

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ЄВТУХ Сергій Петрович

УДК 330.131.5

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ТОВ «ГІДРАВЛІКА-ГРУП»

Спеціальність 073 – Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Місевич Микола Анатолійович  
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир - 2024

## АНОТАЦІЯ

Євтух С.П. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2024.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та узагальненню теоретико-методичних і науково-практичних аспектів конкурентоспроможності підприємства, розв'язанню наукового завдання, що виявляється в підвищенні рівня конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп». Вирішення даної проблеми разом з оптимізацією бази матеріально-технічного забезпечення виробництва досліджуваного підприємства та оптимізацією можливого розвитку підприємства, дасть можливість оновити матеріально-ресурсне забезпечення виробництва ТОВ «Гідравліка-Груп», створити умови для розвитку дієвого конкурентного середовища та значно підвищити його ефективність.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентоспроможність продукції, конкурентне підприємство, оптимізаційне проектування, моделювання матеріально-технічного забезпечення.

## SUMMARY

Evtuh S.P. The competitiveness management of the company «Gidravlika-Grup». - Manuscript.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 «Management» - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2024.

The qualification work is devoted to the research and generalization of theoretical-methodological and scientific-practical aspects of competitiveness of enterprises, the solution of the scientific problem, which is manifested in increasing the level of competitiveness of the company «Gidravlika-Grup». The solution of this problem together with optimization of the base of material and technical support of production of the studied enterprise and optimization of possible development of enterprise, will allow to update material and resource support of production of the company «Gidravlika-Grup», to create conditions for development of an effective competitive environment and to significantly increase its efficiency.

**Key words:** competitiveness, competitiveness of products, competitive enterprise, optimization design, logistics modeling.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1. 1. Конкуренція в системі базових елементів ринкової економіки .....	7
1. 2. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначення стратегії його управління .....	9
1. 3. Теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	11
Висновки до розділу 1 .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГІДРАВЛІКА-ГРУП» .....	17
2. 1. Загальна характеристика підприємства .....	17
2. 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Гідравліка-Груп»	20
2. 3. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» .....	24
Висновки до розділу 2.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ГІДРАВЛІКА-ГРУП» ...	29
3.1. Розробка напрямків підвищення конкурентної переваги ТОВ	29

«Гідравліка-Груп».....

3.2. Зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Гідравліка-Груп» на ринку	31
Висновки до розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	36
ДОДАТКИ.....	
...	

## **ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах гарантом ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення його конкурентних переваг. Ці явища тісно корелюють з потенціалом підприємства та впливають на його якість. Для розв'язання завдання зростання конкурентоспроможності діяльності українських підприємств необхідно вирішити низку першочергових завдань, багато з яких пов'язані підвищенням якості управління і кваліфікації менеджерів, а часто їхньої корінної зміни.

**Аналіз останніх досліджень.** Наукові основи конкурентоспроможності, в тому числі конкурентоспроможності підприємств, були закладені такими вітчизняними і зарубіжними авторами як Баєва О.В., Бардась А. В., Березіна Л.М., Виноградня В. М., Гірняк О.М., Дашенко Н. М., Дмитрієв І.А., Євтушенко Н. О., Кузьмін О.Є., Мескон М., Майкл А., Олешко А. А., Пілецька С.Т., Поясник Г. В., Прокопенко В.Ю., Слюсаренко О. Ю., Стрижак Д.С., Христенко Г. М. та ін.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження кваліфікаційної роботи є визначення основних напрямів управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» та розробка механізму їх

реалізації.

Реалізація поставленої мети зумовило вирішення певних завдань:

- визначити теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності підприємства та фактори, що впливають на неї;
- проаналізувати ефективність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» шляхом застосування інструментів оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- виокремити основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» шляхом зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом* дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» в сучасних умовах господарювання. *Предметом* кваліфікаційної роботи є дослідження механізму конкурентоспроможності діяльності досліджуваного підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною і теоретичною основою дослідження є принципи діалектичної логіки, системний підхід, методи порівняльного та ситуаційного аналізу та синтезу, методи фінансового, статистичного аналізу, метод абстрактно логічної оцінки, експертні оцінки, а також спеціальні наукові методи - графічний, табличний, статистичний та інші.

*Інформаційну базу* наукової роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з управління конкурентоспроможністю підприємств, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси світової комп'ютерної мережі *Internet*.

**Елементи наукової новизни одержаних результатів.** У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено сучасний стан конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп». До найважливіших результатів дослідження, що характеризують наукову новизну, належать

такі:

*уточнено:*

- теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

*дістало подальший розвиток:*

- основні напрями забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Гідравліка-Груп» за рахунок розробки стратегії зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення та пропозиції за результатами дослідження можуть бути широко використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств, а також при вивченні економічних дисциплін студентами вищих навчальних закладів.

**Особистий внесок здобувача.** Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного й практичного матеріалів.

**Публікації.** 1. Місевич М., Майковець Т., Євтух С. Конкурентоспроможність продукції у високотоварних сільськогосподарських підприємствах Житомирської області. The III International Scientific and Practical Conference «Innovative methods in education, science and business: challenges and opportunities», September 16-18, 2024, Antwerp, Brussels. С. 70-74. URL: <https://eu-conf.com/en/events/innovative-methods-in-education-science-and-business-challenges-and-opportunities/>

2. Євтух С. Методика оцінки конкурентоспроможності високотоварних сільськогосподарських підприємств. The IV International Scientific and Practical Conference «Social communications in the conditions of globalization of society: challenges and prospects», September 23-25, 2024, Lyon, France. С. 82-88. URL: <https://eu-conf.com/en/events/social-communications-in-the-conditions-of-globalization-of-society-challenges-and-prospects/>

3. Місевич М., Майковець Т., Євтух С. Управління політикою

ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства. The V International Scientific and Practical Conference «Modern philological research in the context of intercultural communication», September 30 – October 02, 2024, Zaragoza, Spain. С. 69-73. URL: <https://eu-conf.com/en/events/modern-philological-research-in-the-context-of-intercultural-communication/>

**Обсяг і структура дипломної роботи.** Робота викладена на 37 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування), додатки до кваліфікаційної роботи.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Конкуренція в системі базових елементів ринкової економіки**

Конкуренція виступає основною економічною категорією, що визначає ринкові умови господарювання та необхідність їх розвитку. Як свідчать загальні та спеціальні енциклопедичні словники і довідники, зміст категорії "конкуренція" (від лат "concurro") – стикаюся, суперничаю [13, 23].

Ігнорування поняття «конкуренція» спостерігалось в радянській економічній літературі, де зазначалось, що "конкуренція – жорстока боротьба між окремими капіталістами і між капіталістичними країнами за джерела сировини, ринки збуту і сфери прикладання капіталу, за одержання найбільших прибутків, зумовлена приватною власністю на засоби виробництва" [25, с. 44-45]. Тракткування поняття „конкуренція” у вітчизняних літературних джерелах до дев'яностих років минулого століття було надто вузьким і розглядалось лише з політекономічного підходу як анархія виробництва і перевага приватної власності [30]. Сучасний підхід розглядає конкуренцію як спосіб життя, рушійну силу розвитку суспільства, головний інструмент економії ресурсів, невід'ємну частину ринкового механізму й об'єктивну складову товарного виробництва [38, с.

36-37].

За напрямком прояву є внутрішня та зовнішня конкуренція. Так, економісти під зовнішньою конкуренцією розуміють такий вид конкуренції, що впливає на підприємства незалежно від їх організаційно-правових форм, місць на ринках тощо. За характером ринкового середовища розрізняється чотири види зовнішньої конкуренції: чиста (або досконала) конкуренція, олігополія, монополістична (або недосконала) конкуренція, монополія [37, с. 54-55]. Так, на думку економістів, досконала, або чиста, конкуренція – це тип ринку, на якому діє велика кількість конкурентів і окремий суб'єкт господарської діяльності у прийнятті рішень орієнтується на певні ринкові ціни і своїми діями не може вплинути на процес ціноутворення. Вона є досить парадоксальним видом з огляду на те, що підприємство не відчуває конкуренції у своїй діяльності, і конкурентне середовище майже не спонукає до зростання ефективності виробництва [5, с. 65]. На нашу думку, локальний сільськогосподарський ринок, де відбувається продаж продукції за встановленими ринковими цінами невеликими партіями є прикладом досконалої конкуренції.

Олігополія (від грец. *oligos* – малий, незначний + *poleo* продаю) – це ситуація, за якої кількість конкурентів мала або декілька підприємств домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. На таких ринках кожна фірма добре знайома з діючими силами і маневри будь-якого конкурента відчуваються іншими фірмами [7, с. 81]. На наш погляд, олігополія характерна для недиверсифікованих переробних підприємств: спиртових, цукрових заводів, хлібокомбінатів і т. д.

Монополістична конкуренція – це тип ринку, на якому за умови неоднорідної пропозиції діє велика кількість відносно дрібних постачальників при великій кількості споживачів. Розглядаючи олігополію як групову монополію, американський економіст, автор теорії монополістичної конкуренції Е. Х. Чемберлін прийшов до висновку, що усі типи ринків, які знаходяться між досконалою конкуренцією та монополією,



містять елементи обох ринків і тому можуть бути об'єднані у широкий клас ринків монополістичної конкуренції: "...Оскільки кожен є монополістом і все ж таки має конкурентів, то ми в праві говорити про них як про "конкуруючих монополістів"; і про сили, що діють у подібних ситуаціях, ми можемо сміливо говорити як про сили "монополістичної конкуренції" [32, с. 62]. Для сучасного типу конкуренції в аграрній сфері, на нашу думку, більш характерні риси монополістичної конкуренції, оскільки продукція, що виробляється сільськогосподарськими підприємствами в більшості випадків є стандартизованою, що продається великими партіями, які відрізняються якісними, ціновими параметрами, строками поставки тощо.

Монополія – це ситуація на ринку, що характеризується безліччю покупців і лише одним продавцем [15, с. 102]. Науково-дослідні підприємства з виробництва елітних сортів рослин та виведення високопродуктивних порід тварин займають монополітне становище на ринку.

Отже, дослідивши всі типи конкуренції, очевидним є те, що найбільш корисною для виробників є досконала конкуренція, і, навпаки, менш привабливою є монополія. Внутрішні параметри конкуренції формують конкурентні переваги підприємства за рахунок ефективного перерозподілення наявних ресурсів і виробництва за їх допомогою продукції.

## **1.2. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємства та визначення стратегії його управління**

Конкурентоспроможність підприємства – це один з ключових факторів його успіху та стійкості на ринку. Забезпечення конкурентоспроможності вимагає системного підходу та розробки відповідних стратегій управління [11].

Складовими системи забезпечення конкурентоспроможності є:

### 1. Аналіз внутрішнього середовища

Цей аналіз включає в себе оцінку ресурсів, компетенцій, обсягу виробництва та інших внутрішніх факторів, які впливають на можливості підприємства [12].

### 2. Аналіз зовнішнього середовища

Це включає в себе вивчення ринкових умов, конкурентів, законодавства та інших зовнішніх факторів, які можуть впливати на підприємство [17, с. 95-96].

### 3. Визначення конкурентної переваги

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство повинно визначити свою конкурентну перевагу. Це може бути засновано на низьких витратах, диференціації продукту, інноваціях або інших факторах, що роблять його унікальним на ринку [1, с. 14-15].

### 4. Розробка стратегії управління

Для досягнення високої конкурентоспроможності конкретного підприємства важливо використовувати комплекс управлінських методів і інструментів, які були адаптовані саме для цієї організації і враховують її умови внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці методи та інструменти спрямовані на досягнення поставлених цілей та вирішення завдань [8, с. 67].

Для утримання конкурентної позиції на ринку велике значення відіграє визначення стратегії управління. Ця стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства та способи досягнення його мети. Вона враховує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство, і визначає, як ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для досягнення конкурентних переваг. На думку Петровича Й.М. «...стратегія управління повинна бути адаптована до умов конкретного підприємства і його галузі. Вона включає в себе важливі рішення щодо розвитку продуктів, ринків, технологій та фінансового управління. Крім того, стратегія управління визначає, як взаємодіяти з конкурентами, як забезпечувати якість продукції та обслуговування клієнтів, і як досягти

стійкої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі ...» [27, с. 114-115]

Важливим елементом стратегії управління, як вважає Брінь П. В., є постійний моніторинг і аналіз результатів, щоб вчасно коригувати дії та вирішувати проблеми [4, с. 105]. Особливу увагу слід звертати на зміни в середовищі, такі як зміни в індустрії, нові технології, зміни в попиті споживачів та інші фактори, які можуть вплинути на конкурентну позицію підприємства.

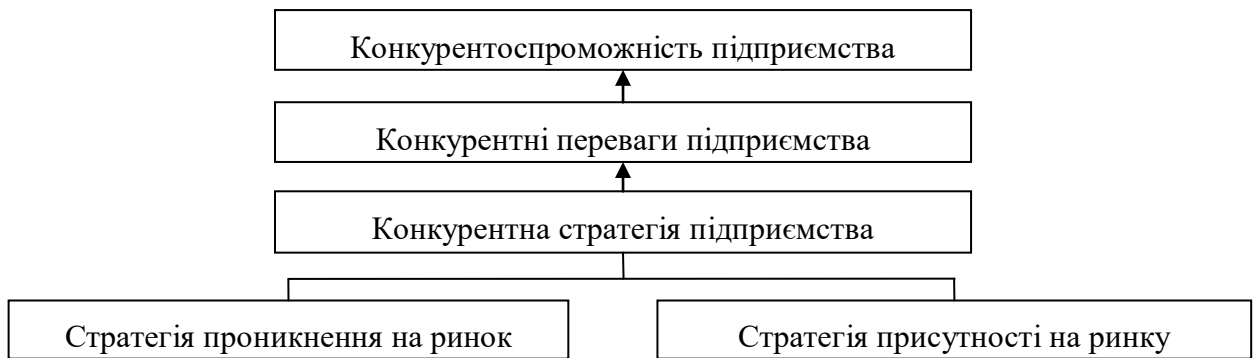
У системі стратегічного управління підприємством розроблення стратегії призводить до прийняття стратегічних рішень на трьох управлінських рівнях: загальному рівні підприємства (корпоративному); функціональному рівні – рівень функціональних підрозділів; операційному рівні – рівень структурних виробничих підрозділів [18, с. 126-127].

Отже, визначення стратегії управління є ключовим етапом для досягнення та утримання конкурентної переваги підприємства на ринку та забезпечення його конкурентоспроможності в цілому. Вона визначає спрямованість дій підприємства і допомагає досягти успіху в умовах постійної зміни і конкуренції.

### **1.3. Теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Розробка конкурентних стратегій є складним та багатогранним процесом, що вимагає глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Теоретичні та методичні підходи до цього завдання розвиваються та вдосконалюються з плином часу, враховуючи зміни в сучасному бізнес-середовищі [14, с. 113-114].

Схема ключових факторів стратегічного успіху підприємства, яке спрямоване на досягнення конкурентних переваг і враховується при створенні конкурентних стратегій, наведена на рисунку 1. 1.

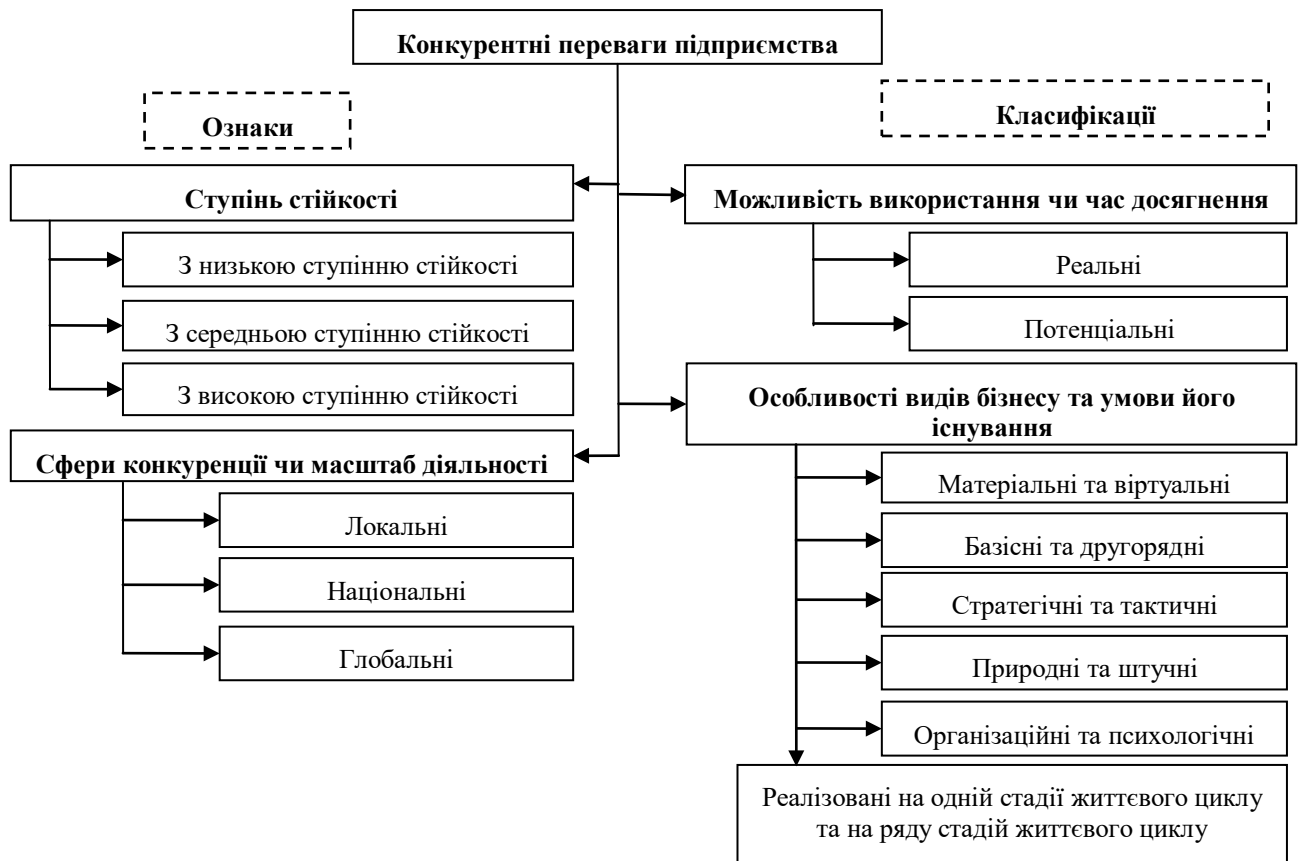


**Рис. 1.1. Схема визначальних чинників конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: побудовано на основі [10, 31]

Стратегічний успіх підприємства, на думку Васильців Т. Г., залежить від його здатності утримувати тривалу і стійку конкурентну перевагу [6, с. 250]. Деякі вчені-економісти вважають, що конкурентна перевага означає, що підприємство досягає вищих результатів в обраній сфері діяльності порівняно зі своїми конкурентами, і це визнається зовнішнім спостереженням [2, 24].

Стійкість конкурентної переваги обумовлена трьома факторами: джерелами переваги, кількістю доступних джерел переваги та здатністю підприємства знаходити нові джерела конкурентної переваги [26, с. 284]. Класифікація конкурентних переваг підприємства подана на рисунку 1.2.



**Рис. 1. 2. Класифікація конкурентних переваг підприємства**

Джерело: побудовано на основі [16, 20, 28]

Теоретико-методичними підходами до розробки конкурентних стратегій є: SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера, стратегічний аналіз ресурсів і можливостей, а також стратегічне управління портфелем [9, с. 70-71].

Більш детально розглянемо один із них, а саме, модель п'яти сил Портера. Майкл Портер розробив модель для аналізу галузей, яка включає п'ять конкурентних сил, які визначають потенційну прибутковість галузі в довгостроковій перспективі, як показано на рисунку 1.3. Рівень прибутковості в цій галузі залежить від конкурентної боротьби, але також від позиції підприємства на ринку. Стратегічний успіх підприємства обумовлюється двома ключовими факторами: привабливістю галузі, в якій воно діє, і конкурентною позицією самого підприємства в цій галузі [3, с. 18].



**Рис. 1. 3 Модель 5 конкурентних сил М. Портера**

Джерело: побудовано на основі [34, 39]

Охарактеризуємо кожний компонент моделі більш детально:

1. Центральним елементом цієї моделі є конкуренція між виробниками, які представляють різні версії одного товару або послуги.
2. Сила конкуренції з боку товарів-замінників визначається рівнем загрози, яку становлять альтернативні продукти або послуги. Ця загроза залежить від ціни, якості, привабливості та інших характеристик товару-замінника.
3. Сила конкуренції, пов'язана з можливою появою нових конкурентів на ринку, залежить від наявності бар'єрів для їхнього входу. Ці бар'єри можуть включати величину необхідних інвестицій, доступ до дистрибуційних каналів, лояльність клієнтів і багато інших чинників.
4. Економічний потенціал постачальників визначається ступенем їхнього впливу на виробників через важливість їхніх постачальних послуг. Цей вплив залежить від різних факторів, таких як вартість виробництва, кількість постачальників, можливість зміни постачальника та інші.
5. Економічний потенціал покупців визначається їхньою здатністю

впливати на виробників через свої рішення щодо покупки. Вплив покупців залежить від таких факторів, як їхня важливість для виробників, кількість покупців, стандартизація товару, можливість зміни постачальників та інші обставини [29, с. 154-156].

Наступним підходом до розробки конкурентних стратегій є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз допомагає підприємствам зрозуміти свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні можливості і загрози, що впливають на їхню діяльність. На основі отриманих даних підприємство може розробити стратегії, які використовують сильні сторони, відштовхуються від слабкостей, використовують можливості та мінімізують загрози, щоб досягти конкурентної переваги на ринку. Складовими SWOT-аналізу є:

1. Strengths (Сильні сторони): В цьому розділі аналізуються внутрішні переваги та сильні сторони підприємства. Це можуть бути унікальні ресурси, висока якість продукції, досвідний персонал, сильний бренд, висока ефективність виробництва і т. д.

2. Weaknesses (Слабкі сторони): Тут аналізуються внутрішні обмеження і слабкі сторони підприємства. Це можуть бути внутрішні проблеми, такі як високі витрати, низька якість продукції, недостатня інфраструктура, слабкий менеджмент і інші негативні аспекти.

3. Opportunities (Можливості): У цьому розділі визначаються зовнішні фактори і можливості, які можуть стати вигідними для підприємства. Це можуть бути ринкові можливості, зростання попиту, зміни в законодавстві, нові технології, розширення ринків і т. д.

4. Threats (Загрози): Тут аналізуються зовнішні загрози і фактори ризику для підприємства. Це можуть бути конкуренція на ринку, зміни в економічних умовах, політичні чинники, природні катастрофи, зміни в попиті споживачів і т. д [33, с. 387-388].

Ще одним важливим підходом до розробки конкурентних стратегій є стратегічний аналіз ресурсів і можливостей (RBV). Цей підхід акцентує увагу на внутрішніх ресурсах, які є унікальними і важливими для

підприємства. RBV є важливим інструментом для розробки стратегій, оскільки він допомагає підприємствам зосередитися на їхніх внутрішніх перевагах і створити стійку конкурентну перевагу на ринку. Він допомагає підприємствам розуміти, як вони можуть використовувати свої ресурси та можливості для досягнення стратегічного успіху [21, с. 204-205].

Стосовно стратегічного управління портфелем – це підхід до управління набором проектів, програм і інших ініціатив, які виконує підприємство, з метою досягнення своїх стратегічних цілей та місії. Цей процес спрямований на забезпечення того, щоб всі проекти і програми відповідали стратегії підприємства і сприяли його успіху на ринку. Стратегічне управління портфелем допомагає підприємствам досягти більшої ефективності та ефективно виконувати свою стратегію, що в свою чергу сприяє зміцненню їхньої конкурентоспроможності та стійкості на ринку [19, с. 334].

Отже, теоретико-методичні підходи до розробки конкурентних стратегій є важливим інструментом для підприємств, які прагнуть досягти успіху в конкурентному бізнес-середовищі і забезпечити конкурентоспроможність. Вони допомагають визначити оптимальний напрямок дій, виокремити конкурентні переваги та ефективно використовувати ресурси. Враховуючи ці різноманітні підходи, підприємства можуть розробити конкурентні стратегії, які відповідають їхнім потребам та умовам бізнес-середовища. Важливо постійно моніторити і адаптувати ці стратегії до змінних умов, щоб забезпечити сталу конкурентоспроможність та стратегічний успіх.

## **Висновки до розділу 1**

1. В ієрархії конкурентоспроможності слід виділяти чотири об'єкти: конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність країни. Ключовою ланкою дослідження конкурентоспроможності є не



конкурентоспроможність продукції, а саме конкурентоспроможність підприємства як окремого суб'єкта виробничо-господарської діяльності, на якому створюється товар, що може бути успішно реалізований завдяки маркетинговій стратегії, оскільки конкурентоспроможність товару виділяється у відносно короткий період на ринку, а конкурентоспроможність підприємства, яка відображає його відмінність від конкурентів, досягається на відносно тривалому періоді і формується під впливом значно більшої кількості факторів, ніж конкурентоспроможність продукції.

2. Здійснюючи управління конкурентоспроможністю підприємства керівники повинні проводити всебічне та повне його оцінювання, яке повинно вказати на недоліки в системі управління та визначити інструменти для їхнього усунення. Залежно від виду діяльності підприємствам варто використовувати саме такі методи оцінювання конкурентоспроможності, які б були найбільш доцільними для особливості галузі.

3. Незалежно від того, в якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство, оцінка його конкурентоспроможності повинна здійснюватись поетапно, починаючи з визначення цілей, і закінчуючи формуванням заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

#### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГІДРАВЛІКА-ГРУП»**

##### **2.1. Загальна характеристика підприємства**

Юридична особа ТОВ "ГІДРАВЛІКА - ГРУП", код ЄДРПОУ 43703526, було зареєстровано 10.07.2020. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 5 000,00. На час останнього оновлення статусу

юридичної особи - Зареєстровано.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГІДРАВЛІКА - ГРУП" є Мостовий Владислав Васильович.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "ГІДРАВЛІКА - ГРУП" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 22.19 Виробництво інших гумових виробів.

Види діяльності ТОВ «Гідравліка-Груп» за КВЕД:

- Виробництво гумових виробів
- Роздрібна торгівля деталями для автотранспортних засобів
- Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом
- Роздрібна торгівля пальним
- Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- Оптова торгівля деталями для автотранспортних засобів
- Ремонт і технічне обслуговування металевих виробів
- Ремонт і технічне обслуговування машин та устаткування

промислового призначення

- Ремонт і технічне обслуговування інших машин та устаткування
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

- Неспеціалізована оптова торгівля

Метою діяльності ТОВ «Гідравліка-Груп» є підвищення конкурентоспроможності, одержання прибутку та використання його в інтересах ТОВ «Гідравліка-Груп» та його учасників, формування та насичення ринку гідравлічними виробами з метою отримання прибутку за рахунок господарської діяльності.

Отже, основне завдання підприємства – розширення ринку збуту продукції за рахунок пошуку нових клієнтів, створення кола замовників, робота з постійними партнерами та задоволення потреб населення в

продукції компанії.

Розширення асортименту пропонованої продукції - пріоритетний напрямок бізнес-стратегії ТОВ «Гідравліка-Груп» (табл. 2. 1).

Таблиця 2.1

**Номенклатура основних видів товарної продукції  
ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Продукція	2021	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., %
Гідравлічні рукави	20	21	24	4
Маслостанції	18	19	20	2
Гідравлічні циліндри	15	16	18	3
Клапани	10	11	14	4
Дроселі	9	11	7	-2
Розподільники	7	6	6	-1
Регулятори тиску	9	6	5	-4
Гідрозамки	6	4	7	1
Гідравлічні насоси та інша продукція	3	2	2	-1

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

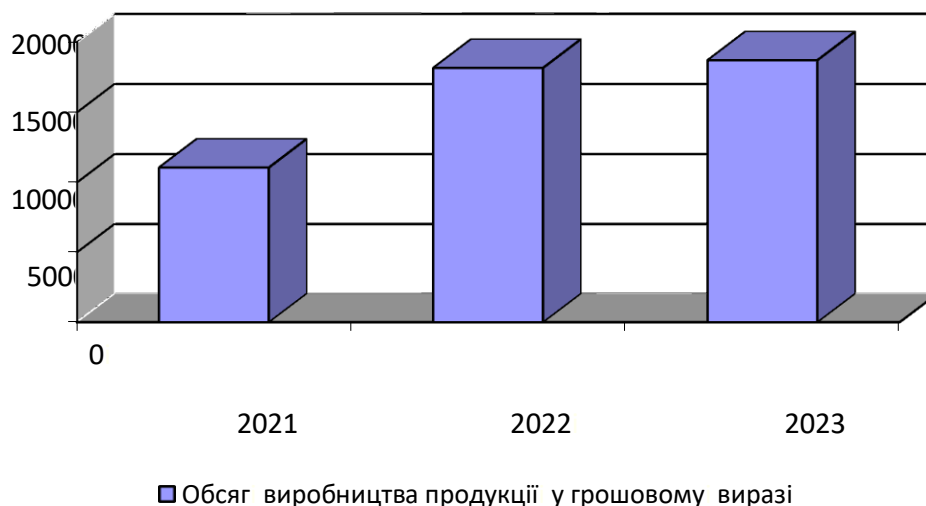
Дані таблиці 2.1 свідчать, що в 2023 році в структурі продажів ТОВ «Гідравліка-Груп» найбільшу питому вагу у виручці від реалізації займають гідравлічні рукави – 24 %, маслостанції - 20 % та гідравлічні циліндри – 18 %. Причому за 2021-2023 роки спостерігається тенденція до збільшення продажів даних видів товару.

ТОВ «Гідравліка-Груп» забезпечене майном та коштами, що необхідні для здійснення ним діяльності згідно з Положенням та чинним законодавством.

На рис. 2.2 у графічному вигляді зображено інформацію щодо обсягів виробництва основної продукції товариства за 2021-2023 рр.

ТОВ «Гідравліка-Груп» забезпечене майном та коштами, що

необхідні для здійснення ним діяльності згідно з Положенням та чинним законодавством. На рис. 2.2 у графічному вигляді зображено інформацію щодо обсягів виробництва основної продукції товариства за 2021-2023 рр.



**Рис. 2.1. Обсяг виробництва товарної продукції**

**ТОВ «Гідравліка-Груп» у грошовому виразі, тис. грн.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Гідравліка-Груп»

Згідно з рисунком 2.1 обсяг виробництва продукції в ТОВ «Гідравліка-Груп» за 2021-2023 роки зріс у грошовому виразі з 121740,5 тис. грн. до 205954, 1 тис. грн. Тобто спостерігається позитивна динаміка в виробничій діяльності підприємства.

## **2. 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Гідравліка-Груп»**

У сучасних умовах господарювання для підвищення результатів діяльності підприємства, тобто його прибутковості, фінансової стабільності та конкурентоспроможності необхідно постійно контролювати всі аспекти діяльності. Динаміка реалізації продукції ТОВ «Гідравліка-Груп» представлена у таблиці 2. 2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка реалізації продукції ТОВ «Гідравліка-Груп» у грошовому виразі за 2021-2023 рр., чиста виручка без ПДВ**

Роки	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Абсол. відх. порівн. з 2022 р., тис. грн.	Абсол. відх. порівн. з 2021 р., тис. грн.	Темп зростання,%	
				Базисні	Ланцюгові
2021	239763,9	-	-	-	-
2022	440630	200866,1	200866,1	84	84
2023	486983,9	46353,9	247219,9	103	11
Разом	1167377,8	-	-	-	-

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

Структура активів ТОВ «Гідравліка-Груп» наведена в таблиці 2.3.

*Таблиця 2.3*

**Структура активів ТОВ «Гідравліка-Груп» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %
Необоротні активи	1317,7	0,54	2660,8	1,02	26777,1	6,44
Оборотні активи	243574,2	99,46	257428,7	98,98	388786,4	93,56
Усього активи	244891,9	100	260089,5	100	415563,5	100

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

Активи ТОВ «Гідравліка-Груп» в 2023 році порівняно з 2021 роком зросли з 244891,9 тис. грн. до 377785 тис. грн, за рахунок збільшення необоротних активів на 23025,1 тис. грн. (були придбані основні засоби 3544,1 тис. грн.) – та оборотних активів на 109868 тис. грн. (зростання дебіторської заборгованості, товарів у зв'язку із збільшенням обсягів реалізації). В структурі активів підприємства найбільшу питому вагу займають оборотні активи -93,6%, найменшу необоротні - 6,4%, що свідчить про відсутність додаткових накладних витратах і високу чутливості до зміни виручки.

Склад, структура та динаміка оборотних коштів ТОВ «Гідравліка-Груп» наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Склад, структура та динаміка оборотних коштів ТОВ «Гідравліка-Груп» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %
Виробничі запаси	13647,6	5,60	20888,2	7,51	44713,1	12,65
Товари	149102,2	61,21	173345,8	62,28	199653,6	56,49
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	61088,1	25,08	64638,2	23,22	82644,2	23,38
Дебіторська заборгованість за розрахунками зотриманих авансів	577,2	0,24	5613,2	2,02	6145,6	1,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками с бюджетом	-	-	350,9	0,13	25,4	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	13682,7	5,62	9377,5	3,37	7964,2	2,25
Гроші та еквіваленти	5475,2	2,25	4103,1	1,47	12294,8	3,48
Разом	221431,2	100,00	257428,7	100,00	377785	100,00

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

Доля виробничих запасів збільшується з кожним роком і складає 12,7 % від загальної структури. В цілому структуру активів можна охарактеризувати як стабільну, без суттєвих змін. Варто відзначити збільшення частки залишків грошових коштів на останню звітну дату, що позитивно позначається на ліквідності балансу. Для ведення бізнесу ТОВ «Гідравліка-Груп» має власні та орендовані виробничі площі, склади та офіси, наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні засоби (будівлі та споруди)**

Вид нерухомості	Площа, кв. м.	Власність / оренда
Офіс	367	власне
Виробниче / склад	733	оренда
Склад	348,7	оренда

Джерело: дані ТОВ «Гідравліка-Груп»

Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Гідравліка-Груп» наведена в таблиці додатку А. За досліджуваний період в ТОВ «Гідравліка-Груп» спостерігається позитивна динаміка власного капіталу, в 2023 році порівнюючи з 2021 роком він збільшився майже вдвічі і складає 109023, 4 тис. грн. Позитивно характеризується збільшення нерозподіленого прибутку, підприємство реінвестує прибуток для подальшого розвитку підприємства.

Склад, структура та динаміка необоротних активів ТОВ «Гідравліка-Груп» наведена у таблиці додатку Б. З наведеної таблиці видно, що динаміка необоротних активів підприємства має зростаючий характер. Загальна сума не обігових активів на 2023 рік склала 24342,8 тис. грн., тобто збільшилась у порівнянні з 2022 на 21296 тис. грн. завдяки збільшенню інших фінансових інвестицій.

Склад, структура, динаміка основних фондів ТОВ «Гідравліка-Груп» наведені у таблиці 2.6. Найбільшу структуру в основних засобах займають складські приміщення та виробничий цех - 95, 05%. Виробниче обладнання не займає лівову частку в загальній структурі основних фондів. Інше – це офісна техніка та програмне забезпечення - по залишковій вартості.

*Таблиця 2. 6*

**Склад, структура та динаміка основних фондів ТОВ «Гідравліка-Груп» за 2021-2023 рр.**

Найменування основних засобів	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %

Машини та обладнання	107,7	8,18	102,8	9,37	89,5	2,51
Будівлі споруди	1144,7	86,87	931,7	85,16	3372,3	95,05
Інші	65,3	4,95	60,5	5,47	87,1	2,44
Усього	1317,7	100,00	1093,8	100,00	3548,9	100,00

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

Розрахунок коефіцієнтів капіталізації ТОВ «Гідравліка-Груп» представлений в таблиці 2. 7.

Таблиця 2.7

### Розрахунок коефіцієнтів капіталізації ТОВ «Гідравліка-Груп»

Показники	Рівень показників		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	0,31	0,32	0,29
Коефіцієнт фінансової залежності	3,01	3,11	3,46
Коефіцієнт фінансового ризику	2,22	2,12	2,47
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,85	0,97	0,78

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

За останні два роки коефіцієнт фінансової автономії знизився на 3,0% та на 35% підвищився показник залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. На кожну гривню власних засобів підприємства за 2023 рік доводилося 2,7 гривні залучених коштів, приріст даного показника на 0,4 грн. збільшився у порівнянні з 2022 роком. За 2023 рік відбулося зниження показника маневреності на 0,19%. Така динаміка показників фінансової автономії та фінансової залежності є негативною, і вказує на ризики подальшого залучення зовнішнього капіталу, однак показники є контрольованими і пояснюються активним розвитком підприємства і виправданими з позиції існуючого зростання товарообігу підприємства і відповідно додатковому прибутку на одиницю існуючої капіталізації підприємства.

### 2.3. Ефективність системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп»



Однією з головних переваг ТОВ «Гідравліка-Груп» є висока якість за прийнятну ціну. Крім того, фахівці досліджуваного підприємства регулярно підвищують свою кваліфікацію, що дозволяє вивчати і активно використовувати на практиці інноваційні технології, надавати клієнтам найповніший спектр послуг. Проведемо аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Гідравліка-Груп» (додаток В).

За типами ринків досліджуване підприємство знаходиться повністю на ринку України (а саме: Житомирської області). Ринками надання послуг і реалізації продукції ТОВ «Гідравліка-Груп» є міста Житомирської області, а також України в цілому.

Дамо порівняльну оцінку деяких конкурентів ТОВ «Гідравліка-Груп» (табл. 2. 8). ТОВ «Одесагума» - значна доля ринку; підприємство створено раніше, захопило значний сектор ринку гумових технічних виробів, має широкий асортимент даної продукції, низькі ціни; ТОВ «Еластомер» - широкий асортимент і низькі ціни на гумові технічні вироби; ПрАТ «Каучук» - значна доля ринку, постачає переважно дорогі імпортні гумові технічні вироби високої якості. ПрАТ «Білоцерківський завод ГТВ» займає незначну долю ринку, активна маркетингова політика, активне впровадження Інтернет-продажів. ТОВ «Бориспільський завод ГТВ» – незначна доля ринку гумових технічних виробів, середня якість, вузький асортимент.

*Таблиця 2.8*

**Порівняльна оцінка конкурентів ТОВ «Гідравліка-Груп»**

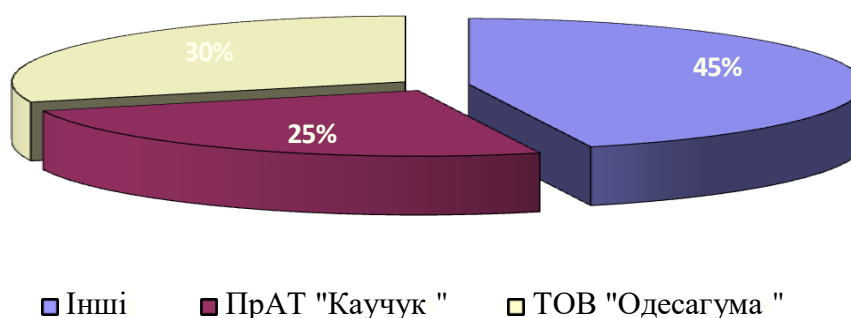
Критерій	ТОВ «Одесагума»	ТОВ «Еластомер» (Харків)	ПрАТ «Каучук» (Волинська обл.)	ПрАТ «Білоцерківський завод ГТВ»	ТОВ «Бориспільський завод ГТВ»
Розміри і виробничі потужності	Значно більші	Співставні	Співставні	Більші	Менші
Продукція/ послуги	Ширший асортимент	Співставний асортимент	Співставний асортимент	Співставний асортимент	Співставний асортимент

Відносна частка ринку	Більша	Співставна	Більша	Співставна	Менша
Основні моменти регіональної діяльності	Провідний в Україні виробник гумових технічних виробів	Є постачальником гумових технічних виробів	Імпорт та реалізація гумових технічних виробів провідних світових виробників	Найбільша роздрібна мережа магазинів в Україні	Входить до переліку значних дистриб'юторів гумових технічних виробів
Рекламні заходи	Активна рекламна політика	Активна рекламна політика	Стримана рекламна політика	Активна рекламна політика	Низька активність рекламної діяльності
Цінова політика	Ціни співставні	Ціни співставні	Ціни вище	Ціни вище	Ціни співставні

Джерело: власні дослідження

Доля ринку конкурентів ТОВ «Гідравліка-Груп» представлена на рис.

2. 2.



**Рис. 2. 2. Доля ринку конкурентів ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Джерело: власні дослідження

За результатами аналізу даних табл. 2. 8, а також рис. 2.2 щодо позиції головних конкурентів, сильних і слабких сторін підприємства за низкою визначених чинників, дійшли висновку, що ТОВ «Гідравліка-Груп» займає вигідні позиції на ринку. У зв'язку з цим реалізація товарів за прийнятними цінами є сильною стороною підприємства. Крім того, ТОВ «Гідравліка-Груп» має гарну репутацію на ринку постачальників будівельних матеріалів, що також є конкурентною перевагою досліджуваного підприємства.

Результати аналізу зовнішнього середовища наведені у таблиці додатку Г. За результатами дослідження ситуації на ринку згідно даних, встановлено перелік проблем та загроз для ТОВ «Гідравліка-Груп» із зовнішнього середовища:

- активна рекламна діяльність з боку конкурентів;
- загроза виникнення на ринку підприємств з високими показниками якості;
- велика увага споживачів до якісної продукції;
- демпінгування цін з боку конкурентів на деякі позиції товару;
- надмірні проценти за кредитами;
- брак потрібної клієнтської інформації тощо.

Особливості макросередовища ТОВ «Гідравліка-Груп» були розглянуті за допомогою PEST (STEP) аналізу (додаток Д). Проведений аналіз показав, що вплив політичного фактору (зміна законодавства) – це загроза, ймовірність цієї події середня, але прояв цього фактору призведе до збільшення витрат. Попит на послугу (економічний фактор), ймовірність події висока, тому що будівельні матеріали постійно користуються попитом. Реклама і зв'язки з громадськістю (соціальний фактор) - це можливість зміцнити свої позиції на ринку. Поява спеціалізованих технологій (технологічний фактор) вимагає їх використання, яка призводить до додаткових витрат і це ще одна загроза. Розвиток конкурентних технологій – це можливість підвищення своєї конкурентоспроможності.

Узагальнені дані SWOT - аналізу ТОВ «Гідравліка-Груп» наведені у таблиці додатку Е. Проведений SWOT-аналіз показав, що будь-яка загроза з боку контрагентів призводить до ряду негативних факторів, що в свою чергу впливають на кінцевий фінансовий результат ТОВ «Гідравліка-Груп», а слідом за цим і, можливо, падіння репутації досліджуваного підприємства. І навпаки, наявність будь-якої можливості дає ТОВ «Гідравліка-Груп» шанси закріпити свої позиції на ринку.

На наступному етапі побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп» за наступним критеріями: Політика підприємства; Імідж; Частка ринку; Конкуренція продукту; Якість; Номенклатура асортименту; Потужність виробничої бази; Інноваційний потенціал; Ціна; Фінанси; Маркетингові дослідження; Передпродажна підготовка; Збут; Комунікації; Реклама; Сервісне обслуговування (рис. 2. 3).



**Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності  
ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Джерело: власні дослідження

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан та сучасний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп» можна зробити висновок, що конкурентні позиції підприємства не є оптимальними на даний час. А тому, доцільним є формування напрямів зростання конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп», що будуть відповідати сучасним реаліям та поточним потребам.

## Висновки до розділу 2

1. В 2023 році в структурі реалізованої продукції ТОВ

«Гідравліка-Груп» найбільшу питому вагу у виручці від реалізації займають гідравлічні рукави –24%, маслостанції - 20 % та гідравлічні циліндри – 18 %. Причому за 2021-2023 роки спостерігається тенденція до збільшення продажів даних гумових технічних виробів.

2. Відбулися незначні зміни у структурі продажу ТОВ «Гідравліка-Груп» протягом 2021-2023 рр., а саме, доля торговельно-посередницьких операцій збільшилась на 8,5 %, при цьому зменшилась доля продажу товарів власного виробництва на відповідну величину. Крім того, можна зробити висновок про активізацію збутової діяльності досліджуваного підприємства.

3. Проаналізувавши позиції головних конкурентів, сильних і слабких сторін ТОВ «Гідравліка-Груп» за низкою визначених чинників, дійшли висновку, що досліджуване підприємство займає вигідні позиції на ринку. У зв'язку з цим реалізація товарів за прийнятними цінами є сильною стороною ТОВ «Гідравліка-Груп». Крім того, дане підприємство має гарну репутацію на ринку постачальників гумових технічних виробів, що також є конкурентною перевагою підприємства.

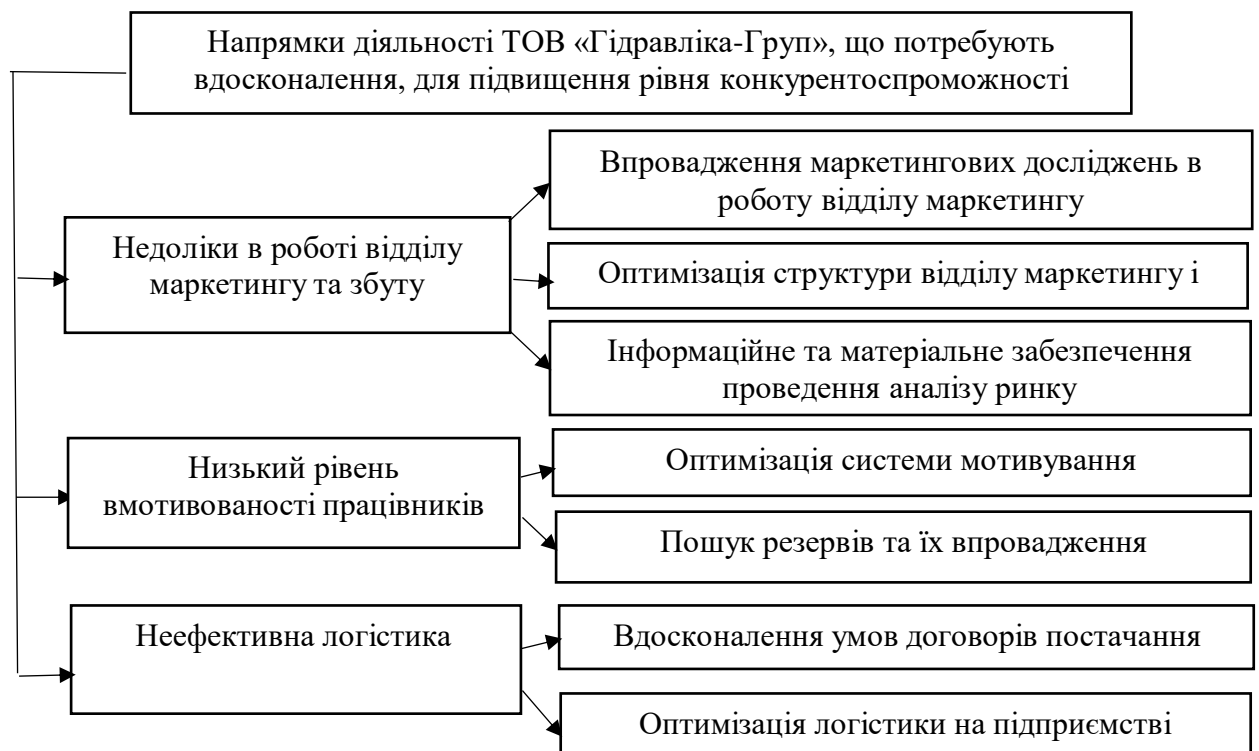
## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОВ «ГІДРАВЛІКА-ГРУП»**

#### **3.1. Розробка напрямків підвищення конкурентної переваги ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Гідравліка-Груп», проведений у

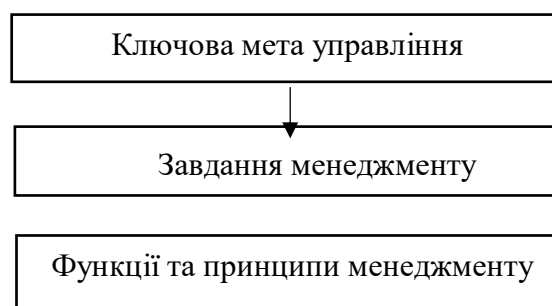
попередньому розділі, показав, що структура механізму конкурентного управління не повною мірою відповідає зростаючим потребам досліджуваного підприємства та не досягає мети збільшення конкурентних переваг. Виявлено та систематизовано наступні складові конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп», які потребують удосконалення або реорганізації для підвищення його конкурентоспроможності (рис. 3. 1).

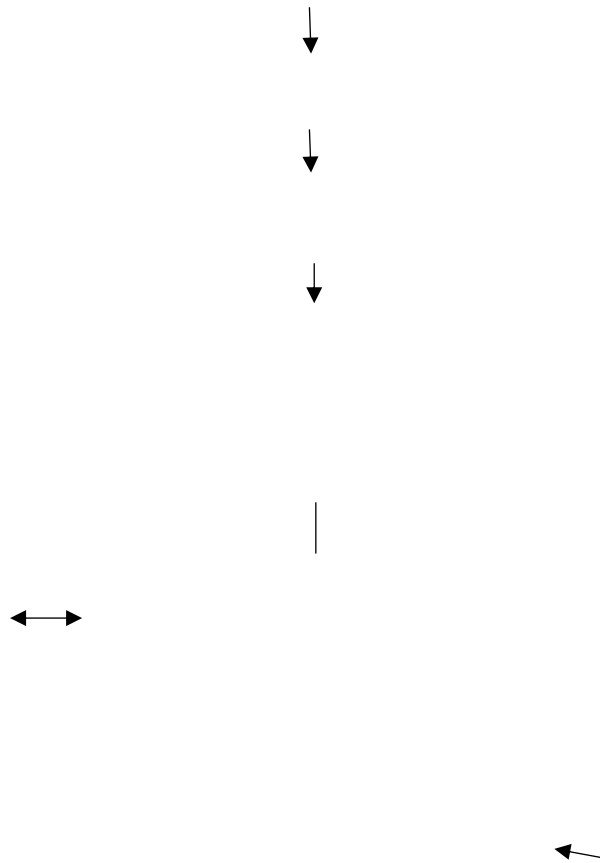


**Рис. 3.1. Систематизовані недоліки існуючого механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Джерело: власні дослідження

Визначивши проблеми в системі «Планування і прогнозування», в системі «Мотивація, організація і контроль» та в системі «Інформаційне забезпечення», виникає необхідність удосконалення моделі механізму менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп». Сформована модель удосконаленого механізму ТОВ «Гідравліка-Груп» представлена на рис. 3.2.





**Рис. 3. 2. Пропонована модель механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Джерело: власні дослідження

Варто відмітити, що запропонована модель механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» тісно пов'язана з управлінськими якостями щодо його діяльності, тобто передбачає певний комплекс, який має такі складові, як:

- складові управління;
- стратегічні цілі;
- тактичні задачі управління.

Складові управління відіграють важливу роль не лише в управлінні

конкуренстоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп», а також для того, щоб визначити, якої стратегічної цілі слід дотримуватися в майбутньому. Спрощений склад існуючого механізму оновили шляхом детального виокремлення тактичних завдань управління ТОВ «Гідравліка-Груп». Оновлений механізм являє собою специфічну багатофункціональну та багатокomпонентну систему, що складається із взаємопов'язаних блоків. Завдяки новому механізму майбутня реалізація всіх елементів дозволяє знизити невизначеність у питаннях відносного стану й ефективності діяльності підприємства на відміну від рівня господарювання конкурентів.

### **3.2. Зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Гідравліка-Груп» на ринку**

Розробка напрямку стратегії конкурентного розвитку підприємства вимагає формування місії компанії, визначеної стратегії. Місія ТОВ «Гідравліка-Груп»: зміцнити свої конкурентні позиції на ринках продажів товарів.

#### **1. Вибір стратегії маркетингу.**

Основна стратегія ТОВ «Гідравліка-Груп» – збереження існуючого становища на ринку і поступовий рух товару до категорії «зірка», шляхом глибокого проникнення на існуючі ринки. Попит на дорогі гідравлічні та гумові матеріали знижується через впровадження широкої мережі підприємств, що пропонують аналогічний товар, що суттєво впливає на частку даного товару в загальній кількості продажів в ТОВ «Гідравліка-Груп», проте, дані товари стабільно дають прибуток. Виходячи з цього підприємство не має намірів скорочувати реалізацію таких товарів, а пропонує провести рекламну кампанію, направлену на підвищення обсягів реалізації даного товару і вивести його на нові ринки.

#### **2. Можливості для розвитку підприємства.**

Здійснивши аналіз стратегій зростання, встановлено, що найбільш



доцільною стратегією для розвитку ТОВ «Гідравліка-Груп» є стратегія розширення ринків збуту, наприклад, ринків регіонів з продажу товарів таких областей: Київській, Рівненській, Волинській, Вінницькій, Хмельницькій. Також перспективною є стратегія розробки товару – розширення асортименту та створення нових продуктів (табл.3. 1).

Таблиця 3.1

### Матриця можливостей «товар - ринки» для ТОВ «Гідравліка-Груп»

	Старий ринок (Житомирська область)	Нові ринки (Київська, Рівненська, Вінницька, Волинська, Хмельницька області)
Старий товар (гідравлічні рукави, циліндри, дроселі тощо)	Стратегія глибокого проникнення: - проведення маркетингової діяльності в ТОВ «Гідравліка-Груп»	Стратегія розширення ринку: - проникнення на ринок інших (сусідніх) регіонів.
Новий товар (гідравлічні домкрати, преси, насоси тощо)	Стратегія розробки товару: - удосконалення асортиментної політики, виведення нової продукції на ринок.	Стратегія диверсифікації: - охоплення нових сегментів ринку в регіонах, вже існуючих, пошук попиту на нові види товару; - відкриття Інтернет- магазину з широким асортиментом продукції.

Джерело: власні дослідження

### 3. Зміни в ціновій політиці.

Рекомендовано в ТОВ «Гідравліка-Груп» запровадити нову систему знижок: звичайна оптова знижка (доцільно надавати постійним клієнтам); знижка клієнтам пропорційно до обсягів продажів за минулі періоди; знижка за принципом накопичувальної системи (для постійних клієнтів).

Також, запропоновано частково внести зміни в систему співпраці з клієнтами, переглянути умови укладання договорів, запровадити постійний моніторинг роботи продавців тощо. ТОВ «Гідравліка-Груп» рекомендовано надавати своїм споживачам, клієнтам, деяким контрагентам знижки, за рахунок коригування націнки та закупівлі товарів у постачальників по більш оптимальній ціні, а також за рахунок зниження

собівартості продукції, яка виготовляється на підприємстві. Така політика має за мету не тільки підтримку існуючих клієнтів, але і пошук нових, що в цілому сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

В напрямку розроблення оптимальної стратегії конкурентного розвитку в ТОВ «Гідравліка-Груп» у сфері реклами пропонується зосередити зусилля на наданні рекламній діяльності постійного і єдиного характеру і стилю. В такому разі метою даної рекламної діяльності є зробити досліджуване підприємство впізнаваним на ринку. План рекламної діяльності в ТОВ «Гідравліка-Груп»: сформувати фірмовий стиль підприємства; розробити рекламну стратегію; розробити план рекламних акцій на майбутній рік.

Ще одним заходом з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Гідравліка-Груп» є оптимізація системи управління людськими ресурсами. У додатку Є наведено заходи, які, на нашу думку, доцільно вжити в ТОВ «Гідравліка-Груп з метою стимулювання працівників підприємства в аспекті підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Так, першопочатковим кроком в напрямку впровадження ефективної та оптимальної мотивації персоналу є відповідне розпорядження керівника, який підписує програму удосконалення системи мотивації працівників, ґрунтуючись на розрахунках відділу кадрів і бухгалтерії. Умови праці мають відповідати економічним, інформаційним, гігієнічним, естетичним, організаційним та технічним вимогам. Важливими заходами з соціальної захищеності, крім обслуговування та матеріального забезпечення, передбачають відшкодування, компенсаційні виплати, відновлення прав, а також інші заходи, що забезпечують соціальний захист в різних правових галузях - цивільного, трудового, фінансового, адміністративного та інших.

### **Висновки до розділу 3**

1. ТОВ «Гідравліка-Груп» рекомендовано наступні стратегії: глибоке проникнення ТОВ «Гідравліка-Груп» на ринок за допомогою оптимізації витрат і активізація маркетингової діяльності; розширення ринку збуту – охоплення ринків сусідніх регіонів; удосконалення товарної політики – розширення асортименту товарів на підприємстві та реалізація продукції високої якості.

2. Першопочатковим кроком в напрямку впровадження ефективної та оптимальної мотивації персоналу в ТОВ «Гідравліка-Груп», як засобу покращення управління персоналом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, є відповідне розпорядження керівника, який підписує програму удосконалення системи мотивації працівників, ґрунтуючись на розрахунках відділу кадрів і бухгалтерії. Рекомендовано до заходів нематеріального стимулювання віднести формування певного графіка робочого навантаження (гнучкий графік роботи), створити зручний графік відпочинку, розвиток корпоративної культури.

3. Запропоновано наступні заходи з удосконалення управління конкурентним розвитком ТОВ «Гідравліка-Груп»: формування конкурентної стратегії розвитку підприємства; оптимізація системи управління персоналом на підприємстві; зростання обсягів продажів продукції за рахунок розширення її асортименту.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Управління конкурентоспроможністю – це комплексна характеристика рівня розвитку компанії, яка по відношенню до її конкурентів виражає здатність утримувати і розширювати ринкові частки шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і використання конкурентних переваг, які відображають основні цілі компанії. Конкурентоспроможна стратегія управління підприємством

окреслює план дій щодо збільшення прибутку порівняно з конкурентами.

2. На підставі проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Гідравліка-Груп» було визначено основні проблеми, вирішення яких в перспективі дозволить поліпшити фінансовий стан і ефективність роботи досліджуваного підприємства, розробити конкурентну стратегію його розвитку, розробити маркетингову програму, а також заходи зі зменшення собівартості реалізованої продукції, отримання прибутку, підвищення показника рентабельності продажів, розширення ринків збуту продукції, розробка системи мотивації працівників тощо.

3. На підставі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Гідравліка-Груп» запропоновано наступні заходи для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства: формування стратегії конкурентного розвитку ТОВ «Гідравліка-Груп»; розробка нових більш оптимальних підходів до управління матеріальними ресурсами підприємства; зростання обсягів продажів гідравлічних та гумових виробів за рахунок розширення їхнього асортименту; оптимізація системи управління персоналом ТОВ «Гідравліка-Груп».

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Вісник ТНЕУ. 2014. № 2. С. 12–19.
2. Бойчук Н.Я., Малинка К. С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. № 17. С. 54 –62.

3. Боковець В. В. Менеджмент в контексті маркетингу. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи: зб. матеріалів Всеукр. наук. практ. конф., 29 лист. 2016 р. Львів: Львівський інститут МАУП, 2016. С. 17–19.

4. Брінь П.В. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. Приазовський економічний <http://rev.kpu.ua/vypusk-6-11>. вісник.2018. №6(11). С.103-106.

5. Брінь П. В., Прокоп М.В., Нехме М. Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство. 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62-68.

6. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. Наук. вісн. Нац. лісотехн. ун-ту України: зб. наук.-тех. пр. 2013. Вип. 23.2. С. 248-252.

7. Голда Н. М., Піняк І.Л. Конкурентоспроможність підприємств та формування їх конкурентних переваг. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія. ФОП Паляниця В.А. 2021. С. 79-84.

8. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 66–70.

9. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. № 2. С. 68 – 74.

10. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. №5. С. 108-110.

11. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>. (дата звернення: 30. 09.2024).
12. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1i\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1i_36). (дата звернення: 12. 10.2024).
13. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2016. Т. 25. № 2. С. 79-85.
14. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1 (54). С. 111-118.
15. Кваша С. М., Голомша Н. Є. Конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світовому ринку. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 99 –104.
16. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету ХПІ (економічні науки): зб. наук. пр. 2018. № 19 (1295). С. 98-103.
17. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. с. 33.
18. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
19. Коноплянникова, М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №17. С. 332-336.
20. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). 2012. Вип. 2. С. 22-

30.

21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури: 2015. 352 с.

22. Кривіцька В. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки. 2019. URL: [2019/paper/view /6612/5473](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm39). <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm39>. (дата звернення: 24. 10.2024).

23. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

24. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. №5. С. 189-194.

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

26. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 281-286.

27. Петрович Й. М., Кривешко О. В., Ступак І. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Львів, 2012. 228 с.

28. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 345 –354.

29. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 387 с.

30. Рада конкурентоспроможності України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.compete.org.ua> (дата звернення 11.09. 2024).

31. Рибницький Д. О., Городня Т. А. Сучасні підходи до оцінювання

конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.9. С. 227-230.

32. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2021. №1. С. 59-65.

33. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). 2019. № 2, Ч. 2. С. 385-390.

34. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

35. Файчук О.М. Оцінка виробництва конкурентоспроможної продукції за технічними параметрами. Економіка АПК. 2014. №10. С. 134-139.

36. Фіщук О.М. Організаційно-економічні фактори формування конкурентоспроможності : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07. 02. Інститут аграрної економіки УААН. К., 2014. 19 с.

37. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

38. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. . К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.

39. Швед Т.В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 8. С. 405-410.

40. Yasa, N., et al. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. Management Science Letters. 2020. 10.12.: p. 2845-2848.



**Склад, структура та динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Гідравліка-Груп» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Сума, тис.грн.	Струк- тура, %	Сума, тис.грн.	Струк- тура,%	Сума, тис.грн.	Струк- тура, %
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>						
Пайовий капітал	81,1	0,03	81,1	0,03	81,1	0,02
Нерозподілений прибуток	51185,4	22,99	83381,1	32,06	108942,4	28,84
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ I	56303,7	-	83462,2	-	109023,4	-
<b>II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>						
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	52338,6	15,24
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ II	-	-	-	-	57573	100
<b>III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>						
Короткострокові кредити банків	67848,3	27,71	68634,8	26,39	54637,6	14,46
Векселі видані	5417,2	2,21		0,00	1298,3	0,34
Поточна кредиторська заборгованість:						
за товарами, роботами, послугами	66681,9	27,23	74058	28,47	108809,3	28,80
за розрахунками з бюджетом	36,3	0,01	137,9	0,05	42,4	0,01
за розрахунками зі страхування	163,4	0,07	421,1	0,16	267,4	0,07
за розрахунками з оплати праці	361,8	0,15	935,3	0,36	660,7	0,17
за розрахунками з одержаних авансів	4144,2	1,69	856,7	0,33	1027,3	0,27
Доходи майбутніх періодів	36961,9	15,09	29282	11,26	22227,7	5,88
Інші поточні зобов'язання	6892,2	2,81	2300,2	0,88	22218	5,88
УСЬОГО ЗА РОЗДІЛОМ III	188507,1	-	176627,3	-	211188,6	-
Загальна сума фінансових ресурсів підприємства	244891,9	100,00	260089,5	100,00	377785	100,00

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

## Додаток Б

## Склад, структура та динаміка необоротних активів ТОВ «Гідравліка-Груп» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Сума, тис. грн.	Струк тура, %	Сума, тис. грн.	Струк тура, %	Сума, тис.грн.	Струк тура, %
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	1567	58,88	1540,3	6,32
Основні засоби:	1317,7	100,00	1093,8	41,12	3548,9	14,58
-первісна вартість	1568,2	-	1871,9	-	5112,2	-
-знос	250,5	-	776,8	-	1564,5	-
Інші фінансові інвестиції					19254,7	79,10
Разом	1317,7	100,00	2660,8	100,00	24342,8	100,00

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Гідравліка-Груп»

**Додаток В**

**Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Гідравліка-Груп» (з продажу продукції власного виробництва: х, з реалізації придбаного товару: +)**

Критерії	Оціночна шкала									
	Незадовільно			Задовільно				Добре		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
За популярністю підприємства					+	х				
За оцінкою, рекомендаціями					+		х			
За рівнем якісного виробництва							х	+		
За методикою реалізації								х	+	
За вмінням організувати збут							х	+		
За рівнем комунікації					х		+			
Сервісна діяльність				х				+		
За купівельними особливостями					х		+			
За рівнем розвитку системи управління персоналом						х	+			
За місцем знаходження				х	+					
За ефективністю використання витрат				х	+					
За ефективністю системи керівництва						х	+			
За фінансовою міцністю						х	+			

Джерело: власні дослідження

## Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Гідравліка-Груп»

Критерії оцінювання ситуації	Коротка характеристика підприємства	проблем
Ситуація на ринку	- Поява на ринку вагомих конкурентів - Звуження місткості ринку за певними позиціями Зменшення попиту Високі відсотки по кредитах	
Оцінювання конкурентів	Заниження цін з боку конкурентів - Брак потрібної інформації стосовно клієнтів Агресивна рекламна політика конкурентів	
Аналіз середовища	- Стабільне зростання закупівельних цін Перебої поставок товару	

Джерело: власні дослідження

Додаток Д

PEST (STEP)-аналіз ТОВ «Гідравліка-Груп»

Групи факторів	Події / Фактори	Загроза (-) / Можливість (+)	Імовірність події або прояви фактору	Вплив на підприємство
Політичні	Зміни в законодавстві	-	Середня	Зміни в законодавстві можуть призвести до збільшення витрат
Економічні	Попит на товари	+	Висока	Товари користуються постійним попитом
	Інфляція	-	Висока	Зростання інфляції негативним чином позначиться на прибутку
	Збільшення ставки оподаткування	-	Середня	Збільшення ставки оподаткування негативним чином позначиться на прибутку, збільшення вартості товарів
	Зростання витрат на енергоносії, сировину, комунікації	-	Висока	Зростання основних зовнішніх витрат негативним чином позначиться на прибутку
Соціальні	Реклама та зв'язки з громадськістю	+	Висока	Рекламна кампанія та акції сприяють зміцненню позицій на ринку
	Демографічна ситуація	-	Низька	Негативним чином вплине на попит
Технологічні	Спеціалізовані технології	-	Висока	Необхідність використання спеціалізованих технологій призводить до додаткових витрат
	Розвиток конкурентних технологій	-	Висока	Впровадження та розвиток конкурентних технологій може підвищити конкурентоспроможність

Джерело: власні дослідження

## SWOT-аналіз ТОВ «Гідравліка-Груп»

Можливості	Загрози
Поява нових постачальників	Поява потенційних конкурентів
Поява нових клієнтів	Переваги наявних конкурентів
Слабкість конкурентів	Зміна купівельних переваг
Надання державою субсидій	Поява великої кількості товарів заміників
Поліпшення рівня життя населення	Втрата постачальників
Пропозиції про співпрацю з боку вітчизняних підприємців	Впровадження додаткових податків, зростання ставок існуючих податків
	Зниження доходів населення
	Збої в постачаннях продукції
	Зниження рівня життя населення
	Погіршення політичної обстановки
	Зростання безробіття
	Зростання темпів інфляції
	Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів
	Стрибки курсів валют
Сильні сторони	Слабкі сторони
Стійкий фінансовий стан підприємства	Незадоволеність персоналу в заробітній платі
Достатньо висока доходність капіталу	Необхідність в оренді приміщень
Гнучка цінова політика	Недостатньо ефективна організаційна структура
Високоякісний товар	Витрати на оренду приміщень
Кваліфіковані фахівці	Достатньо високі затрати на закупку
Своєчасна поставка товару	Недостатньо ефективна реклама, недостатні витрати на рекламу
Добрі взаємини директора з персоналом та між співробітниками	Середній рівень цін
Ініціативне керівництво	Низький рівень сервісу (додаткові послуги)
Стійкі та налагодження зв'язки з іноземними партнерами	Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень
Налагоджена збутова мережа	Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень
Зростання оборотних коштів	
Широкий асортимент продукції	
Високий контроль якості	
Висока рентабельність	
Висока кваліфікація персоналу	
Достатня популярність	

**Рекомендації по удосконаленню мотивації персоналу на  
ТОВ «Гідравліка-Груп»**

Рекомендації	Рекомендовані заходи	Можливі результати
1. Розробка та планування кар'єри працівника	1.1. Облік фахівців і керівників 1.2. Розробка положень щодо кар'єрного зростання. 1.3. Дослідження резерву за посадами	1. Підвищення психологічного комфорту. 2. Підвищення задоволеності працею 3. Підвищення продуктивності праці. 4. Зниження плинності кадрів
2. Розробка раціональної системи замовлення	2.1. Формування графіку. 2.2. Визначення гарантованого мінімального обсягу замовлень. 2.3. Розробка системи розподілу додаткового об'єму замовлення.	1. Поліпшення психологічного клімату. 2. Зменшення кількості конфліктів. 3. Покращення якості замовлень.
3. Покращення умов праці	3.1. Удосконалення вентиляції робочого приміщення. 3.2. Забезпечення кондиціонерами. 3.3. Організація кімнат для відпочинку працівників	1. Підвищення задоволеності своєю діяльністю. 2. Зменшення втрат непрацездатності. 3. Зменшення показника плинності персоналу
4. Впровадження неформальної моделі в управлінні	4.1. Делегування відповідальності щодо розподілу замовлень. 4.2. Контролю за відхиленнями від планових показників	1. Зростання інтересу в своїй праці. 2. Вивільнення часу у керівництва для вирішення питань стратегічного розвитку

Джерело: власні дослідження