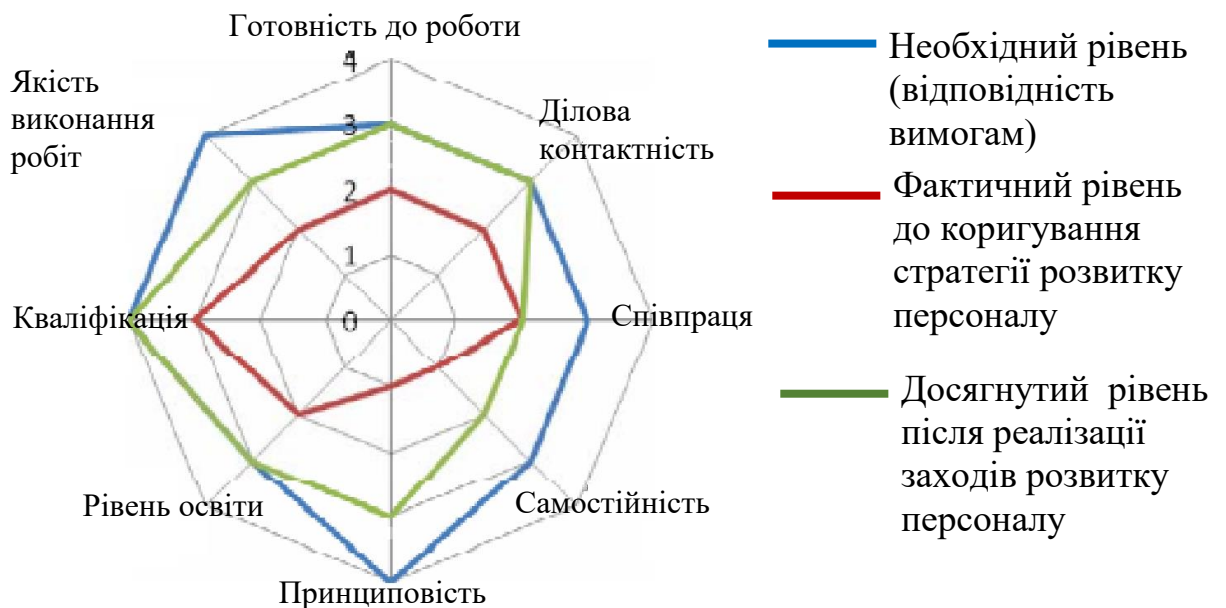


Рисунок 3.1. Діаграма співвідношення характеристик основного персоналу ТОВ «Валента Трейд»

На підставі якої, працівниками кадрової служби підприємства спільно з менеджерами вищої ланки було запропоновано низку заходів щодо розвитку потенціалу спеціалістів виробництва, а особливо пильну увагу було приділено заходам щодо підвищення зацікавленості та мотивації праці цього кола співробітників, з метою підвищення їхньої ініціативності та якості наданих послуг. Успіх будь-якого промислового підприємства залежить від здатності співробітників засвоювати і використовувати нові знання та навички. У цих умовах стратегія розвитку персоналу ТОВ «Валента Трейд» має бути націлена на підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад. Відповідно до запропонованих заходів було внесено корективи до кадрової стратегії ТОВ «Валента Трейд», реалізація якої у взаємозв'язку з рештою конкурентних стратегій підприємства забезпечила такі результати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Вплив реалізації стратегії розвитку персоналу на основні показники розвитку ТОВ «Валента Трейд»

Захід	Результат
1	2
У сфері ефективного використання персоналу та його праці:	
Створення додаткових робочих місць	Приріст основного персоналу (майстрів) становив 12%.
Поліпшення структури кадрів, зростання кваліфікації основних фахівців	Пройшли курси підвищення кваліфікації - 36% співробітників Отримали додаткову освіту - 4%. Відвідали тренінги та семінари - 45% співробітників.
Підвищення продуктивності праці	По цехах основних залів - 15%.
У сфері розвитку та ефективного використання виробництва і технології:	
Підвищення продуктивності роботи обладнання	В основному виробництві -21%.
Ліквідація втрат робочого часу основних фахівців	Зниження часу планових простоїв - 5%
У сфері ефективного використання ресурсів виробництва:	
Зниження норм витрат сировини і матеріалів основного виробництва	За основними видами ресурсів - 2%.
	За енергоресурсами 15%.

Відповідно зміна стратегічних орієнтирів розвитку ТОВ «Валента Трейд» зумовлює зміну в стратегіях розвитку його конкурентних переваг і навпаки - якісні та кількісні зміни в кожному з чинників конкурентоспроможності зумовлюють необхідність коригування та внесення змін до стратегічних планів розвитку підприємства в цілому (рис. 3.2.)

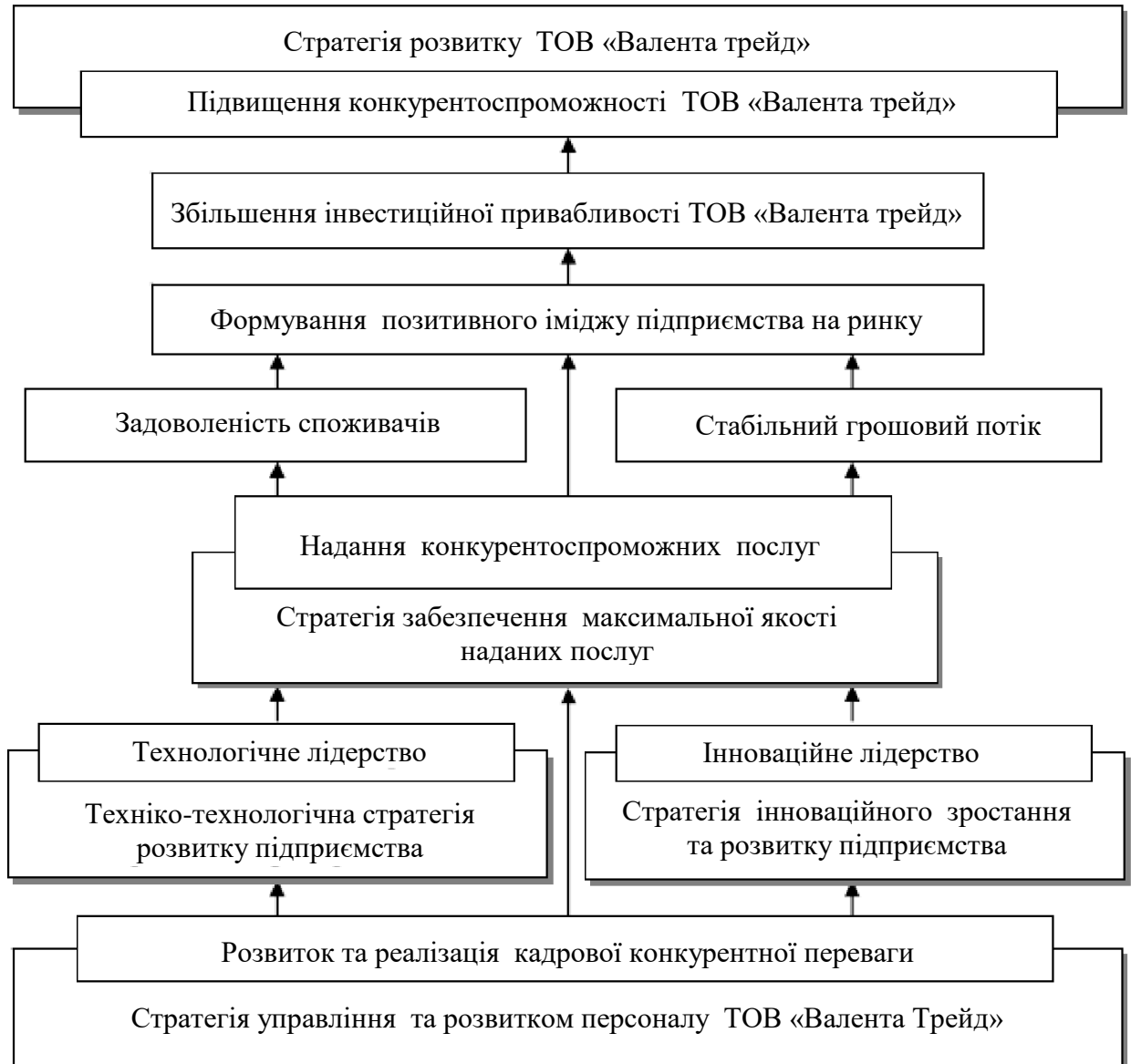


Рисунок 3.2. Вплив реалізації конкурентних переваг на конкурентоспроможність ТОВ «Валента Трейд»

Розвиток і реалізація конкурентних переваг є найбільш дієвим і перспективним інструментом управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби.

3.2. Напрями розвитку підприємства

Індустрія краси стрімко набирає темпи. Однак, ТОВ «Валента Трейд», що раніше зайняло нішу в конкретному сегменті (салон краси), виявляється не в змозі швидко перебудувати свій бізнес з урахуванням всіх змін, що відбуваються.

Основним напрямком у галузі є перехід до інноваційних послуг, а також:

- розширення спектру послуг, що стосується послуг апаратної косметології;
- нові технології нарощування волосся;
- татуаж губ, брів, повік;
- процедури пілінгу;
- збільшення асортименту косметичної продукції;
- застосування омолоджувальних сироваток;
- Elos-процедур тощо.

Створення повномасштабного SPA-підприємства вимагає великих витрат на професійне обладнання та оснащення, значних площ тощо, що можуть дозволити собі далеко не всі.

Напрошується цілком закономірне рішення питання - реорганізація салонного бізнесу ТОВ «Валента Трейд», створення SPA-зони на території салону краси.

Формування стратегії ТОВ «Валента Трейд» в тому числі і щодо просування нових послуг можна здійснити за допомогою багаточинникної матриці «Мак Кінсі» та «Дженерал Електрик».

Для розрахунку та побудови матриці використано метод експертних оцінок. У табл. 3.3 представлено місце в асортименті SPA послуг.

Експертні оцінки привабливості SPA послуг

Характеристика привабливості	Вага	Назва послуг			
		SPA послуги	ні послуги догляду	Традиційний масаж	на косметоло
Експертні оцінки привабливості ринків					
Розмір і темп росту ринку	0,2	8	8	6	3
Якість ринку	0,1	7	8	6	2
Конкурентна ситуація	0,4	9	7	4	3
Вплив зовнішнього середовища	0,3	6	8	5	4
Експертні оцінки конкурентних позицій на основних цільових ринках					
Відносна позиція на ринку	0,2	7	7	4	2
Відносний потенціал	0,25	6	6	4	3
Відносний потенціал НДДКР	0,35	6	8	5	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	8	5	3
Оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій					
Привабливість ринку	0,5	7,6	4,9	3,2	7,2
Конкурентні позиції	0,5	7,3	4,55	2,8	2,5

Джерело: розроблено автором

Результати оцінювання наведено на рис. 3.3.

При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію SPA послуг.

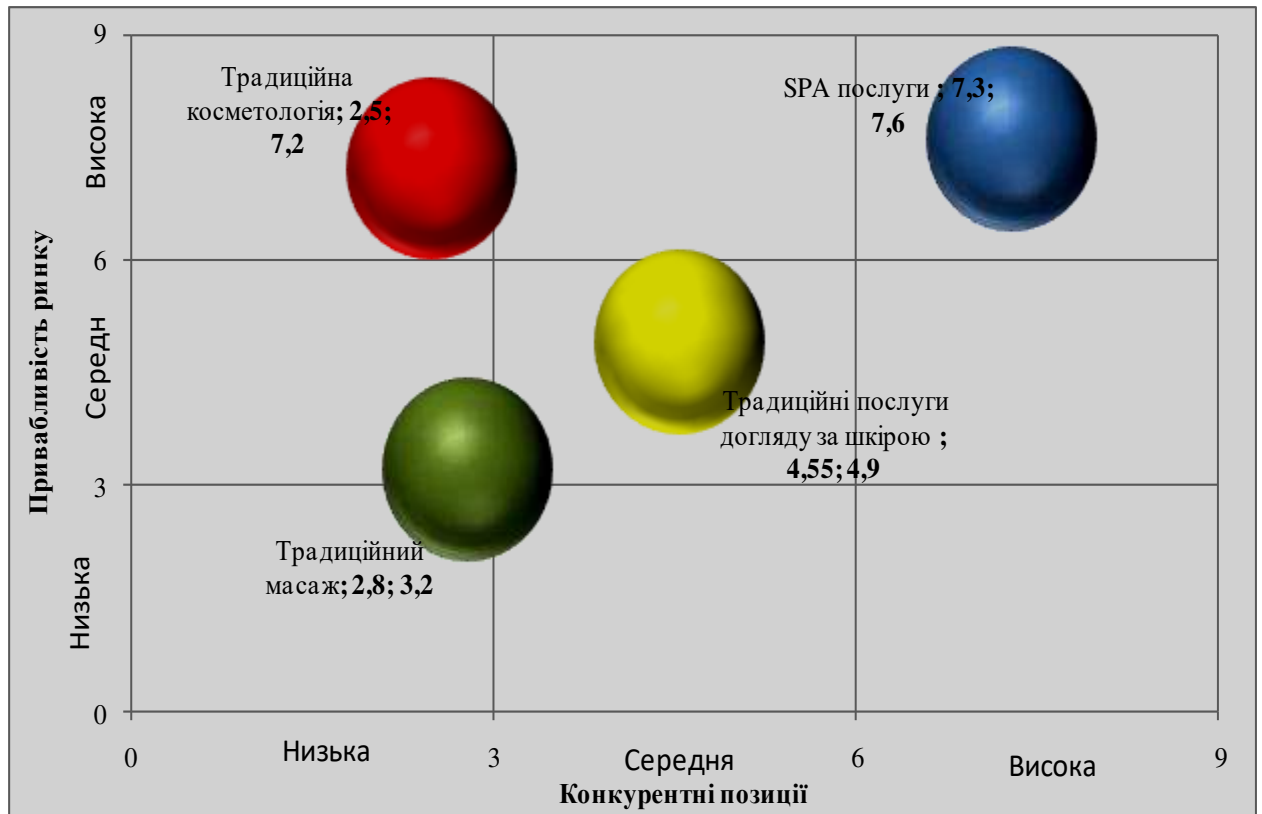


Рис. 3.3 – Матриця «Дженерал Електрик» - McKinsey для SPA послуг

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиціонується та чи інша стратегічна одиниця бізнесу, вибирають для неї наступні стратегії:

SPA послуги знаходяться у Квадранті А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) Це стратегічні одиниці бізнесу, які виходять на ринок з новою послугою. Застосовують стратегію селективного тобто вибіркового зростання. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, якщо новий товар не має майбутнього з точки зору конкурентоспроможності.

Унікальні технології дозволяють запропонувати широкий асортимент повноцінних SPA-послуг, а власникам ТОВ «Валента Трейд» створити економічно вигідну територію в рамках існуючого бізнесу, підвищити лояльність клієнтури, розширити сервісну лінійку послуг і залучити нових клієнтів.

Крім того, останнім часом на ринку представлені індивідуальні

економічні концепти SPA, як для нових, так і для діючих підприємств beauty-індустрії. Завдяки розробленим ноу-хау в галузі ергономічної організації простору і модульності формування робочих зон, економічного SPA-обладнання, ТОВ «Валента Трейд» може виконувати функції відразу декількох підприємств.

Головне - створити цікавий концепт і провести професійне зонування території, що передбачає все необхідне, з точки зору ефективної роботи, SPA-зони.

Від правильності зонування і, відповідно, підбору необхідного багатофункціонального обладнання залежить і можливий до пропозиції асортимент послуг, і їх періодичне оновлення і розширення, використання інноваційних технологій і сучасних методик, все те, що забезпечує відповідний рівень і якість пропонованих послуг.

Окремим завданням стоїть розробка SPA-пакетів, ритуалів і процедур по догляду. Важливо також, щоб персонал ТОВ «Валента Трейд» мав високий професіоналізм і особливу ауру, так як індивідуальне спілкування з клієнтом, у тому числі тактильне, дуже важливо і значимо, особливо в зоні SPA.

Але крім цього, якість і асортимент SPA-процедур і послуг залежать, в тому числі і від можливостей обладнання. Під час таких процедур здійснюється одночасний вплив на фізичний, емоційний і психологічний стан клієнта, що в сукупності призводить до загального оздоровлення, зняття стресу і, як наслідок, хорошему самопочуттю і настрою клієнта.

В інфраструктурі SPA-зони, з устаткування найчастіше використовуються: кушетки масажні, різні капсули, гідромасажні ванни, душові, парні, сауни, бочки.

Звичайно ж, основними проблемами створення повноцінних SPA-зон є недолік вільних площ і коштів. Тому часто на територіях салонів краси використовуються окремі одиниці того чи іншого обладнання самі по собі, без дотримання концепції SPA, технології та послідовності проведення SPA-

процедур. Якщо говорити про економічну складову подібних SPA-зон, то для того, щоб вона була достатньою, потрібно домогтися того, щоб не порушувався не один з основних принципів SPA - оздоровлення, гармонізація і комфорт.

Необхідно отримувати більше прибутку з кожного квадратного метра SPA-об'єкта. Для цього потрібно створювати у ТОВ «Валента Трейд» багатофункціональний простір.

Хороший дизайн SPA-зони ТОВ «Валента Трейд» - це коли приміщення спроектовані і розташовані таким чином, щоб клієнт якомога менше пересувався по салону.

А значить, він повинен отримувати в кожному SPA-кабінеті кілька доглядів і процедур. Такий підхід дозволяє клієнту досягти більш глибокої релаксації, ніж якби йому доводилося для кожної процедури переходити в окрему кімнату.

Багатофункціональний кабінет функціонує таким чином: у стандартному кабінеті для "сухих" програм можна надавати клієнту самі різні послуги: масаж, косметологічні та ендермологічні догляди, епіляцію воском, IPL, догляди і лікування за допомогою лазера і багато іншого. Важливо, щоб кабінет був не менш 3,8 м в довжину і 2,6 м завширшки.

На такій площі можна розмістити кушетку і вмонтовану панель з раковиною і шафками для зберігання інструментарію і препаратів. Глибина панелі близько 60 см.

Для різних процедур можуть знадобитися теплі рушники, а також воскоплав або інша апаратура. Для них зручно використовувати пересувну візок, яка міститься під панеллю. Така візок може мати складну конструкцію, розроблену з урахуванням косметологічних потреб, - наприклад, з виймаються підносом для різних потреб.

3.2 Розробка проєкту підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Проєкт підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» спрямований на впровадження нових видів послуг – SPA послуг. Всі типи салонів спрямовані на свою конкретну аудиторію з певним рівнем доходів та вимог до якості послуг. Як показує практика, найбільший прибуток приносять салони середнього класу та преміум-класу, класу люкс. Тому за асортиментом послуг ТОВ «Валента Трейд» повинен відповідати преміум-класу, та надавати наступний спектр послуг у галузі краси та здоров'я:

- догляд за волоссям: стрижки, фарбування, створення зачісок;
- манікюр та педикюр: догляд за руками та ногами;
- послуги у галузі косметології;
- створення унікального образу та іміджу;
- послуги у сфері засмаги;
- послуги у сфері догляду за шкірою.

Таким чином, за спектром послуг ТОВ «Валента Трейд» необхідно наблизити до VIP-салонів, але певні види ексклюзивних послуг надаватися не будуть, може бути надалі при вдалій кон'юнктурі ринку, наявності попиту, вільних фінансових ресурсах, а також кваліфікованому персоналі для надання цих послуг асортимент послуг ТОВ «Валента Трейд» розширюватиметься, і салон надаватиме всі види послуг нарівні з VIP-салонами

Салон ТОВ «Валента Трейд» повинен надавати широкий асортимент послуг як базових, так і додаткових, оскільки при вузькому асортименті салон не має шансів завоювати свою частину ринку beauty – індустрії. Приміщення для салону краси ТОВ «Валента Трейд» складатиме 56 кв.м., і включатиме: перукарський зал, зону манікюру і педикюру і кабінет

естетичного догляду (косметологія, солярій).

Кількість приміщень планується виходячи з рівня салону бізнес-класу з подальшою перспективою виходу на рівень Vip-клас. Виходячи з цього, кожного функціонального блоку послуг планується окреме приміщення. Це також підвищить рівень комфорту для клієнтів та персоналу. Розрахунок приміщень для салону краси площею 56 кв.м., представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Склад приміщень салону краси ТОВ «Валента Трейд»

№ п/п	Приміщення	Площа, м ²
1	Хол з міні-вітриною з продажу косметики	3
2	Перукарський зал на 3 крісла	16
3	Зона манікюру та педикюру	5
4	Кабінет косметолога та anti-age (пілінг, мезотерапія, SMAS ліфтинг, гідропілінг)	16
5	Зона СПА та солярію	16
	Усього	56

Було проведено розрахунок доходів салону краси ТОВ «Валента Трейд» від основних джерел доходів: перукарські послуги, засмага, СПА, догляд за руками та ногами, anti-age.

При розрахунках було враховано: зниження чисельності міського населення; підвищення індексу споживчих цін на платні послуги; можливість використання послуг салону ТОВ «Валента Трейд» населенням.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що основними джерелами доходу салону краси будуть косметологічні послуги anti-age (37%), послуги SPA (40%) перукарські послуги (12%)

Збутовий план салону краси ТОВ «Валента Трейд» на 2022 рік

Показники	Ціна послуги, грн.	Кількість	Виручка, тис. грн.
1. Перукарські послуги, у т.ч.:	X	570	463,6
Чоловічий зал	300	152	45,6
Жіночий зал	1000	418	418,0
2. Послуги солярію	1680	78	131,0
3. Послуги SPA	9000	168	1512,0
4. Догляд за руками та ногами	X	298	155,9
Чоловічий	450	80	36,0
Жіночий	550	218	119,9
5. Косметологічні послуги anti-age (пілінг, мезотерапія, SMAS ліфтинг, гідропілінг)	X	181	1411,0
Чоловічий	7000	48	336,0
Жіночий	10000	133	1330,0
6. Продаж косметики			100
Усього за місяць	X	1295,0	4028,5
Усього за рік	X	15540	48342

Аналізуючи категорії каналів просування послуг ринку, виділено їх основні категорії: зовнішня реклама; внутрішня реклама; PR-заходи; забезпечення якості продукції, послуг, роботи із клієнтами. Категорії каналів просування ТОВ «Валента Трейд» на ринок можна розділити на два етапи:

Перший етап триває з моменту відновлення салону ТОВ «Валента Трейд» до завершення першого року. Перший етап, у свою чергу, ділиться на високовитратні та низьковитратні категорії проведення рекламної компанії.

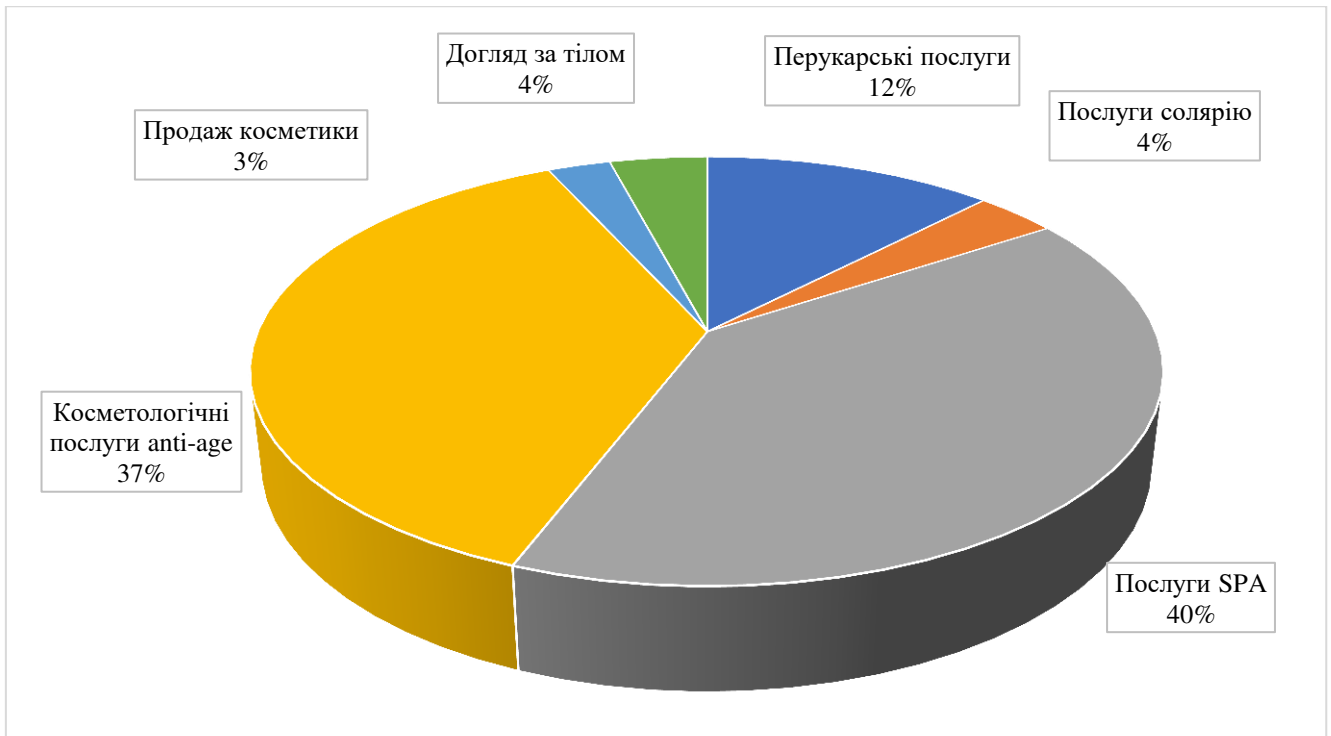


Рис 3.4 – Структура виручки салону краси ТОВ «Валента Трейд»

Високовитратні статті проведення рекламної кампанії: телебачення; реклама на FM-радіо; зовнішня вивіска; проведення презентації та рекламних акцій.

Маловитратні статті проведення рекламної кампанії характерні для салонів краси, термін діяльності яких перевищує 2 роки, зокрема: банерні розтяжки над фасадом будівлі; вивіска біля входу з інформацією; рекламна листівка, буклет, флаєр, візитна картка; реклама на борту свого автомобіля.

Другий етап просування ТОВ «Валента Трейд» на ринок – збільшення потоку нових клієнтів та підвищення лояльності постійних, маркетинг усередині салону, а також знижки, бонуси постійним клієнтам тощо.

Висновки по розділу 3

Індустрія краси стрімко набирає темпи. Однак, ТОВ «Валента Трейд», що раніше зайняло нішу в конкретному сегменті (салон краси), виявляється не в змозі швидко перебудувати свій бізнес з урахуванням всіх змін, що

відбуваються.

Основним напрямком у галузі є перехід до інноваційних послуг, а також розширення спектру послуг, що стосується послуг апаратної косметології; нові технології нарощування волосся; татуаж губ, брів, повік; процедури пілінгу; збільшення асортименту косметичної продукції; застосування омолоджувальних сироваток; Elos-процедур тощо.

У зв'язку із впровадженням SPA послуг пропонується розширити спектр послуг ТОВ «Валента Трейд» шляхом оновлення SPA салону ТОВ «Валента Трейд». Проект підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» спрямований на запровадження нового виду послуг – SPA-послуги. Тому, з точки зору розвитку бізнесу, основними видами реклами та напрямками просування на ринку повинні бути: реклама в пошуковій системі Google; розробка просування та оптимізація сайту; розробка та просування сторінок у соціальних мережах; журнальна реклама; зовнішня реклама.

З урахуванням доданих рекомендацій ТОВ «Валента Трейд» може підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність підприємства – це економічна категорія, яка характеризує його відносну, динамічну та інтегральну властивість, що має результативну та факторну форми вираження, рівень якого обумовлює здатність підприємства в умовах конкуренції на ринку отримувати цільовий прибуток на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань та покладених соціальних зобов'язань. Якщо розглядати поняття «конкурентоспроможність» стосовно підприємства, то його можна визначити як можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку; це результати виробничо-господарської діяльності, у яких відбиваються зусилля всіх без винятку служб і підрозділів, і навіть здатність реагувати на зміну кон'юнктури ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що знаходяться у підприємства.

Конкурентоспроможність є зоною, у якій у певних межах інтереси виробників і споживачів сходяться. Отже, в оцінці конкурентоспроможності враховуються як сукупність показників, які стосуються переважно сфери ведення операцій та експлуатації товару, а й інші критерії (комплекс умов його реалізації, можливості поставок, сервісного обслуговування, утилізації та інших.), важливі споживачам конкретного ринку. У цьому випадку для оцінки конкурентоспроможності підприємства обирається система показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товару, конкурентоспроможності товару та ефективності інноваційного проєкту.

Салон краси ТОВ «Валента трейд» здійснює свою діяльність у сегменті салонів середнього рівня, але за якістю та асортиментом послуг вже переходить до рівня VIP-салону. за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зменшення прибутковості підприємства в 2022 р., при

тому що виручка від реалізації мала зростаючу динаміку, отже можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності підприємства. Організаційна структура ТОВ «Валента трейд» є лінійно-функціональною структурою і відображає мету і завдання підприємства, дозволяє найбільшою мірою взаємодіяти підприємству із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля працівників і досягати своїх завдань з високою ефективністю.

Основними чинниками, які вплинули на вибір салону краси ТОВ «Валента трейд» є: оптимальне співвідношення ціни, і якості послуг та висока якість послуг і професійний персонал; комплексність косметичних послуг зовнішній вигляд Салону та його працівників; - культура обслуговування. Найбільш небезпечними конкурентами для ТОВ «Валента Трейд» є Evani, «Nefertiti», Lambre, а проти підприємств другої групи ТОВ «Валента Трейд» має значні конкурентні переваги. Отже, конкурентними перевагами ТОВ «Валента Трейд» є оптимальне співвідношення якості обслуговування і професіоналізм персоналу – прийнятність цін (тарифів на послуги) та високі показники технологічного рівня. Але в складних економічних та політичних умовах України необхідна розробка шляхів підтримання конкурентних переваг.

Запропоновано розширити асортимент послуг ТОВ «Валента Трейд» за рахунок впровадження SPA послуг, шляхом оновлення салону SPA ТОВ «Валента Трейд». Проєкт підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Валента Трейд» спрямований на впровадження нових видів послуг – SPA послуг. Отже, в форматі розвитку, основними видами реклами та напрямками просування на ринку повинні бути: реклама у пошукових системах; розробка просування та оптимізація сайту; розробка та просування сторінок у соціальних мережах; реклама у журналах; зовнішня реклама.

З урахуванням доданих рекомендацій ТОВ «Валента Трейд» може підтримувати високий рівень конкурентоспроможності

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-ХІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>.
2. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96>.
3. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-ІІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-ХІІ (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
5. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.
6. Адвокато́ва Н. О. Дослідження факторів конкурентоспроможності щодо використання інноваційного потенціалу підприємств / Н. О. Адвокато́ва, Т. М. Повод // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2023. - Вип. 47. - С. 11-15.
7. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків: ХДУХТ, 2019. 202 с.
8. Багорка М. О. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства / М. О. Багорка, Н. І. Юрченко // Підприємництво та інновації. - 2023. - Вип. 26. - С. 32-37.
9. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
10. Безпека та конкурентні стратегії України в глобальній економіці :

моногр. / за заг. ред. А. І. Мокія. – Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2019. –872 с

11. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. М. Білявський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2021. - Вип. 42. - С. 30-38.

12. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки / П. В. Брінь, М. Нехме // Причорноморські економічні студії. - 2021. - Вип. 64. - С. 36-43.

13. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. 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.

14. Водянка Л. Д. Брендинг як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л. Д. Водянка, Л. А. Сибирка, І. М. Антохова // Бізнес-навігатор. - 2021. - Вип. 6. - С. 76-80.

15. Волохова Г. Л. Оцінка впливу корпоративної репутації на конкурентоспроможність підприємства / Г. Л. Волохова // Економічний простір. - 2021. - № 168. - С. 49-54.

16. Воржакова Ю. П. Механізм забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах обмежених ресурсів / Ю. П. Воржакова, Н. Р. Шевчук. // Ефективна економіка. - 2023. - № 8.

17. Воронюк, Т. А. Лучик, О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148

18. Ворошилова Г. О. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: прикладний аспект / Г. О. Ворошилова, К. В. Калитв'янська // Вісник Одеського

національного університету. Серія : Економіка. - 2021. - Т. 26, Вип. 5. - С. 41-46.

19. Глухова С. В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств рітейлу на засадах стратегії створення безконкурентного ринкового середовища / С. В. Глухова, Є. В. Кильницька. // Ефективна економіка. - 2023. - № 4.

20. Данько Т. І. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Т. І. Данько, Н. П. Яворська, М. М. Тупісь // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2021. - № 6. - С. 30-33.

21. Державна програма демонополізації економіки і розвитку конкуренції. URL: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3757-12>.

22. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с

23. Желуденко К. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств / К. В. Желуденко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2021. - Т. 26, Вип. 2. - С. 33-40.

24. Івент (подієвий) маркетинг – інструмент маркетингових комунікацій підприємства для підвищення його конкурентоспроможності / Л. О. Карбовська, К. Л. Железняк // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2023. - Вип. 2. - С. 31-39.

25. Каличева Н. Є. Вплив високошвидкісного руху на конкурентоспроможність підприємств залізничного транспорту / Н. Є. Каличева, І. В. Білоус, Г. О. Ніколаєнко // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2021. - Вип. 3. - С. 24-27.

26. Каличева Н. Є. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Н. Є. Каличева, М. В. Кондратюк,

А. В. Григоров // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2022. - № 80. - С. 33-39.

27. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.посіб. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.

28. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

29. Конкурентоспроможність підприємства: підручник / П. І. Юхименко, М. В. Вихор, Ю. С. Гринчук, Н. В. Коваль, Л. П. Хахула, О. І. Шемігон та ін.; за заг. ред. д. е. н., професора, академіка НААН України А. С. Даниленка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

30. Корнєєв М. В. Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності / М. В. Корнєєв, М. М. Кучер, В. О. Третьякова // Науковий погляд: економіка та управління. - 2023. - № 2. - С. 50-58.

31. Кузьминчук Н. В. Конкурентоспроможна рекламна стратегія підприємства: аспекти фінансового аналізу маркетинг-менеджменту / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, Д. О. Клименко // Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. - 2021. - Вип. 2. - С. 54-59.

32. Кулініч Т. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств на основі впровадження приватної мережі 5G з індустріальним застосуванням / Т. В. Кулініч, Ю. А. Тимчина. // Ефективна економіка. - 2023. - № 4.

33. Кухарук А. Д. Принципи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств з виробництва пластикової тари / А. Д. Кухарук, Д. Д. Змітрович // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2021. - № 19. - С. 71-77.

34. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління

конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

35. Лупак Р. Л. Ключові фактори успіху як системна умова забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Р. Л. Лупак, О. І. Юсипович, Г. Р. Лаба // Економічний форум. – 2019. – № 2. – С. 167-171.

36. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : моногр. / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. – 552 с

37. Мігалатій О. В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством / О. В. Мігалатій // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2023. - № 7. - С. 45-49.

38. Нікітенко К. С. Вплив глобалізації на міжнародну конкурентоспроможність туристичних підприємств / К. С. Нікітенко // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2023. - Вип. 16. - С. 140-146.

39. Олійник Н. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування / Н. Олійник // Соціально-економічні проблеми і держава : зб. наук. праць. – 2019. – Вип. 2 (19). – С. 3-12.

40. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш Формат. 2020. 424 с.

41. Пугачевська К. Й. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища / К. Й. Пугачевська, М. М. Данилко, Д. В. Хроменко // Бізнес-навігатор. - 2022. - Вип. 3. - С. 17-21.

42. Разумова К. М. Аналіз діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства "Укрзалізниця" в контексті євроінтеграції / К. М. Разумова, В. О. Новак, Н. І. Новальська //

Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2021. - Т. 32(71), № 5. - С. 22-28.

43. Рибак О. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / О. М. Рибак // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. - 2022. - Вип. 1. - С. 54-60.

44. Савченко С. М. Механізми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств за рахунок цифровізації / С. М. Савченко, В. Г. Нікітін. // Ефективна економіка. - 2023. - № 6.

45. Сметанюк О. А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств / О. А. Сметанюк, Д. О. Цісар. // Ефективна економіка. - 2023. - № 8.

46. Сметанюк О. А. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають / О. А. Сметанюк, Д. О. Цісар. // Ефективна економіка. - 2023. - № 7.

47. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія. / Ж. В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В. Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

48. Тюхтенко Н. А. Ефективне лідерство як управлінський чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасному ринковому середовищі / Н. А. Тюхтенко, О. І. Гарафонова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2022. - Т. 27, Вип. 4. - С. 28-34.

49. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква: БНАУ, 2018. 375 с

50. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища / О. П. Хаєцька // Бізнес-навігатор. - 2022.

- Вип. 2. - С. 101-107.

51. Хо Жань Розвиток логістичної парадигми організації управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / Хо Жань // Економічний простір. - 2022. - № 180. - С. 154-158.

52. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с

53. Шевченко В. М. Конкурентний бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства / В. М. Шевченко, І. В. Тараненко, С. С. Яременко, Д. О. Хріпко // Агросвіт. - 2023. - № 18. - С. 43-50.

54. Шевчук Н. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств еко-індустріальних парків у період післявоєнного відновлення / Н. А. Шевчук, Д. Е. Корнеєв // Агросвіт. - 2023. - № 5-6. - С. 94-102.

55. Штангрет А. М. Конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах індустрія 4.0 / А. М. Штангрет, М. А. Спільник, О. К. Самойлов. // Ефективна економіка. - 2023. - № 1

56. Шульга Л. В. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств сільськогосподарського машинобудування / Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, Д. І. Бандурка, В. П. Комар, О. Ю. Артеменко. // Ефективна економіка. - 2023. - № 7.

57. Щербина О. С. Цінова політика будівельно-виробничого підприємства та її вплив на конкурентоспроможність / О. С. Щербина // Економіка, управління та адміністрування. - 2023. - № 2. - С. 110-118.

58. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 320 с.

59. Ящук І. С. Навчання персоналу як один зі стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності фахівців фармацевтичних підприємств / І. С. Ящук, Л. М. Унгурян, О. І. Беляєва, М. С. Образенко, Х. Ю. Волощук // Одеський медичний журнал. - 2023. - № 1. - С. 89-92.

ДОДАТКИ

Підприємство ТОВ «Валента Трейд»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія _____	за ЄДРПОУ	01 01
Організаційно-правова форма _____	за КОАТУУ	3 2 5 1 0 4 2 2
Вид економічної _____	за КОПФГ	8036300000
Середня кількість працівників ¹ _____ 15	за КВЕД	120
Адреса, _____		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на _____ рік 2022

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	3463,0	5103,0
первісна вартість	1011	3866,0	6144,0
знос	1012	(403,0)	(1041,0)
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	328,0	1130,0
Інші необоротні активи	1090		1130,0
Усього за розділом I	1095	3791,0	6233,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1885,0	4970,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1752,0	1202,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		255,0
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,0	13,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	3642,0	6440,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	7433,0	12673,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	30,0	30,0
Капітал у дооцінках	1405	2007,0	
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	445,0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	905,0	4942,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	3387,0	4972,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	658,0	1922,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	234,0	258,0
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	892,0	2180,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	500,0	2340,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2285,0	2852,0
розрахунками з бюджетом	1620	330,0	279,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	2,0	1,0
розрахунками з оплати праці	1630	5,0	46,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	32,0	3,0
Усього за розділом III	1695	3154,0	5521,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700		
Баланс	1900	7433,0	12673,0

Підприємств _____ ТОВ «Валента Трейд» _____
(найменування)

Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____

КОДИ		
23	01	01
3 2 5 1 0 4 2 2		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за _____ рік _____ 20 22 р.

Форма N 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13693,0	11736,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11434,0)	(8251,0)
Валовий:			
прибуток	2090	2259,0	3485,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	166,0	43,0
Адміністративні витрати	2130	(478,0)	(369,0)
Витрати на збут	2150	(727,0)	(579,0)
Інші операційні витрати	2180		(62,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1220,0	2518,0
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	530,0	185,0
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1474,0)	(1118,0)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	276,0	1585,0
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(55,0)	(317,0)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	221,0	1268,0
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-2007
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-2007
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	221,0	1268,0

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	9520	6173
Витрати на оплату праці	2505	3536	3479
Відрахування на соціальні заходи	2510	1238	1218
Амортизація	2515	940	638
Інші операційні витрати	2520	3882	2271
Разом	2550	19116	13779

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Організаційно - економічна модель управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд»

I. Формування конкурентного потенціалу ТОВ «Валента Трейд»

Аналіз та оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність	Оцінка керованих факторів конкурентоспроможності	Аналіз впливу змін керованих факторів на конкурентоспроможність підприємства	Система потенційних конкурентних переваг
---	--	--	--

II. Формування системи конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд»

Визначення цілей та основних напрямів розвитку потенційних конкурентних переваг	Розроблення заходів щодо перетворення потенційних конкурентних переваг у фактичні	Формування системи показників і критеріїв конкурентних переваг	Система конкурентних переваг підприємства
---	---	--	---

III. Розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «Валента Трейд»

Вибір стратегічної мети та завдань управління конкурентоспроможністю	Розроблення основних напрямів і заходів щодо досягнення обраної стратегічної мети	Формування системи показників конкурентоспроможності	Стратегія підвищення конкурентоспроможності через реалізацію конкурентних переваг
--	---	--	---

IV. Комплексний механізм реалізації конкурентних переваг ТОВ «Валента Трейд»

Визначення цілей і напрямів реалізації конкурентних переваг	Розроблення системи функцій, методів та інструментарію за напрямками реалізації	Формування системи показників реалізації конкурентних переваг	Реалізація конкурентних переваг
---	---	---	---------------------------------

