

УДК 658.5.009.12

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>

Шульга М.О.

кандидат економічних наук,

Херсонський національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0746-2155>

## РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті оцінено управління конкурентоспроможністю та конкурентні переваги підприємства. З проведеної оцінки видно, що підприємство має такі конкурентні переваги, як: якість продукції, відомість серед споживачів, цінова політика та ступінь охоплення ринку. Завдяки цим перевагам підприємство утримує високі конкурентні позиції. Ключовим етапом був аналіз конкурентоспроможності продукції та самого підприємства, який проводився за допомогою побудови Матриці БКГ, багатокритеріального конкурентоспроможності та розрахунку комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності. Аналіз показав, що послуги підприємства є конкурентними майже на всіх етапах свого життєвого циклу і приносять стабільний дохід. Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності з кожним роком збільшується і в 2020 році становив 2,45, тим самим зміцнюючи позиції підприємства на ринку і серед конкурентів. На основі цього аналізу розроблено напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** підприємництво, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ринок.

**Постановка проблеми.** З розвитком ринкових відносин відбувається стабілізація і формування конкурентного середовища в національній економіці. Підвищення жорсткості методів та форм проявлення конкуренції, прискорення темпів змін параметрів ринку викликає необхідність розроблення та втілення на українських підприємствах принципових підходів до управління конкурентоспроможністю продукції або послуг і формування стратегії підприємства.

Стабільність функціонування фірми на ринку визначається конкурентоспроможністю самої фірми та товарів, які нею виробляються/збуваються, наданих нею послуг і можливостями, що забезпечують успішність у конкурентній боротьбі.

Підвищення управління конкурентоспроможністю підприємства спрямоване на зростання конкурентоспроможності, закріплення конкурентних переваг та збільшення ринкової частки ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема конкурентоспроможності – складна і багатопланова. Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера, І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія). Слід також відзначити праці А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірманна і низки інших відомих вчених.

У наукових публікаціях низки вітчизняних і російських учених і практиків доцільно відмітити роботи О. Амоші, В. Андріанова, С. Аптекаря, Б. Буркинського, І. Герчикової, Г. Губерної, О. Дерев'янка, С. Єрохіна, Ю. Іванова, А. Кредисова, І. Лукинова, Д. Лук'яненко, В. Мамутова, В. Оберемчука, Ю. Пахомова, В. Павленка, А. Старостіної, М. Чумаченка, Л. Червоної, М. Якубовського, С. Ярошенка та ін.

**Мета статті** полягає в аналізі рівня конкурентоспроможності підприємства та розробленні напрямів її підвищення.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта задовольняти певну

потребу порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами.

Нині ринок громадських просторів у поєднанні з кафе в країні досить насичений, але ця насиченість проходить нерівномірно. По Україні налічується більш ніж 1000 просторів для громади (великі приміщення та зали, невеликі простори та ін), які надають широкий вибір послуг – від проведення тренінгів до великих розважальних заходів.

На основі відомих моделей господарських організацій, адаптованих до умов ринкових відносин, виявлено низку особливостей, за допомогою яких стан підприємства описується з високим ступенем достовірності, визначає рівень конкурентоспроможності.

Характеристики стану підприємства, що визначають рівень конкурентоздатності:

1. Цільова функція – вид продукції, визначуваний відповідно до потреб потенційних та сталих покупців.

2. Ліцензійна функція – забезпечується законодавчим документом, який підтверджує право займатися цим видом діяльності.

3. Деонтологічна функція – з одного боку, безпосередньо характеризує конкурентоспроможність конкретного закладу за ступенем кваліфікаційних і суб'єктивно-особових параметрів виробника та рівень його винагороди; з іншого – опосередковано характеризує рівень конкурентоспроможності закладу специфікою покупців, рівнем їхньої платоспроможності.

4. Економічна функція – характеризується рівнем попиту на товари, що описують діяльність цих закладів (система пропозиції послуг та товарів для дозвілля). Саме в межах цієї функції знаходиться сфера дії основних економічних законів ринкових відносин. Саме в межах цієї функції виявляється єство і специфіка цих класичних законів відповідно до специфіки послуг порівняно з іншими послугами. Область цієї функції включає, разом з іншими, таку фундаментальну характеристику ринкової діяльності, як «дохід».

5. Технологічна функція – реалізується у формі конкретної діяльності, яка спрямована на задоволення потреб споживачів. У межах оцінки конкурентоспроможності виражається в одиницях праці і характеризується ступенем відповідальності і добросовісного виконання своєї роботи.

6. Функція результативності – включає інтегровані і структуровані характеристики діяльності підприємства, ступінь конкурентоспроможності.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного управління;
- забезпечення єдності технологій, економіки і розвитку управління;
- використання сучасних методів досліджень і розробок (планування програмних цілей, теорія прийняття рішень тощо);
- розгляд взаємозв'язку керуючих функцій будь-якого процесу на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;
- створення системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Функції, що визначають рівень конкурентоспроможності громадського простору, можна описати, використовуючи конкурентні умови та параметри, і вони можуть слугувати об'єктивними особливостями оцінки ступеня конкурентоспроможності підприємства як без спілкування з іншими конкуруючими суб'єктами, так і з великою часткою в точності ранжування. Можна порівняти з іншими установами, які продають аналогічні та подібні товари та послуги конкурентам.

Об'єктом дослідження є «ВИ ДИВО» – невелике кафе в центрі з ухилом на співпрацю з громадськими діячами.

Ми описуємо основні заклади – конкуренти, які спеціалізуються на бізнесі, надають суспільний простір і гастрономію.

Кав'ярня “Khers'ON” надає можливість придбати каву, скуштувати десерти та отримати туристичні послуги по пам'ятках Херсона та Херсонської області, а також ближніх областей.

У кав'ярні “Khers'ON” пропонують:

- каву в асортименті;
- каву з собою;
- десерти (звичайні торти та унікальні тістечка);
- великий вибір сувенірної продукції м. Херсон та області;

- подарункові набори для гостей міста;
- затишне посадочне місце в залі для гостей;
- місце для роботи з ноутбуком.

Також кав'ярня надає низку платних послуг, таких як: – надання зали в оренду для проведення заходів (можна домовитися на безоплатній основі, якщо захід має соціальне спрямування);

- бронювання квитків у Херсонському музично-драматичному театрі ім. Ку-ліша на вистави, концерти тощо;
- організація екскурсії по історичних пам'ятках м. Херсон (пішохідні) тривалістю від 1 до 3 годин;
- організація виїзної екскурсії по області до природних зон та пам'яток архітектури (Асканія Нова, Актівський каньйон тощо);

– організація активного відпочинку на байдарках по Дніпру.

Креативний простір “Hub Way” в Херсоні існує вже декілька років і є популярним місцем для молоді і громадськості.

Послуги, які надає заклад:

- кава, чай в одноразовому посуді;
- асортимент води (газованої солодкої) за цінами магазину;
- звичайна питна вода (безкоштовно);
- надання зали в оренду для проведення заходів (можна домовитися на безоплатній основі, якщо захід має соціальне спрямування);
- фліпчарт;
- дошка з маркерами;
- папір для фліпчарту;
- стійка для банера;
- проектор;
- принтер;
- 3 зали, кожна на 20 посадочних місць;
- плазмовий сенсорний телевізор;
- послуги кейтерингу.

У “Hub Way” працюють висококваліфіковані працівники: менеджер з роботи з персоналом, менеджер з роботи з клієнтами, організатори заходів.

Для кращої оцінки кожного з показників конкурентоспроможності ми ретельно вивчили діяльність кожної організації, переглянули веб-сайти організації, переглянули статті журналів та Інтернет-ресурси кожної організації та вивчили огляди клієнтів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства заснована на визначенні конкурентоспроможності товарів і послуг. Для цього ми будемо оцінювати конкурентоспроможність товарів і послуг основних гравців на ринку (таблиця 1).

Диференціальний метод дає змогу визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Цей метод лише констатує факт конкурентоспроможності (послуг) та наявності в них недоліків порівняно з послугою-конкурентом.

Обґрунтування оцінок:

«5» – фактор конкурентоспроможності на найвищому рівні, тому це такі показники, які стосуються послуг (усі показники), якість, нешкідливість, відомість у споживачів;

«1» – фактор конкурентоспроможності на нижчому рівні;

За результатами таблиці 1, лідируючу позицію займає ТОВ «ВИ ДИВО». Заклад і якість послуг, що надаються, є досить відомими серед клієнтів. Встановлені ціни відповідають якості послуг, не зупиняють потенційних клієнтів; також дуже легко отримати вагому знижку на послуги. Професійний персонал кафе постійно покращує свої навички, проходить різні курси. Кафе має сайт і сторінки в соціальних мережах, на яких можна ознайомитися з їхньою діяльністю. Підприємство не вимагає додаткових рекламних заходів, оскільки займає стійку позицію і має високий рівень обізнаності та впізнаваності серед споживачів.

Таку позицію на ринку ТОВ «ВИ ДИВО» досягло за рахунок надання конкурентних переваг, які ми проаналізуємо більш детально.

Таблиця 1 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності головних підприємств-конкурентів

| Фактори конкуренції                | Бальна оцінка |             |           |
|------------------------------------|---------------|-------------|-----------|
|                                    | «ВИ ДИВО»     | “Khers’ ON” | “Hub Way” |
| Інтер’єр                           | 5             | 5           | 4         |
| Зовнішній вигляд                   | 4             | 5           | 4         |
| Рекламна кампанія                  | 5             | 4           | 4         |
| Персонал                           | 5             | 5           | 4         |
| Інфоресурси (сайт, соцмережі)      | 5             | 5           | 5         |
| Відомості серед споживачів         | 5             | 4           | 3         |
| Рівень підготовки персоналу        | 5             | 5           | 5         |
| Якість отриманих товарів та послуг | 5             | 4           | 5         |
| Можливість одержання знижки        | 5             | 4           | 5         |
| Ціновий сегмент                    | 5             | 4           | 5         |
| Загальний підсумок                 | 49            | 45          | 44        |

Конкурентні переваги є наслідком низьких витрат виробництва, високого ступеня диференціації продукції, розумної сегментації ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби ринку.

Аналіз конкурентоспроможності установ, які об’єднують суспільний простір і гастрономію, означає забезпечення оптимального співвідношення його компонентів і елементів. Водночас докладаються зусилля для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності функціонування;
- підвищення якості – зниження витрат;
- підвищення економічності та оперативності сервісного обслуговування;
- підвищення обсягів реалізації послуг;
- охоплення та збільшення частки ринку;
- підвищення та підтримання позитивного іміджу закладу.

Складники та елементи конкурентоспроможності є багатфакторними ознаками, які слід розглядати як складні незалежні об’єкти управління.

Вважається, що управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів, що реалізуються в процесі розвитку, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування після надання послуги для забезпечення необхідного рівня її конкурентоспроможності.

Цілком зрозуміло, що умови, що дають змогу формувати і реалізувати сутність конкурентоспроможності в публічному просторі, створюються комплексом управлінських рішень на рівні державних нормативних актів, законодавчих ініціатив, реалізацією низки адміністративних і організаційних заходів; у рішенні необхідних дослідних, економічних та інформаційних завдань тощо.

Проектування організацій для оптимального функціонування в конкурентному середовищі повинно забезпечуватися формами та методами високого ступеня формалізації, моделями управлінських рішень та практичними заходами, підкріпленими науковими доказами, а не максимальними.

Розглядаючи внутрішні складники конкурентоспроможності ТОВ «ВИ ДИВО», слід зазначити, що директор підприємства вирішує комплекс питань:

- дослідження ринку громадських просторів в області та Україні;
- дослідження смаків та побажань потенційних споживачів;
- аналіз діяльності конкурентів;

– визначення оптимального асортименту товарів та послуг;

– визначення найбільш ефективних каналів розподілу;

– встановлення оптимальних цін на товари та послуги.

В основі ринкової стратегії досліджуваного підприємства лежить філософія забезпечення переваг споживачів, а саме:

- високий професіоналізм персоналу;
- розумне співвідношення ціни і якості;
- репутація підприємства;
- висока якість роботи;
- надання консультацій;
- відповідність матеріалів вимогам безпеки для здоров’я.

Спираючись на зазначені вище переваги, ТОВ «ВИ ДИВО» намагається досягнути таких цілей:

- використовуючи стратегію глибокого проникнення і розширення ринку, досягти значного збільшення ринкової частки своїх послуг;
- досягти максимально можливої реалізації своїх послуг, збільшити обсяги потенційних покущів.

Для більш детального аналізу конкурентоспроможності підприємства «ВИ ДИВО» використаємо такі методи аналізу, як: матриця «портфеля продукції» Бостонської консалтингової групи та багатокутник конкурентоспроможності.

Для розрахунку та побудови матриці «портфеля продукції» Бостонської консалтингової групи використаємо перелік деяких товарів, які продаються на цьому підприємстві. Дані для розрахунку наведені у таблиці 2.

Далі для кожного з аналізованих товарів потрібно порохувати відносну ринкову частку щодо аналогічного товару у ключового конкурента. Зробити це можна шляхом ділення обсягу продажів продукту підприємства на обсяг продажів аналогічного продукту конкурента. Дані наведені у таблиці 3.

Для більш детального аналізу побудуємо матрицю Бостонської консалтингової групи, зображену на рис. 1.

Кейтеринг перебуває у зоні низького зростання ринку та відносної частки. Ця товарна одиниця вже пройшла свій життєвий цикл і не є вигідною для підприємства. Якщо ми хочемо продавати цю послугу далі, необхідно провести детальний аналіз, щоб визначити умови випуску за відсутності прибутку від їх про-

дажу. Теоретично цю групу продуктів краще виключити та спрямувати звільнені ресурси на розвиток перспективних вигод.

Товарні групи (оренда приміщення, оренда техніки, алкогольні напої, перші страви та послуги реклами) знаходяться на зростаючому ринку, але потребують інвестиційних вкладень для збільшення конкуренто-

спроможності, тобто інвестицій в рекламу. Є перспективними товарами та послугами, які в подальшому будуть приносити дохід громадському простору. Також до цієї групи можна віднести десерти та гарячі напої, оскільки вони знаходяться на стадії переходу із зони з низькими показниками до зони перспективних товарів, які в подальшому будуть приносити гарний дохід.

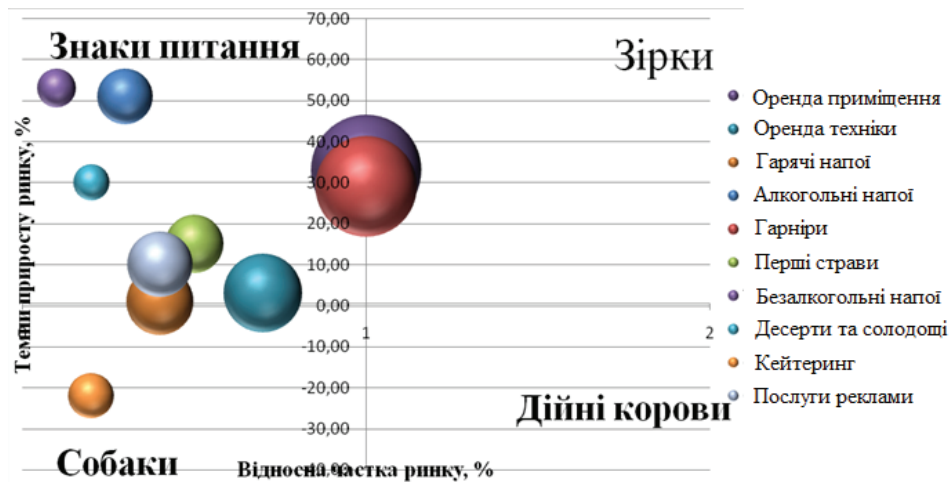


Рисунок 1 – Матриця «портфеля продукції» Бостонської консалтингової групи по підприємству «ВИ ДИВО»

Таблиця 2 – Обсяг продажу товарів та послуг ТОВ «ВИ ДИВО»

| Найменування продукції          | Обсяг продажу, \$ | Обсяг продажу найближчого конкурента \$ | Обсяг сегменту ринку в 2018 році \$ | Обсяг \$ сегмента ринку в 2019 році |
|---------------------------------|-------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Оренда приміщення               | 912               | 912                                     | 1981                                | 2633                                |
| Оренда техніки                  | 459               | 700                                     | 1755                                | 1809                                |
| Гарячі напої                    | 335               | 800                                     | 1730                                | 1739                                |
| Алкогольні напої                | 230               | 729                                     | 1700                                | 2568                                |
| Гарніри                         | 771               | 798                                     | 1890                                | 2446                                |
| Перші страви                    | 252               | 550                                     | 1659                                | 1900                                |
| Безалкогольні напої (вода, сік) | 111               | 883                                     | 1863                                | 2857                                |
| Десерти та солодоші             | 96                | 408                                     | 1873                                | 2431                                |
| Кейтеринг                       | 152               | 997                                     | 1949                                | 1524                                |
| Послуги реклами                 | 321               | 882                                     | 1569                                | 1720                                |
| Разом                           | 3693,00           | 7659,00                                 | 17969,00                            | 21627,00                            |

Таблиця 3 – Відносна частка ринку продукції

| Найменування продукції          | Частка продукції, % | Відносна частка нашої продукції, % | Приріст ринку, % |
|---------------------------------|---------------------|------------------------------------|------------------|
| Оренда приміщення               | 25                  | 1,0                                | 33               |
| Оренда техніки                  | 13                  | 0,7                                | 3                |
| Гарячі напої                    | 9                   | 0,4                                | 1                |
| Алкогольні напої                | 6                   | 0,3                                | 51               |
| Гарніри                         | 21                  | 1,0                                | 29               |
| Перші страви                    | 7                   | 0,5                                | 15               |
| Безалкогольні напої (вода, сік) | 3                   | 0,1                                | 53               |
| Десерти та солодоші             | 3                   | 0,2                                | 30               |
| Кейтеринг                       | 4                   | 0,2                                | -22              |
| Послуги реклами                 | 9                   | 0,4                                | 10               |

Товари та послуги, такі як оренда і посібники, знаходяться на межі двох зон, але поступово переходять у зону «Зірок». Ці типи одиниць асортименту мають високі темпи зростання і частку ринку. Необхідні подальші інвестиції в ці послуги, щоб забезпечити їм стабільний і високий дохід у майбутньому.

Далі для більш детального аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ВИ ДИВО» використаємо багатокутник конкурентоспроможності.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності виконаємо певні етапи оцінки та аналізу.

#### 1-й етап.

На цьому етапі ми визначаємо ключові критерії конкурентоспроможності нашого підприємства, такі як:

- 1) асортимент;
- 2) ціна;
- 3) унікальність пропозиції;
- 4) рівень обслуговування під час продажу;
- 5) фінанси, якими володіє підприємство;
- 6) сервісне обслуговування після продажу;
- 7) новизна продукту та лояльність до бренду;
- 8) рівень інформаційного впливу на споживача.

#### 2-й етап.

На цьому етапі ми оцінюємо конкурентоспроможність нашого закладу та конкурентних установ відповідно до критеріїв, які ми визначили на першому етапі.

Рейтинги нашої компанії та конкурентів наведені в таблиці 4.

Де оцінка в 1 бал – найменша оцінка, а 10 – найвища.

#### 3-й етап.

На цьому етапі ми створюємо план щодо поліпшення тих критеріїв, які нижчі, ніж у конкурентів.

Але якщо цього не відбувається, то ми слідуємо встановленим конкурентним стратегіям і ведемо бізнес.

На рис. 2 наведений багатокутник конкурентоспроможності по підприємствах.

У нашому разі наш громадський простір поступається лише за одним критерієм, таким як новизна продукту та лояльність до бренду.

Але для закладу «ВИ ДИВО» це відставання суттєвих проблем не несе. Адже кафе збуває лише ту продукцію, яка користується великою популярністю у споживачів.

**Висновки.** Проведена оцінка конкурентних переваг підприємства та порівняння з основними підприємствами-конкурентами. Побудовано матрицю БКГ, багатокутник конкурентоспроможності та проведено експертну оцінку. Завдяки цим дослідженням видно, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВИ ДИВО» найвищий. На другому місці – «Khers`ON», на третьому – «Hub Way».

У результаті дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства було виокремлено найбільш вдале визначення конкуренції та її видів. Так, під самою конкуренцією розуміють економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання най-

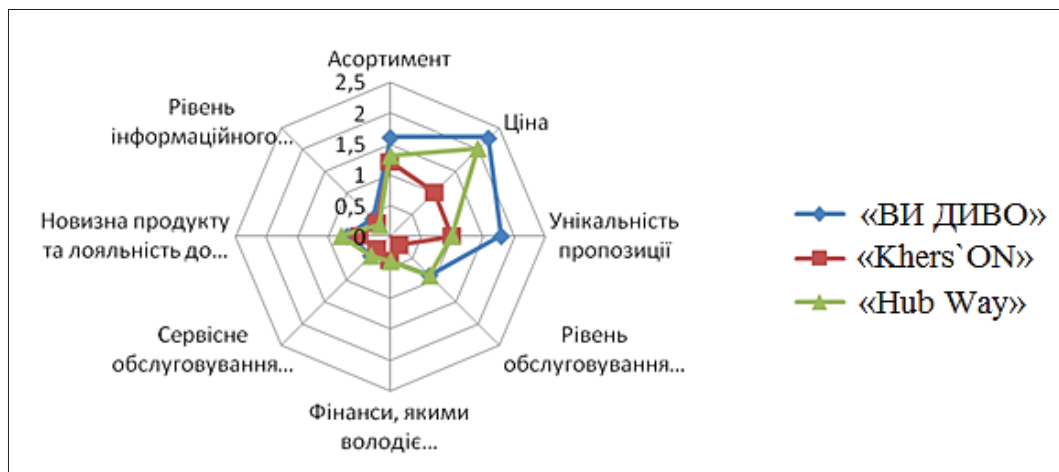


Рисунок 2 – Багатокутник конкурентоспроможності по підприємствах ТОВ «ВИ ДИВО», «Khers`ON» та «Hub Way»

Таблиця 4 – Критерії та оцінка ТОВ «ВИ ДИВО» та конкурентів

| Фактори конкуренції                       | Бальна оцінка |            |           |
|---|---------------|------------|-----------|
|   | «ВИ ДИВО»     | «Khers`ON» | «Hub Way» |
| Асортимент                                | 8             | 6          | 8         |
| Ціна                                      | 9             | 4          | 8         |
| Унікальність пропозиції                   | 9             | 5          | 5         |
| Рівень обслуговування при продажі         | 9             | 2          | 9         |
| Фінанси, якими володіє підприємство       | 8             | 8          | 8         |
| Сервісне обслуговування після продажу     | 9             | 6          | 9         |
| Новизна продукту та лояльність до бренду  | 7             | 5          | 8         |
| Рівень інформаційного впливу на споживача | 8             | 6          | 5         |

більшого доходу. Виявлено рушійні сили конкуренції, складниками якої є: конкуренти, потенційні конкуренти, постачальники, покупці.

Проведено аналіз економічної та господарської діяльності підприємства та проаналізовано конкурентні переваги підприємства. Оцінено управління конкурентоспроможністю, проведено порівняльний аналіз роботи конкурентів та проаналізовано рівень конкурентоспроможності підприємства, а саме розраховано комплексний показник конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши результати господарської діяльності ТОВ «ВИ ДИВО», бачимо, що виручка від реалізації продукції та чистий прибуток збільшилися на 27,92%. Також збільшилися рентабельність збуту, кількість працівників та виробіток працівників, що мало позитивний вплив на діяльність підприємства. Резервами для покращення господарювання підприємства є адміністративні витрати та витрати на збут, які зменшилися на 7,41%.

Також була оцінена фінансова діяльність підприємства, а саме: коефіцієнти ліквідності, автономії, забезпечення оборотними коштами та ін. З аналізу цих

даних видно, що підприємство має стійку фінансову базу, яка дає змогу вести безперервну фінансову та економічну діяльність, адже всі показники знаходяться у межах норми.

Оцінено управління конкурентоспроможністю та конкурентні переваги підприємства. З проведеної оцінки видно, що підприємство має такі конкурентні переваги, як: якість продукції, відомість серед споживачів, цінова політика та ступінь охоплення ринку. Завдяки цим перевагам підприємство утримує високі конкурентні позиції.

Ключовим етапом був аналіз конкурентоспроможності продукції та самого підприємства, який проводився за допомогою побудови Матриці БКГ, багатокритеріального конкурентоспроможності та розрахунку комплексного коефіцієнта конкурентоспроможності. Аналіз показав, що послуги є конкурентними майже на всіх етапах свого життєвого циклу і приносять стабільний дохід. Аналіз конкурентоспроможності підприємства показав, що комплексний коефіцієнт конкурентоспроможності з кожним роком збільшується і в 2020 році становив 2,45, тим самим зміцнюючи позиції підприємства на ринку і серед конкурентів.

#### Список використаних джерел:

1. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. No 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31)
2. Валінкевич Н.В., Солотвінський О.А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. 2014. No 12 (1). С. 84–89.
3. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
4. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. No 9. С. 202–205.
5. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. No 6. С. 62–65.
6. Касич А.О., Глушенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. No 11. С. 65–70.
7. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
8. Савченко Т.В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. No 5. С. 142–148.
9. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
10. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2015. No 1. С. 73–79.
11. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. No 3. С. 15–18.
12. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270–274.
13. Zhosan G. Distinctions and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises. *Науковий вісник Полісся*. – 2017. № 3 (11). Ч. 2. – С. 66–71. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-3(11)-66-71 Available from: <http://nvp.stu.cn.ua/uk/component/k2/item/792-harafonova-o-i-zhosan-g-v-yankovoi-r-v-distinctions-and-features-of-iso-90012015-standard-implementation-in-the-context-of-social-and-strategic-development-of-enterprises.html>
14. Zhosan G. The substantiation of the strategy of social responsibility of the enterprise with the aim of providing efficiency of its activities. *Marketing and Management of Innovations*, 2017, № 3, pp. 267 – 279 doi: 10.21272/mmi.2017.3–25 Available from: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/267-279>

#### References:

1. Bugas, N.V. and Bosetska, O.V. (2015), “Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable market environment”, *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31) (Accessed 24 January 2020).
2. Valinkevich, N.V. and Solotvynskiy, O.A. (2014), “Theoretical approach to enterprise competitiveness management”, *Molodyj vchenyj*, vol. 12 (1), pp. 84–89.
3. Gerashchenko, I.O. and Shmadchenko, O.O. (2015), “Management of enterprise competitiveness”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 50, pp. 297–301.
4. Denisyuk, T. and Silicheva, N. (2014), “Ways of increasing the competitiveness of the enterprise”, *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 9, pp. 202–205.

5. Zos-Kior, M.V. and Brizhan, K.O. (2017), "Managing enterprise competitiveness in conditions of instability", *Mizhnarodny naukovyj zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky", vol. 6, pp. 62–65.
6. Kasich, A.A. and Glushchenko, D.O. (2016), "Theoretical and practical aspects of enterprise competitiveness management", *Economy and the state*, vol. 11, pp. 65–70
7. Mikhailenko, O.V. and Orlova, K.G. (2017), "The system of enterprise competitiveness management", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 13 (2), pp. 114–117.
8. Savchenko, T.V. (2015), "Influence of environmental factors on the enterprise competitiveness management system", *Naukovyj visnyk Natsional'noho hirnychoho universytetu*, vol. 5, pp. 142–148.
9. Terekhov, D.S. and Blidar, O.V. (2016), "Strategic management of enterprise competitiveness", *Nauka j ekonomika*, vol. 2, pp. 76–80.
10. Chebanova, N.V. and Revutskaya, L.E. (2015), "Strategic approach to managing enterprise competitiveness", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchaieva*. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 1, pp. 73–79.
11. Chorna, L.O. and Chorna, N.Y. (2015), "The strategic management of enterprise competitiveness is a system of correlation of qualitative and quantitative indicators of development", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 15–18.
12. Yatsenko, I.V. (2016), "Management of competitive strategies and competitiveness of the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia na transporti*, vol. 2, pp. 270–274.
13. Zhosan G. (2017) Distinctions and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises *Naukovyi visnyk Polissia*. № 3 (11). Ч. 2. С. 66–71. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-3(11)-66-71 Available from: <http://nvp.stu.cn.ua/uk/component/k2/item/792-harafonova-o-i-zhosan-g-v-yankovoi-r-v-distinctions-and-features-of-iso-90012015-standard-implementation-in-the-context-of-social-and-strategic-development-of-enterprises.html>
14. Zhosan G. (2017) The substantiation of the strategy of social responsibility of the enterprise with the aim of providing efficiency of its activities *Marketing and Management of Innovations*, № 3, pp. 267–279 doi: 10.21272/mmi.2017.3-25 Available from: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2017/3/267-279>

**Shulga Maryna**

*Kherson National Technical University*

## DEVELOPMENT OF DIRECTIONS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*The article evaluates the competitive advantages of the enterprise and compares it with the main competing enterprises. A BCG matrix, a competitiveness polygon were constructed and an expert assessment was conducted. Thanks to these studies, it is seen that the level of competitiveness of LLC "VI DIVO" the highest. In second place "Khers'ON", in third place – "Hub Way". As a result of research of essence of competitiveness of the enterprise the most successful definition of a competition and its kinds has been allocated. Thus, competition itself is understood as an economic process of interaction, interconnection and struggle between companies operating in the market in order to provide better opportunities for sales of their products, meet the diverse needs of customers and obtain the highest income. The driving forces of competition, the components of which are: competitors, potential competitors, suppliers, buyers. The analysis of economic and economic activity of the enterprise is carried out and the competitive advantages of the enterprise are analyzed. Competitiveness management is estimated, the comparative analysis of work of competitors is carried out and the level of competitiveness of the enterprise is analyzed, namely, the complex indicator of competitiveness of the enterprise is calculated. Analyzing the results of economic activity of LLC « VI DIVO» it is seen that sales revenue and net profit increased by 27.92%. Profitability, number of employees and output of employees also increased, which had a positive impact on the company's activities. Reserves for improving the management of the enterprise are administrative expenses and marketing expenses, which decreased by 7.41%. The financial activity of the enterprise was also assessed, namely: liquidity ratios, autonomy, working capital provision, etc.. The analysis of these data shows that the company has a stable financial base, which allows for continuous financial and economic activities, because all indicators are within the norm. Competitiveness management and competitive advantages of the enterprise are estimated. The assessment shows that the company has such competitive advantages as product quality, consumer awareness, pricing policy and the degree of market coverage. Due to these advantages, the company maintains a high competitive position. The key stage was the analysis of the competitiveness of the products and the enterprise itself, which was carried out by constructing the BCG Matrix, the competitiveness polygon and the calculation of the complex competitiveness coefficient. The analysis showed that services are competitive at almost all stages of their life cycle and bring a stable income. The analysis of the company's competitiveness showed that the complex competitiveness ratio increases every year and in 2020 amounted to 2.45, thus strengthening the company's position in the market and among competitors.*

**Key words:** entrepreneurship, competitiveness, competitive advantages, market.

**JEL classification:** M20