

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Клочкова Юліана Іванівна

УДК 338.242

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Менеджмент конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний 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

_____ Клочкова Ю.І.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Клочкова Ю.І. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Дослідження розкриває сутність поняття «конкурентоспроможність» та аспекти формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. Проведено оцінку конкурентного середовища з використанням PEST-аналізу, який показав усі політичні, економічні, соціальні та технологічні можливості та загрози для підприємства. Розроблено модель ЗЕД ТОВ «Престиж Граніт» на основі збалансованої системи показників, що дозволило окреслити напрямки розвитку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та розробити стратегію конкурентоспроможності. Запропонована стратегія конкурентоспроможності складається з конкурентної, товарної, маркетингової, виробничої стратегії та стратегії персоналу.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкуренція, стратегія управління.

ANNOTATION

Klochkova Y.I. Management of competitiveness of enterprises in world market. – Manuscript qualification work.

Qualification work for the master's degree in specialty 073 "Management" EPP "International Management". – Zhytomyr Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The study reveals the essence of the concept of "competitiveness" and the aspects of forming a strategy of enterprise competitiveness management. The competitive environment was evaluated using PEST analysis, which showed all political, economic, social and technological opportunities and threats to the enterprise. The model of "Prestige Granit" LLC was developed on the basis of a balanced system of indicators, which allowed to outline the directions of development of competitiveness of the investigated enterprise and to develop a strategy of competitiveness. The proposed competitive strategy consists of competitive, product, marketing, production and personnel strategies.

Keywords: foreign economic activity, competitiveness, competitiveness management, competition, management strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	6
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ПРЕСТИЖ ГРАНІТ» НА СВІТОВОМУ РИНКУ.....	13
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	24
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу конкуренція на світовому ринку стає все більш напруженою та динамічною. Підприємства, які прагнуть успішно існувати в цьому конкурентному середовищі, повинні виробляти та реалізовувати ефективні стратегії менеджменту конкурентоспроможності. Це важливе завдання вимагає глибокого розуміння факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств, а також вдосконалення управлінських практик для адаптації до змін у світовій економіці.

Дослідження конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку є актуальним завданням, оскільки воно визначає можливості та виклики, які стоять перед сучасними компаніями у прагненні досягти та утримати конкурентних переваг. У кваліфікаційній роботі проведено глибокий аналіз основних аспектів менеджменту конкурентоспроможності, щоб висвітлити ключові питання та розробити практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть ефективно конкурувати на світовій арені бізнесу.

Дана робота присвячена вирішенню завдань, пов'язаних із управлінням конкурентоспроможністю підприємств та їх розширенням на зовнішні ринки, і базується на висвітленні досліджень відомих вчених як із зарубіжного, так і з вітчизняного наукового середовища. Такі авторитетні постаті, як Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Є.А. Бельтюков, Й.С. Завадський, І.І. Дахно, І.З. Должанський, М. Портер, І.Ю. Сіваченко, Г.В. Строкович, О.Г. Янковий та інші, розширили розуміння особливостей управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Їхні дослідження вносять вагомий внесок у наше розуміння стратегій, необхідних для ефективного конкурування на міжнародному ринку. Однак окремі аспекти цієї проблематики варто ретельніше розглянути, щоб забезпечити комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка конкретних та практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках.

Для досягнення цієї мети поставлено ряд конкретних **завдань**, серед яких визначено:

- розкриття суті та особливостей управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному ринку;
- проведення аналізу діяльності ТОВ «Престиж Граніт» у зазначеному контексті;
- визначення конкретних напрямків для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Престиж Граніт» на міжнародних ринках.

Предметом є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності.

Методи дослідження, використані у даній роботі, охоплюють аналіз літературних джерел, емпіричні методи (такі як опитування та анкетування), порівняльний аналіз, статистичний аналіз і моделювання.

Інформаційну базу кваліфікаційного дослідження становлять законодавчі акти України, урядові постанови, офіційні матеріали міністерств, дані Державної служби статистики України, річні звіти ТОВ «Престиж Граніт», періодичні видання, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених, а також інформаційні ресурси Інтернету, включаючи результати власних наукових та аналітичних досліджень.

Структура кваліфікаційної роботи включає в себе вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 37 сторінках і включає 5 таблиць та 6 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ

РИНКУ

Триада економічних концепцій, що включає конкуренцію, конкурентну перевагу та конкурентоспроможність, розкриває суть сучасної ринкової економіки і формує модель економіки як системи, спрямованої на оптимальний розподіл економічних ресурсів та їх ефективне використання. Ця модель орієнтує функціонування на досягнення економічного зростання та задоволення потреб споживачів, виступаючи як один із ключових стимулів економічної динаміки ринку.

Складніше конкурувати в умовах розвитку економічної діяльності та впровадження нових технологій, що відбувається в контексті глобального ринку, появи нових форм конкуренції та шляхів отримання конкурентної переваги, які, зрозуміло, стають більш складними.

Сучасні організації стикаються з новими, більш вимогливими умовами бізнес-середовища, що часто описуються як нестабільні, змінюючись, конфліктні. Це ускладнюється наявністю нових технологічних та ринкових можливостей, що виникають внаслідок розвитку науки, техніки та міжнародних ринків - процесів, що виходять за межі конкретної організації. У такому контексті наголошується на важливості здатності організації до отримання та утримання конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, а це неможливо без відповідної стратегії управління екологічною ситуацією.

У наші дні Україна визначила свій шлях у напрямку інтеграції з Європою, тому для вітчизняних підприємств важливо мати здатність конкурувати на міжнародних ринках. Рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств напряму впливає на благополуччя населення та соціально-економічний прогрес України.

На різних етапах розвитку економічної теорії концепція конкурентоспроможності розглядалася з різних точок зору. Представники

класичної економічної школи, такі як Адам Сміт та Девід Рікардо, в своїх теоріях вказали, що абсолютна перевага (коли країна, яка надає товари світові з найнижчою вартістю, отримує конкурентну перевагу) та відносна перевага (ринкові сили направляють ресурси туди, де вони використовуються найбільш ефективно) є основою конкурентоспроможності [30].

Визначення терміну "конкурентоспроможність" подані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність» вченими-економістами

Автор	Визначення
Майкл Портер [37, с. 495]	Конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів.
Масляєва О.О. [35]	Сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (системи).
Завадський Й.С. [25, с. 356]	Можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим.
Фатхутдинов Р.А. [40]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.
Янковий О.Г. [30, с. 249]	Здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні.
Воронін Г. [10, с. 6-8]	Багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства

При розгляді різних визначень терміну "конкурентоспроможність" можна виявити чітку загальну тенденцію: конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства конкурувати у відповідній галузі, на національному та світових ринках.

Теоретичні дослідження в основному акцентують увагу на таких джерелах конкурентної переваги, як виробництво високоякісної продукції, низькі витрати порівняно з конкурентами, вигідне географічне положення, що створює більшу цінність для споживачів. Оцінювати конкурентний потенціал суб'єкта господарювання на ринку доцільно, розширюючи концепцію конкурентної переваги за допомогою концепції ефективної діяльності. Остання охоплює

ефективність виробництва, інновації, взаємну сумісність операцій, ефективне управління бізнесом, підприємницьку діяльність суб'єкта господарювання тощо.

Ці елементи переваг ефективної діяльності стають ключовими критеріями для оцінки конкурентних переваг, надаючи можливість точно та чітко визначати конкурентну перевагу. У науковій літературі виникають різноманітні точки зору, які стосуються концепції конкурентоспроможності, особливо у відношенні до опису цього поняття. Розбіжності виникають з чотирьох основних причин. По-перше, фактори, що визначають конкуренцію між економічними суб'єктами та конкурентоспроможність між державами, не є ідентичними. Наприклад, П. Кругман вказує, що "сторони можуть бути задоволені або незадоволені своїм економічним становищем, оскільки відсутній їх розумно визначений остаточний результат" [48], в той час як інші автори [49] стверджують, що рівень життя населення є найважливішим результатом та фактором, що визначає конкурентоспроможність.

За думкою Кругмана, одна галузь чи країна з високими темпами економічного зростання не призводить до зниження економічного рівня інших галузей промисловості чи держав [48]. Однак це може стосуватися лише короткострокового періоду, оскільки в довгостроковій перспективі можливі збитки через, наприклад, імпорту продукцію, яка вимагає попиту. Економічне зростання на відкритому ринку залежить від двох чинників: зростання глобального попиту та здатності виробників, що мають конкурентну перевагу, конкурувати з іншими країнами [49].

Науковці визначають, що конкурентоспроможність країни чи блоку країн формується країнами чи групами країн. Всі суб'єкти господарювання прагнуть до вигоди, але їхні інтереси часто різняться. Отже, детермінанти конкурентоспроможності можуть враховувати лише особливості бізнесу одного суб'єкта господарювання, частини суб'єктів галузі тощо. Крім того, виділення факторів конкурентоспроможності та визначення їхніх наслідків може розглядатися як політичний аспект (правова система, рівень державної підтримки).

Аналіз зарубіжної економічної літератури [49, 50, 51, 52] дозволив виявити фактори, які формують конкурентоспроможність та конкурентну перевагу (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Групи та складові факторів конкурентоспроможності

Групи факторів	Складові компоненти факторів
Загальні фактори	Геополітичне становище країни; Законодавча система країни; Економічне становище країни; Економічна та соціальна політика; Демографічне становище країни
Основні характеристики ринкової економіки	Регіональні нерівності; Собівартість продукції; Державна фінансова підтримка; Ринкова ємність та платоспроможність споживачів; Податкова та митна політика
Фактори експлуатаційної інфраструктури	Форма власності; Кваліфікація персоналу; Економічний потенціал суб'єкта господарювання; Перебудова промислових структур та інфраструктури; Наукові дослідження

Дерело: узагальнено автором за [49, 50, 51, 52]

Аналіз чинників конкурентоспроможності вказує на те, що основна увага зосереджується на економічних аспектах. Згідно з Траболдом [53], конкурентоспроможність може складатися з таких ключових факторів: ефективність продажів, привабливість, адаптивність та здатність до прибутковості. Отже, здатність до заробітку розглядається як основний показник конкурентоспроможності, пов'язаний із виробництвом ВВП на душу населення. Проте, згідно з висловленням Гареллі [47], ВВП не є ідеальним критерієм конкурентоспроможності країни, оскільки частина доходу може надходити від невідновних природних ресурсів, доданої вартості домогосподарств і т.д. Таким чином, більш цілеспрямованим було б порівняння співвідношення ВВП з урахуванням купівельної спроможності різних країн.

Управління конкурентоспроможністю – це комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності підприємства чи країни для забезпечення його успішності та конкурентоспроможності на ринку. Цей процес включає в себе аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегій, впровадження інновацій, управління ресурсами та оптимізацію бізнес-

процесів [53].

Управління конкурентоспроможністю передбачає:

1. Аналіз середовища. Вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.
2. Розробка стратегій. Визначення напрямків розвитку та конкретних стратегій, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності.
3. Інновації. Впровадження новаторських підходів, технологій і продуктів для відмінності від конкурентів.
4. Ефективне управління ресурсами. Оптимізація використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів.
5. Маркетинг і брендінг. Створення ефективної маркетингової стратегії та управління брендом для залучення та утримання клієнтів.
6. Кадровий потенціал. Розвиток кваліфікації персоналу, створення мотивуючого робочого середовища і утримання ключових кадрів.
7. Сталість якості. Забезпечення сталої якості продукції чи послуг для задоволення потреб клієнтів.
8. Гнучкість і адаптація. Здатність швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і адаптувати стратегії відповідно [53].

Управління конкурентоспроможністю – це постійний ітеративний процес, оскільки умови ринку постійно змінюються, і підприємствам чи країнам необхідно пристосовуватися до нових реалій для збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства науковцями розглядається як сукупність заходів, що спрямовані на покращення якісних характеристик виробу, диверсифікації каналів збуту, підвищення якості обслуговування та використання реклами [26] та реалізується через застосування концептуальних бізнес-моделей.

Для того, щоб товар був прийнятий покупцем, він повинен мати певний набір характеристик. Серед показників, які характеризують управління

конкурентоспроможністю продукції виділяють такі категорії (рис.1.1).



Рис. 1.1. Схема управління конкурентоспроможністю за параметрами

Учені розглядають управління конкурентоспроможністю підприємства як систему заходів, спрямованих на покращення характеристик продукції, розширення каналів збуту, підвищення обслуговування та використання реклами [26], що реалізується через використання концептуальних бізнес-моделей.

Бізнес-моделі суб'єктів господарювання будуються на фундаменті, який визначає пріоритети цих суб'єктів у створенні унікальних конкурентних переваг та ключових факторів успіху бізнесу. Окремий характер бізнес-моделей формується через вибір підприємця або власника бізнесу конкретних елементів

(компонентів, компетенцій, функцій, ресурсів, факторів, установок, цінностей, процесів, потоків тощо) та їх взаємодії [52, 54].

Основними теоретико-методологічними підходами до розвитку бізнес-моделі в сучасній літературі є компонентний, компетентнісний, функціональний, ресурсний фактор, інституціональний, маркетинговий, процесний та комунікативний [53].

Управління конкурентоспроможністю підприємства ускладнюється наявністю численних альтернативних варіантів стратегічних рішень, а також впливом нестабільних та змінних зовнішніх факторів. Тому ключовим аспектом при впровадженні стратегії конкурентоспроможності повинно бути забезпечення відповідності місії та цілям підприємства.

Глобалізація активізує конкуренцію та сприяє позитивним трансферам інноваційних технологій, сприяє поширенню передового науково-технічного та технологічного досвіду, а також спонукає до впровадження нових управлінських рішень, спрямованих на зниження ризиків і витрат.

Переваги глобалізації переважно мають економічний характер і виявляються у позитивних ефектах, що сприяють розвитку національних економік країн. Ці ефекти проявляються у раціоналізації виробничих процесів, базуючись на постійних інноваціях та розширенні провідних технологій.

Однією з ключових наслідків глобалізації є зміна характеру конкуренції. Вона стає геоекономічною і виникає через порушення балансу між основними суб'єктами конкурентного середовища, такими як країни, міжнародні організації та транснаціональні корпорації. Конкуренція тепер не обмежується лише внутрішнім ринком, але також охоплює глобальні ринкові позиції. Це призводить до боротьби за робочі місця і нові доходи, що стають ключовими в умовах обмежених ресурсів та низької конкурентоспроможності в розвиваючихся країнах. Зазначені фактори призводять до екологічних обмежень, у яких боротьба за право виробництва стає основою існування та безпеки країни.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Об'єктом аналізу є Товариство з обмеженою відповідальністю "Престиж Граніт", розташоване в селі Білошиці, Коростенському районі. Головним напрямком діяльності підприємства є видобуток нерудних корисних копалин, зокрема граніту, а також виробництво щебеневої продукції.

Засновником Товариства є держава, представлена регіональним відділенням Фонду державного майна по Житомирській області. Створення Товариства було здійснено згідно з наказом регіонального відділення Фонду державного майна України по Житомирській області від 25 жовтня 1995 року, № 457-ВАТ, через перетворення державного підприємства «Граніт» у товариство з обмеженою відповідальністю.

Товариство повністю спадкоємцем майна, прав і обов'язків колишнього державного підприємства «Граніт», яке було перетворено в Товариство з обмеженою відповідальністю «Престиж Граніт». Це перетворене підприємство, пізніше перейменоване у товариство з обмеженою відповідальністю "Престиж Граніт", з ідентифікаційним кодом 32805271 та місцезнаходженням за адресою: 11523, Україна, Житомирська область, Коростенський район, с. Білошиці.

Товариство було засноване з метою об'єднання різноманітних ресурсів, включаючи матеріальні та фінансові, для здійснення господарської діяльності та отримання прибутку. Для досягнення своїх цілей Товариство здійснює різні види діяльності:

1. Видобуток корисних копалин, промислова розробка та експлуатація родовищ корисних копалин, виробництво нерудних будівельних матеріалів (різнофракційний щебінь, гранітні блоки, пам'ятники та інші вироби з природного каменю), проведення геологорозвідувальних та бурільних робіт.
2. Розроблення гравійних та піщаних кар'єрів.
3. Видобуток каменю для будівництва.

4. Діяльність автомобільного вантажного транспорту.
5. Виробництво нерудних будівельних матеріалів та товарів народного споживання.
6. Виробництво та продаж граніту, щебеню, каміння, цементу, клінкеру, газоподібного і зрідженого кисню та азоту, а також інших продуктів та надання послуг.
7. Виробництво та продаж бетону, бетонних виробів і конструкцій, цегли та інших будівельних матеріалів.
8. Імпорт, експорт та розповсюдження будівельних матеріалів.
9. Фінансове інвестування в інші компанії, включаючи придбання акцій підприємств та створення відокремлених компаній.
10. Інвестиційне та технічне консультування.
11. Пошук та експлуатація родовищ корисних копалин, їх переробка, буріння свердловин, рекультивація земель та проектні роботи.
12. Інші види діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Престиж Граніт" являє собою автономний суб'єкт господарювання, юридичну особу відповідно до законів України. Воно має власні активи, здійснює юридичні та фінансові операції власним іменем, а також володіє правами та несе зобов'язання перед законодавством та статутом. Товариство провадить комерційну та некомерційну господарську діяльність, яка відповідає чинному законодавству України та вимогам свого статуту. Статутний капітал компанії становить 100 274 737,25 гривень.

Таблиця 2.1

Розподіл статутного капіталу

Акції Товариства (за типами)	Кількість акцій (шт.)	Номінальна вартість 1 акції (грн.)	Частка у статутному капіталі (%)
Прості іменні	401 098 949 (чотириста один мільйон дев'яносто вісім тисяч дев'ятсот сорок дев'ять)	0,25 грн. (25 копійок)	100 (сто)

Статутний капітал компанії формується за рахунок вартості вкладів, які засновники та акціонери вносять шляхом придбання акцій.

Виробництво щебеню в Україні можна розділити на кілька основних видів, зокрема: гранітний щебінь, гравійний щебінь та вапняковий щебінь. Виробництво гранітного щебеню включає в себе підрібнення гірських порід, які знаходяться у природних скельних масивах. Цей процес включає вибухові роботи для видобутку гірської маси та бутового каменю, які подальше підрібнюють на дробарках, а потім просіюють, розділяючи за розміром зерен [11].

Гранітоїдний щебінь з міцністю M1200 є основним попитом, іноді застосовується високоміцний гранітоїдний або базальтовий щебінь з маркою міцності M1400-1600. Основне використання цього матеріалу спостерігається у виробництві високоміцних бетонів та в конструкціях, які піддаються значним навантаженням, наприклад, мостах і фундаментах [11].

Одним із головних споживачів щебеню є галузь виробництва товарного бетону. Підприємства виробництва бетону зазвичай розташовані поруч з великими містами (в радіусі до 100 км), де реалізуються значні будівельні проекти. Київ та його околиці є найбільшими споживачами бетону, і тут його використовується в 4-5 разів більше, ніж в інших регіонах України. Основні споживачі включають великі будівельні компанії, такі як "Познякижилбуд", "Житлобуд", "Київміськбуд", "Дарниця", "Макрокап Девелопмент Україна", "Запоріжбуд", "Укренергобуд" та інші, які здійснюють будівельні роботи великого масштабу.

Відповідно до наданої інформації від Державного гемологічного центру України, обсяг експорту щебеню та крихти з природного каміння у 2019 році становив 14,1 млн. тонн на суму 160,2 млн. доларів США. Це представляє збільшення на 107% за обсягом та на 239% за вартістю у порівнянні з 2022 роком. [11].

Україна має значні можливості для розширення мінерально-сировинної бази кам'яних будівельних матеріалів. Окрім використання запасів родовищ, які

вже розробляються, намічається перспектива найближчого часу для експлуатації ряду досліджених родовищ, з яких понад 50 вже заплановані для розробки. Важливим аспектом щебених родовищ є їх зручне географічне розташування в неподалік від центрів будівельних проектів. Також слід відзначити їх близьке розташування відносно залізничних ліній та судноплавних річок.

Таблиця 2.2

**Найбільші експортери щебеню гранітного
за даними 1 кварталу 2023 року**

Підприємство	Кількість, т	Вартість, долари США
ТОВ "Юнігран"	282 500	3 726 820
ТОВ "Торговий Дім "Альтком"	256 200	3 370 160
ДП МОУ ККУ "Кварц"	249 054	3 434 831
ПрАТ "Новопавлівський гранітний кар'єр"	231 000	4 170 338
ПрАТ "Старокостянтинівський спецкар'єр"	196 600	2 602 205
ПрАТ ТК "Граніт"	192 400	3 635 062
ПАТ "Кіровоградграніт"	166 452	2 696 317
ПрАТ "Ушицький комбінат будматеріалів"	151 200	2 472 348
ПрАТ "Полонський гірничий комбінат"	123 200	2 283 480
ПрАТ "Коростенський кар'єр"	120 000	1 663 440

Вступ України до СОТ є значущим каталізатором для щебеневого ринку країни, оскільки це призведе до зниження торгових бар'єрів. З метою підвищення конкурентоспроможності на ринку, все більше українських компаній, що спеціалізуються на виробництві щебеню, активно впроваджують нові технології та інвестують у передове обладнання, таке як дробарки, грохоти та спеціальний автотранспорт.

При аналізі фінансового стану підприємства використовувались фінансові показники за 2021-2022 роки (табл. 2.3). Метою цього фінансового аналізу є оцінка фінансового положення підприємства на 31 грудня 2022 року з урахуванням динаміки його змін за два останні роки. Аналіз також спрямований на визначення факторів, які вплинули на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства.

Показники майнового та фінансового стану
ТОВ «Престиж Граніт» за 2021-2022 рр.

№ п/п	Назва показника	Формула розрахунку (за формою балансу)	Значення показника		2022 р. до 2021 р.		Прийняте позитивне значення показника
			2021 р.	2022 р.	(+,-)	відхилення структури %	
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (критична ліквідність)	Рядки балансу (220+230+240) / 620	0,073	0,177	+0,104	+142,5%	0,25 – 0,5
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	Рядки балансу (260+270+275) / (620+630)	4,715	4,346	-0,369	-7,8%	1,0 – 2,0
3	Коефіцієнт фінансової стійкості (або незалежності, або автономії)	Рядки балансу 380/640	0,919	0,874	-0,045	-4,9%	0,5 – 1,0
4	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом (фінансова стабільність)	Рядки балансу 380/(430+480+620+630)	11,342	6,947	-4,395	-38,75%	1,0 і вище
5	Коефіцієнт рентабельності активів (прибуток на сумарний капітал)	Рядок 220 форми № 2 / валюту балансу *100%	-	-	-	-	Позитивне значення з тенденцією до зростання

Абсолютна (критична) ліквідність вказує на ту частину зобов'язань підприємства, яку можна сплатити негайно. Цей показник, хоча й є відносним і залежить від умов взаєморозрахунків з партнерами та специфіки діяльності, вказує, що на звітну дату підприємство не може негайно погасити свої поточні зобов'язання. В порівнянні з попереднім періодом цей показник виявився вищим на 142%, досягнувши значення 0,177.

Загальна ліквідність (коефіцієнт покриття) дозволяє визначити, наскільки достатньо ресурсів у підприємства для погашення його поточних зобов'язань. Зафіксоване зниження цього показника станом на 31.12.18 на 7,8% порівняно з попереднім роком свідчить про певне зниження платоспроможності підприємства. Зменшення коефіцієнту покриття у 2022 році обумовлене зростанням поточних зобов'язань на 26%, прирівняному до зростання оборотних активів лише на 16%. Значення показника ліквідності на 31.12.18, яке складає

4,346, перевищує нормативний рівень (1,0 – 2,0) у 4 рази, відзначаючи високий рівень ліквідності підприємства.

Фінансова стійкість (незалежність, автономія) відображає відношення власних коштів підприємства до загальної суми вкладених та реінвестованих коштів у його діяльність. Значення цього показника (0,874 при нормі 0,5 – 1,0) підтверджує стійке фінансове становище підприємства.

Покриття зобов'язань власним капіталом, що визначає фінансову стабільність, вказує на те, наскільки підприємство залежить від власних та залучених ресурсів. З позитивних значень коефіцієнту фінансової стабільності можна зробити висновок, що зобов'язання вкриваються власним капіталом майже у 7 разів більше, що є обнадійливим.

Рентабельність активів, що визначає ефективність використання загального капіталу підприємства, за вказаний період не розраховується через отримання збитків. Отримані показники вказують на невелике зниження платоспроможності у 2022 році, пов'язане із збитковою діяльністю. Індикатори фінансового стану відповідають нормативам, свідчаючи про стійкий фінансовий стан підприємства. Проте, подальше отримання збитків може призвести до погіршення фінансової стабільності.

Щодо інвестиційної привабливості ТОВ «Престиж Граніт», вона залишається на середньому рівні, і покращення цього показника не відзначається за даними періоду.

Підприємство ТОВ «Престиж Граніт» активно займається інвестиційною та інноваційною діяльністю, систематично розширюючи обсяги та підвищуючи ефективність виробництва. Одночасно спрямовуючи зусилля на поліпшення якості продукції, раціоналізацію витрат та підтримку існуючих виробничих потужностей. Підприємство є одним з перспективних кар'єрів в Україні, обладнаним значними запасами граніту.

Основний фокус діяльності спрямований на виробництво гранітного щебеню (з розмірами 5х20 та 20х40), який відзначається великим попитом. Цей щебінь знаходить своє використання у виробництві залізобетону та в

дорожньому будівництві. Підприємство прагне до автоматизації виробництва та впровадження технологій, які мінімізують вплив на навколишнє середовище, забезпечуючи при цьому оптимальне використання природних ресурсів та збереження виробничого потенціалу.

Якщо підприємство має намір розробити стратегію управління своєю конкурентоспроможністю, то перш за все важливо провести оцінку цієї конкурентоспроможності. В ході написання дипломної роботи для вивчення методів та підходів до оцінки конкурентоспроможності були проаналізовані праці авторів, таких як Клименко С. М., Левицька А. О, Шарко В. В., Шинкаря С. М., Яцури В. В., Янковий О. Г. [29, 30, 33, 42, 43, 46].

Оцінку конкурентоспроможності підприємства ми проведемо відповідно до методу теорії ефективної конкуренції, використовуючи дані з таблиці 2.3. Суть теорії ефективної конкуренції полягає у визнанні найбільш конкурентоспроможним того підприємства, яке має найоптимальнішу організаційну структуру. Основним критерієм оцінки ефективності є раціональне використання ресурсів, таких як виробничі, фінансові та людські (див. таблицю 2.4).

Кожен із зазначених показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), тому, використовуючи експертний підхід, були визначені коефіцієнти вагомості для кожного критерію та показника [55]. Конкурентоспроможність підприємства може бути розрахована за допомогою методу середньозваженої арифметичної.

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ВД} + 0,29 \text{ ФП} + 0,23 \text{ ЕЗ} + 0,33 \text{ КТ} \quad (1.1)$$

де: ККП – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП – значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Таблиця 2.4

**Показники та критерії конкурентоспроможності
ТОВ «Престиж Граніт», 2020-2022 рр.**

№ з/п	Критерії та показники конкурентоспроможності	Значення показника				Бали
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	середнє	
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства						
1.1.	Показник витрат на одиницю продукції	0,75	0,71	0,78	0,75	10
1.2.	Фондовіддача	6,78	7,83	10,23	8,28	10
1.3.	Рентабельність продукції	15	14	11	13,33	5
1.4.	Продуктивність праці	820	950	1200	990,00	10
2. Фінансове становище підприємства						
2.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,065	0,073	0,177	0,11	5
2.2.	Коефіцієнт загальної ліквідності	4,255	4,715	4,346	4,44	15
2.3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,854	0,919	0,874	0,88	15
2.4.	Коефіцієнт покриття зобов'язань власним капіталом	10,22	11,342	6,947	9,50	10
2.5.	Коефіцієнт рентабельності активів	-	-	-	-	5
3. Ефективність організації збуту та просування продукції						
3.1.	Рентабельність продаж	15,5	15	12	14,17	10
3.2.	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	4,3	3,9	3,5	3,90	10
3.3.	Рівень товарності готової продукції	0,85	0,88	0,79	0,84	10
3.4.	Коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту	0,7	0,6	0,7	0,67	5
4. Конкурентоспроможність продукції						
4.1.	Якість продукції	4	4	4	4	10

Джерело: розраховано за даними фінансової та виробничої звітності ТОВ «Престиж Граніт»

Щоб використати дані з таблиці 2.4 для розрахунку конкурентоспроможності об'єкта дослідження, потрібно перевести їх у відносні величини за 15-бальною шкалою. Це виконується шляхом порівняння цих показників з базовими або нормативними значеннями. У цьому контексті "5 балів" відводять показнику, який гірший за базовий; "10 балів" присвоюють, якщо показник на рівні базового; "15 балів" – якщо значення показника перевищує базове значення. Розрахуємо критерій ефективності виробничої діяльності:

$$ВД = 0,31В + 0,19ФВ + 0,4 R_{\text{тов.}} + 0,1 \text{ ПП, де}$$

В – показник витрат виробництва на одиницю продукції; ФВ – відносний показник фондовіддачі; R_{тов.} – відносний показник рентабельності товару; ПП

– відносний показник продуктивності праці. Для врахування значення кожного з цих показників за 2020-2022 рр., у розрахунках будемо використовувати їх середнє значення.

$$\text{ВД} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 5 + 0,1 \times 10 = 8$$

Критерій ефективності фінансового стану підприємства розрахуємо за формулою:

$\text{ФС} = 0,29 \text{ К абс.лік.} + 0,2 \text{ К заг.лік.} + 0,21 \text{ К фін.стійк.} + 0,15 \text{ К рент.акт.}$, де:
 К абс.лік. – коефіцієнт абсолютної ліквідності, К заг.лік. – коефіцієнт загальної ліквідності, К фін.стійк. – коефіцієнт фінансової стійкості, К рент.акт. – коефіцієнт рентабельності активів.

Підставивши значення коефіцієнтів з таблиці 2.4. отримаємо:

$$\text{ФС} = 0,29 \times 5 + 0,2 \times 15 + 0,21 \times 15 + 0,15 \times 5 = 8,35$$

Розрахуємо ефективність організації збуту та просування продукції розрахуємо за формулою:

$$\text{ЕЗ} = 0,37 \text{ Р прод.} + 0,21 \text{ К вп} + 0,29 \text{ Тов.} + 0,14 \text{ К еф.рекл.}$$
, де

Р прод. – рентабельність продаж, К вп. – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, Тов. – рівень товарності готової продукції, К еф.рекл. – коефіцієнт ефективності реклами засобів стимулювання збуту.

$$\text{Таким чином, ЕЗ} = 0,37 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,29 \times 10 + 0,14 \times 5 = 9,4$$

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства:

$$\text{ККП} = 0,15 \times 8 + 0,29 \times 8,35 + 0,23 \times 9,4 + 0,33 \times 10 = 9,08$$

Отже, можна стверджувати, що конкурентоспроможність досліджуваного підприємства є на низькому рівні. З метою більш точного висловлення аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Престиж Граніт», будемо будувати пентаграму згідно з результатами оцінки п'ятьма критеріями моделі (див. рис. 2.1). Цей підхід дозволить більш ефективно визначити напрямки, які слід вдосконалити в першу чергу.



———— Комунікаційний профіль ТОВ «Престиж Граніт»

Рис. 2.1. Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Престиж Граніт»

Аналіз підприємства, зокрема його фінансових показників, вказує на те, що підприємство не має прибутковості, а коефіцієнти рентабельності нестійкі. Спеціалізація підприємства на виробництві щебеню, яке є монотоваром, ускладнює його фінансовий стан. Маркетингова діяльність на підприємстві практично відсутня, і, отже, необхідно прикладати додаткові зусилля для збору інформації.

Оцінка конкурентоспроможності менеджменту (див. рис. 2.1) свідчить про те, що підприємству слід акцентувати увагу на підвищенні мотиваційного та прогностичного профілю для забезпечення більш ефективного управління.

Аналіз 5 сил конкуренції ТОВ «Престиж Граніт» за моделлю М. Портера представлено в табл. 2.5. Таким чином, вплив покупців на конкурентне середовище ТОВ «Престиж Граніт» є значущим, оскільки це сильні будівельні компанії. У деяких випадках замовники можуть впливати на підприємство та маніпулювати реалізаційними цінами. Загроза виникнення нових конкурентів в даній галузі не є дуже великою, оскільки вхід в неї вимагає значних капітальних витрат та доступу до власної сировинної бази.

Таблиця 2.5

**Аналіз 5-ти сил конкуренції конкурентного
середовища виробництва продукції щебеня (за М. Портером)**

Сила	Оцінка	Опис
Загроза нових фірм	2	Загроза появи нових фірм на конкурентному середовищі є невисокою, оскільки обмежені ресурси сировини. Виробниками щебеню можуть бути лише ті, хто має власне видобування гранітних блоків.
Вплив постачальників	1	Вплив постачальників є незначним, оскільки вони постачають різні комплектуючі, масла, пальне, що не є дефіцитом. Коли підприємство бере на себе відповідальність за доставку, тоді є широкий вибір постачальників.
Суперництво серед існуючих фірм	2	Суперництво серед існуючих щебеневих заводів є на середньому рівні, бо пропозиція трохи перевищує попит. У 2022 р. у Житомирській обл. працювало 10 щебеневих заводів.
Вплив покупців	3	Існує значний вплив покупців, так як покупцями є великі оптові фірми, які диктують свої правила укладання угод. Чим більші покупці і чим більші їхні замовлення, тим більша можливість їхнього впливу. Якщо ж покупець не задовольняють умови продавця, то він може звернутися до конкурентів. Тим більше коли товар серед продавців є ідентичним.
Загроза виробництва товарів-замінників	1	Головним товаром-замінником щебеню є пісок. Проте сила товару-заміннику не є значною, оскільки він може бути використаний лише за певних технологічних процесів.

Оскільки гранітний щебінь є унікальною продукцією, для якої не існує еквівалентних альтернатив, загроза від виробників аналогічних товарів є мінімальною. Також незначним є вплив постачальників, оскільки їхні товари та ресурси не є унікальними.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Досягнення високої прибутковості та підвищення економічної ефективності в умовах ринкової економіки можливе лише для конкурентоспроможного підприємства. Це можна досягти шляхом розробки оптимальної стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

На сьогодні існує ряд концепцій управління конкурентоспроможністю підприємства. Проте важливо відзначити, що рекомендації стосовно застосування кожної з них на практиці будуть мати суб'єктивний характер. Це зумовлено тим, що кожне підприємство має свої індивідуальні характеристики. Проте вибір стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства може бути вплинутий збалансованою системою показників, такою як "збалансована система показників" (англ. Balanced Scorecard, BSC).

Зображена на рисунку 3.1 модель концепції Balanced Scorecard (Збалансованої системи показників або ЗСП), розробленої Р. Капланом і Д. Нортоном.

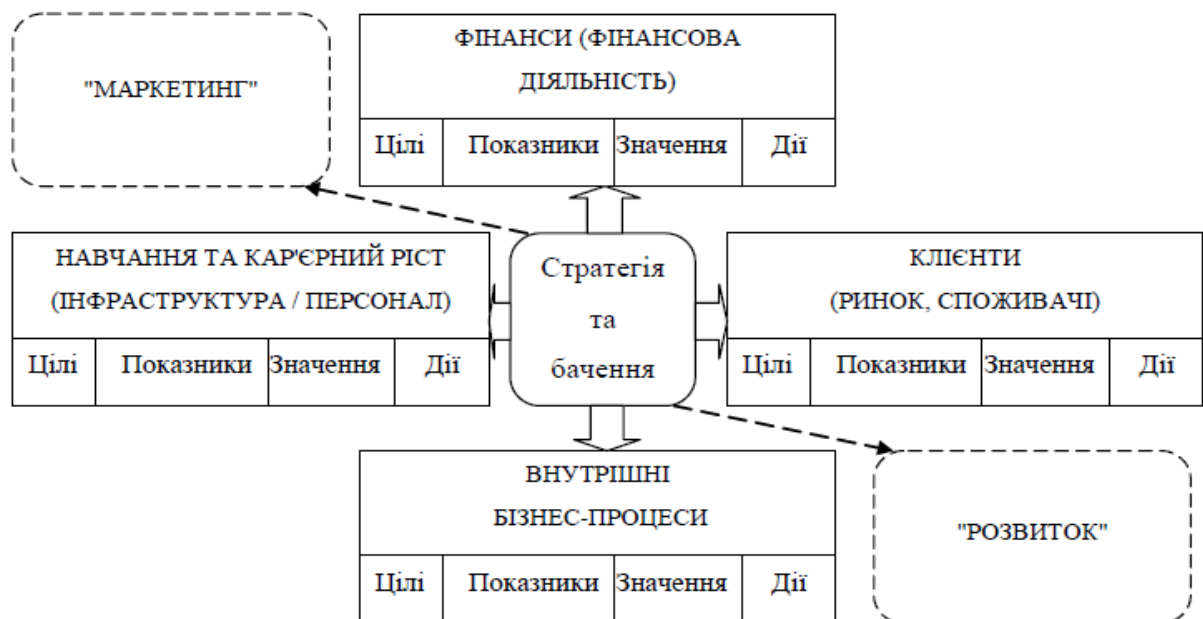


Рис. 3.1. Збалансована система показників [45, с. 193]

Як можна побачити на рисунку 3.1, стратегія та візія підприємства конкретизуються через конкретні цілі, завдання та заходи для кожного структурного підрозділу. Для впровадження стратегії підприємства через Збалансовану систему показників (ЗСП) важливо чітко розрізняти терміни: місія, візія та стратегічний план (рисунок 3.2).

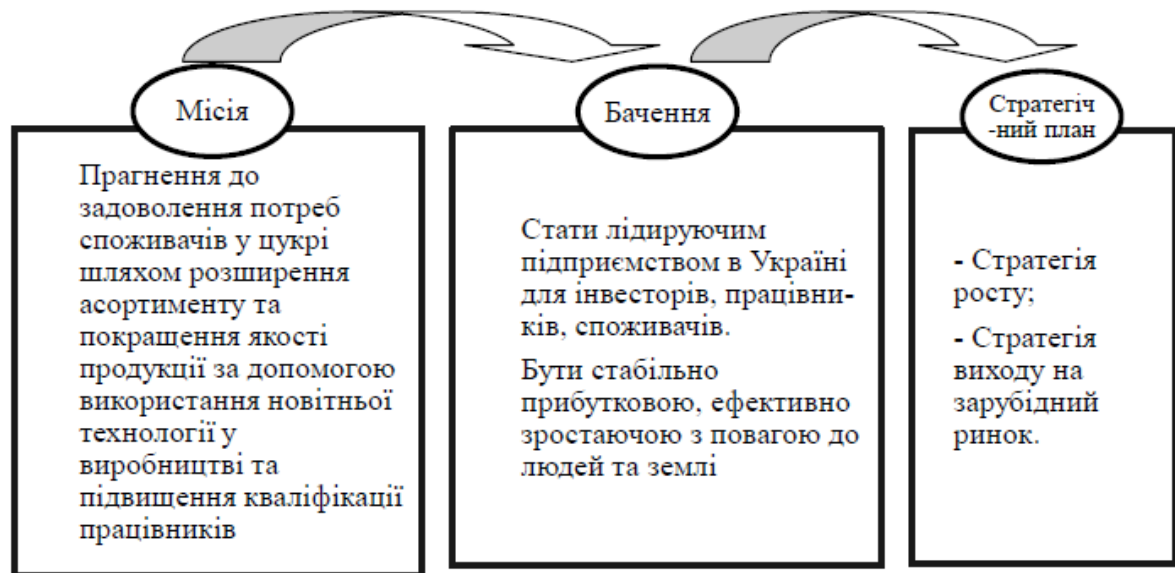


Рис. 3.2. Взаємозалежність місії, бачення і стратегії підприємства

Отже, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливо дотримуватися обраної стратегії управління його конкурентоспроможністю. Застосування стратегії зовнішньоекономічної діяльності сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства та враховуватиме його потенційні виробничі можливості та ринкові умови.

Для цього ми плануємо побудувати модель стратегії зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Престиж Граніт», використовуючи збалансовану систему показників (ЗСП), яка відображена на рисунку 3.3.

Успішне впровадження цієї стратегії буде залежати від того, наскільки точно та комплексно буде проведений аналіз діяльності підприємства, використовуючи достовірні та чіткі дані. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності вимагає використання фінансової звітності підприємства. Наступним кроком буде складання матриці SWOT та групування

економічних показників у ЗСП (рисунок 3.1, 3.2), що дозволить визначити внутрішні можливості підприємства.

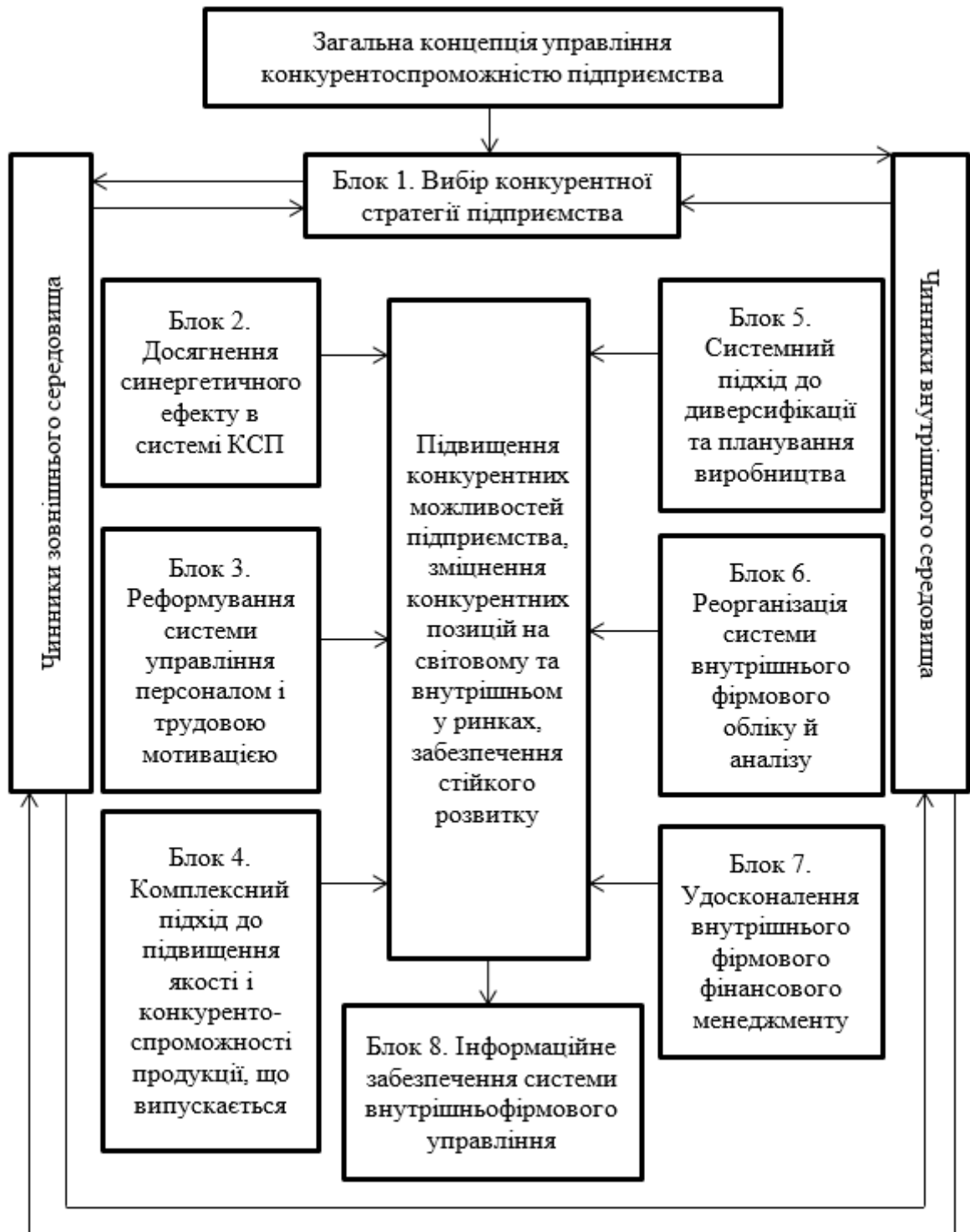


Рис. 3.3. Зовнішньоекономічна стратегія ТОВ «Престиж Граніт» на основі збалансованої системи показників

Далі, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища, визначивши споживачів, конкурентів і постачальників. На завершальному етапі слід оцінити привабливість ринку зовнішньоекономічної діяльності підприємства за допомогою матричного аналізу. Матричний аналіз дозволяє виявляти нові можливості для росту, інновацій з новими чи удосконаленими продуктами, послугами та маркетинговими стратегіями.

Конкурентна матриця використовується для критичного порівняння власної фірми з існуючими конкурентами та визначення її конкурентної переваги. Це аналітичний інструмент, який допомагає встановити позицію вашої компанії на ринку та ідентифікувати можливості для диференціації товарів і послуг в порівнянні з конкурентами.

Отже, розробка стратегії управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників сприятиме прийняттю правильних стратегічних та оперативних управлінських рішень та сприятиме зростанню конкурентоспроможності.

Немає універсальної відповіді на питання, що саме є конкурентною перевагою або як найкраще її вимірювати. Практично будь-що можна розглядати як конкурентну перевагу, таку як вищий рівень прибутку, більша рентабельність активів або наявність цінних ресурсів, таких як репутація бренду чи унікальні компетенції у виробництві реактивних двигунів. Кожна компанія повинна мати принаймні одну перевагу, щоб успішно конкурувати на ринку. Якщо компанія не може ідентифікувати чи просто не має конкурентної переваги, конкуренти швидко випереджають її і примушують вийти з ринку.

Існує багато способів досягнення конкурентної переваги, але основні можна розділити на два типи: конкуренція за ціною або диференціація продукції. Компанія, яка володіє конкурентною перевагою вартості чи диференціації, може пропонувати споживачам продукцію за менші витрати або з вищим рівнем унікальності, і, що ще важливіше, конкурувати зі своїми конкурентами.

Для досягнення економічного зростання ТОВ «Престиж Граніт», слід розробити стратегію, яка ефективно використовує всі конкурентні переваги. Вважаємо, що найбільш прийнятною для досліджуваного підприємства буде стратегія орієнтації на зовнішні ринки Західної Європи. Ця стратегія включатиме такі компоненти:

1. Технологічна стратегія передбачає впровадження більш сучасного та потужного видобувного та переробного обладнання для оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та збільшення обсягів виробництва. Це призведе до підвищення рівня прибутковості підприємства.

2. Товарна стратегія полягає у повільному проникненні на ринок, але поступовому охопленні нових сегментів ринку. Ця стратегія є ефективною при нормальному попиті на щобеневу продукцію та умові утримання реалізаційних цін на рівні конкурентів.

3. Маркетингова стратегія є комплексним планом для досягнення маркетингових цілей ТОВ «Престиж Граніт» і включає такі етапи:

- Вибір цільового ринку: Підприємство має переорієнтуватись на покупців Західної Європи з урахуванням політичної ситуації. При цьому необхідно враховувати високі бар'єри для входу, такі як відповідність якісним та екологічним критеріям безпеки щобеневої продукції. Для цього потрібно провести глибоке маркетингове дослідження особливостей та потреб цільового ринку.

- Концепція 4-P маркетингу, що включає товар, ціну, рекламу та канали збуту, вимагає від підприємства збору всіх чотирьох P-маркетингу у відповідній індивідуальній комбінації. Впровадження цієї стратегії сприятиме підвищенню цінності продукції для покупців та сприяє довгостроковому зростанню прибутку підприємства на ринку.

Зокрема, вважаємо за доцільне створити нове робоче місце у відділі збуту – менеджера з маркетингу на досліджуваному підприємстві. Це сприятиме збільшенню конкурентоспроможності, використовуючи всі переваги маркетингових функцій. Маркетолог повинен взаємодіяти з відділом головного

інженера, начальником кар'єру, маркшейдером, та начальником дробильного цеху. Така взаємодія дозволить оцінити реальні та потенційні можливості підприємства у розвитку технологій, оптимізації використання ресурсів та підвищенні кваліфікації працівників.

4. В рамках виробничої стратегії підприємство повинно виготовляти гранітний щебінь відповідно до міжнародних стандартів. Заплановано поетапно збільшувати обсяги виробництва відповідно до доступних виробничих потужностей, наявності сировини та зростання попиту на продукцію підприємства в перспективі.

Менеджери підприємства повинні вдержувати контроль над виконанням умов реалізаційних контрактів, а також переконуватися відповідності якості та обсягів продукції, які визначені у специфікаціях.

Отже, стратегія управління конкурентоспроможністю ТОВ «Престиж Граніт» включатиме такі стратегічні підходи: конкурентну, товарну, маркетингову та виробничу. Конкурентна стратегія буде реалізовуватися шляхом надання підприємству конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат. Товарна стратегія передбачає задоволення потреб оптових постачальників. Виробнича стратегія включає в себе плавне збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Маркетингова стратегія забезпечить поетапне введення товару на ринок.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході написання кваліфікаційної роботи було сформовано наступні висновки:

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю конкурувати як на внутрішніх, так і на національних і світових ринках. З аналізу факторів конкурентоспроможності випливає, що основний акцент робиться на економічних аспектах. Формування конкурентоспроможності визначається такими факторами, як здатність до продажу, привабливість, адаптивність та заробітку. Особливу роль у визначенні конкурентоспроможності відіграє здатність до заробітку, яка є ключовим показником, пов'язаним з виробництвом ВВП на душу населення. Внутрішні фактори конкурентоспроможності залежать від характеру діяльності підприємства, тоді як зовнішні фактори визначаються станом зовнішнього середовища.

Для критичного аналізу та порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами використано конкурентну матрицю, що є зручним та зрозумілим аналітичним інструментом. Виявлено, що розробка стратегії управління конкурентоспроможністю ЗЕД підприємства на основі збалансованої системи показників сприятиме прийняттю ефективних операційних та стратегічних управлінських рішень і сприятиме росту конкурентоспроможності.

Проведене дослідження виявило, що на конкурентному ринковому оточенні ТОВ «Престиж Граніт» найбільший вплив мають покупці, особливо потужні будівельні компанії. У деяких випадках замовники можуть впливати на підприємство та впливати на ціни продукції. Загроза з боку нових конкурентів не є високою, оскільки вступ на ринок вимагає значних інвестицій та доступу до власної сировинної бази. З огляду на специфічність гранітного щебеню, який не має аналогів, загроза від виробників альтернативних товарів є мінімальною. Також вплив постачальників є мінімальним, оскільки їхні товари та ресурси не є унікальними.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Престиж Граніт» свідчить про активну діяльність у сфері інвестицій та інновацій. Підприємство постійно розширює обсяги та підвищує ефективність виробництва, покращує якість продукції, зменшує витрати та сприяє розвитку наявних виробничих потужностей. Основна мета підприємства полягає в впровадженні автоматизації виробництва та технологій, що мінімізують вплив на навколишнє середовище, зберігаючи високий виробничий потенціал.

З'ясовано, що формування експортного потенціалу, яке є ключовим чинником росту конкурентоспроможності, представляє собою складний процес, який може бути успішно реалізований за умови наявності високопрофесійного менеджменту та стабільної соціально-економічної та політичної ситуації у країні. Сутність управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що існує багато альтернативних стратегічних рішень, а також впливає на це плинність та нестійкість зовнішніх факторів. Таким чином, для успішної реалізації стратегії конкурентоспроможності важливим є забезпечення відповідності місії та цілям підприємства.

Розроблено модель стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) для ТОВ «Престиж Граніт» на основі збалансованої системи показників. Ця модель дозволила визначити напрямки розвитку конкурентоспроможності підприємства та розробити комплексну стратегію, яка включає конкурентну, товарну, маркетингову та виробничу стратегії. Конкурентна стратегія передбачає отримання конкурентних переваг шляхом оптимізації витрат. Товарна стратегія спрямована на задоволення потреб оптових постачальників. Виробнича стратегія передбачає поступове збільшення обсягів виробництва та розширення ринків збуту. Маркетингова стратегія забезпечить поетапне введення товару на ринок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Андросова, Л. О. Чернишова, В. О. Козуб. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр..- Харків. – 2012. – №2. – С. 189 – 197.
2. Баула О. В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання / О. В. Баула, А. В. Сачук // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10(2). – С. 16-25. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2013_10%282%29^4
3. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг [Електронний ресурс] / С. Ю. Безсмертний. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13273/1/029_Sutnist%20ta%20klasifik_174_179_714.pdf.
4. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасов. // Економіка: реалії часу. – 2014. – С. 6-13.
5. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [Електронний ресурс] : наукова стаття / І. І. Божидай // Траектория науки. – 2020. – № 1 (6). – 0,44 авт. арк. -Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>
6. Болховітіна І. Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах / І. Е. Болховітіна. // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – №4. – С. 111-119.
7. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – №23. – С. 208-213.

8. Величко О. П. Сутність логістичного ланцюга та його контроль сучасними агрохолдингами / О. П. Величко. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 3(36). – С. 27-33.
9. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій / Венгер В.В. // Ефективна економіка. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&7=3623>.
10. Воронин Г. О конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономист. – М, 2004. – № 6. – С. 18
11. Гелета О. Український ринок щебеню з природного каменю / О. Гелета // Короткі відомості з гемологічної науки і практики. – КДК, № 3 (53). – вересень, 2022. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.gems.org.ua/jurnal/2008/kdkseptember%202008/image/stat1.pdf>
12. Гриліцька, А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А. Гриліцька, І. Синиця // Збірник наукових праць ЧДТУ. -Випуск 36. – Ч. III. – 2014. – ISSN 2306-4420. – С. 63 – 67
13. Гринишин Г. Конкурентна стратегія підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / Г. Гринишин, Л. Балаш, О. Лисюк. // Аграрна економіка. – 2014. – №3. – С. 37-44.
14. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина. // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 161-167.
15. Гудзь О. Є. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Олена Євгенівна Гудзь. // Фінансовий простір. – 2013. – №4(12). – С. 97-103.
16. Данько Ю. І. Інноваційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності малих аграрних підприємств / Ю. І. Данько. // Проблеми економіки. – 2020. – №3. – С. 153-158.
17. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності / І. О. Демків // Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 6 (51), ч. 2. – С. 164 – 168 (0,5 друк. арк.).

18. Державна служба статистики України / Головне управління статистики у Житомирській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/>

19. Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Є. Довгань, Ю. П. Воржакова. // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №4. – С. 32-40.

20. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / І.З. Должанський, Т.О. Загородна. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 384 с.

21. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. – 160 с.

22. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська. // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №7. – С. 104-109.

23. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / Єлець О.П., Богдан Є.В.. // Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства. – 2014. – С. 82-91.

24. Єрмоменко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства / Н. Ю. Єрмоменко. // Управління розвитком. – 2014. – №13. – С. 31-34.

25. Завадський І. С. Економічний словник / І. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич. – Київ: Кондор, 2006. – 356 с.

26. Зборовська Ю. Л. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Ю. Л. Зборовська. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. -№5. – С. 47-50.

27. Іванов Ю. Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю. Б. Іванов, Ю. Ю. Іванова. // Проблеми Економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128.

28. Клименко С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / С. М. Клименко // Управління конкурентоспроможністю підприємства. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://posibniki.com.ua/post-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-produkcii>.
29. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
30. Кутідзе Л.С. Експортний потенціал регіону: сутність, діагностика, механізми реалізації / Л.С. Кутідзе : монографія, 2011. – Запоріжжя : Вид-во ЗНУ. – 318 с.
31. Лагоцька Н. З. Сутність маркетингового аналізу товарної політики / Н. З. Лагоцька, О. С. Братко // Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 1 (27). – С. 213–218.
32. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи / А. О. Левицька. // Механізм регулювання економіки. – 2013. – №4. – С. 155-162.
33. Мазаракі А.А. Управління експортним потенціалом України : монографія / А.А. Мазаракі та ін., 2007. – К. : Вид-во КНТЕУ. – 210 с.
34. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / Масляєва О.О. // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&7=737>.
35. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз / Т. Мельник // Міжнародна економіка. – 2009. – № 8–9. – С. 221–245.
36. Портер М. Конкуренція. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
37. Про захист від недобросовісної конкуренції / Закон України № 236/96-ВР поточна редакція від 11.12.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>

38. Про зовнішньоекономічну діяльність / Закон України № 959–ХІІ від 16. 04. 1991. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
39. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2004. — 544 с.
40. Федулова Л. І. Формування стратегії конкурентоспроможності організації [Електронний ресурс] / Л. І. Федулова // Менеджмент організації: підруч. для студ. вищ. навч. закл.. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: <http://westudents.com.ua/glavy/44687-54-formuvannya-strategikonkurentospromojnost-organzats.html>.
41. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / Віталій Вікторович Шарко. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – №2(4). – С. 120-126.
42. Шинкар С. М. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / С. М. Шинкар, М. В. Брижата. // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2011. – №1. – С. 256-261.
43. Якунін Д.В. Державна торговельна політика як фактор підвищення конкурентоспроможності та експортного потенціалу підприємств / Д.В. Якунін, М.В. Никитюк // Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій: Матеріали V Міжнародного науково-практичного форуму, 25 жовтня 2019. – Житомир : ЖНАЕУ, 2019. С. 649-652.
44. Якунін Д.В. Оцінка експортного потенціалу підприємств Житомирщини / Д.В. Якунін, М.В. Никитюк, О.В. Рудзинський // Сучасні тренди міжнародних економічних відносин. Матеріали студентської наукової конференції – 2019. – Житомир: Вид-во «Житомирський національний агроекологічний університет», 2019. – С. 3-5.
45. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.

46. Garelli S. 1997. Competitiveness of Nations: The Fundamentals. The World Competitiveness Yearbook, June, IMD, Switzerland.
47. Krugman, P. 1994. The Age of Diminished Expectations: U.S. Economic Policy in the 1990s. the MIT Press Cambridge, Massachusetts, London, England, 240 p. ISBN: 0-262-11224-8
48. Pitel C., Lindroos P.K.. 1999. Competitiveness, Productivity and Convergence. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas – Technologija. Pitts E., Lagnevik M. 1998. What determines food industry competitiveness? In: Traill W.B., Pitts E. Competitiveness in the Food Industry. London: Blackie Academic & Professional, p. 1–34.
49. Porter, M.E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, MacMillan.
50. Shumpeter J. 1965. The theory of economic development. Cambridge. Mass: Harvard University Press.
51. Thurow L. 1987. Economic Paradigms and Slow American Productivity Growth // Eastern Economic Journal. 13(33): 43.
52. Trabold W.F. 1995. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung. Berlin, p. 169–183.
53. Hilorme, T., Perevozova, I., Shpak, L., Mokhnenko, A., & Korovchuk, Y. (2019a). Human capital cost accounting in the company management system. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(S2).
54. Foss, N.J., & Saebi, T. (2021). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

ДОДАТКИ