

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ІВАНА ПУЛЮЯ

**Фершлядин Олег Ігорович**

«Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо її  
вдосконалення (на прикладі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»)»

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 075 «Маркетинг»

Автореферат  
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Роботу виконано на кафедрі промислового маркетингу факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України

- Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя  
Оксентюк Богдана Андріївна
- Рецензент:** кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя  
Крамар Ірина Юріївна

Захист відбудеться «27» грудня 2018р. о 9 годині на засіданні екзаменаційної комісії кафедри промислового маркетингу факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя за адресою: м. Тернопіль, вул. Білогірська, 50, навчальний корпус №10, ауд. \_\_\_\_.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності підсилює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, яка є вирішальним фактором комерційного успіху в „суворих умовах дійсності”. Однак, про переваги та недоліки одних суб’єктів господарювання перед іншими неможливо однозначно говорити – тому доцільність оцінки їх конкурентоспроможності не викликає сумнівів. Процес оцінювання конкурентоздатності підприємства являє собою складну багатофакторну задачу, яка зводиться до інтерпретації й оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності ринкового суб’єкта і, в кінцевому результаті, формують його конкурентоспроможність, яку необхідно розглядати, з одного боку, у зовнішньому аспекті (характеризується позицією компанії на ринку), з іншого – у внутрішньому, що відображається економічними показниками діяльності та стану підприємства.

Багато українських компаній намагаються проводити певну роботу по вивченню конкурентів, але стикаються з труднощами методологічного характеру, оскільки при достатній кількості літератури, що з’явилася останніми роками з аналізу діяльності конкурентів і оцінці рівня конкурентоспроможності фірми, спостерігається значний дефіцит конкретних методичних рекомендацій, що можуть бути застосовані на практиці у господарській діяльності економічних агентів. Це зумовлює об’єктивну необхідність удосконалення механізму досягнення конкурентоздатності різних бізнес-одиниць та її оцінки, вимагає значних перетворень і пристосувань до умов нестабільної економічної ситуації, що склалася, а описані в літературі фактори й показники конкурентоспроможності підлягають глибокому критичному розгляду.

Щодо зарубіжної думки у цій галузі, то вона слабо висвітлюється і стосується проблеми досягнення конкурентоспроможності в стабільних прогнозованих ринкових умовах, що ускладнює, а то й унеможливує її використання в сучасній практиці вітчизняних підприємств.

Класичними працями з основ конкурентоспроможності є роботи М. Портера, А. А. Томпсона, І. Ансоффа, К. Прахалада і Г. Хамела, Г. Асселя. На наукові досягнення цих авторів опираються російські вчені Багієв Г. Л., Градов А. П., Гальвановський М., Зав’ялов П., Тарасевич В., Фатхутдінов Р. А., Юданов А. Д., українські – Губський Б., Воронкова А. Є., Тарнавська Н., Акімова І. М., Шершньова З., Немцов В, Сахненко І. В.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій* свідчить про те, що на сьогоднішній день існує багато невирішених питань у сфері вдосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства. В основному така невизначеність стосується самого трактування терміну, що обумовлено різними вихідними позиціями економістів, котрі займалися/-ються проблематикою досліджуваної категорії, різноплановістю класифікацій факторів, критеріїв та показників, що описують конкурентоспроможність фірми, а також методів оцінки її рівня, необхідності зміни акцентів по досягненню й моніторингу рівня конкурентоздатності підприємства з врахуванням особливостей сучасного ринкового простору й пошуку нової парадигми конкурентоспроможності та ін.

*Актуальність* обраної тематики обумовлюється загостренням умов господарювання, переосмисленням ролі конкуренції в нашій країні, глобалізацією бізнесу, швидкими змінами споживчого попиту, скороченням життєвого циклу товарів, зростанням вимог працівників до умов праці і якості життя, приводить до

зміни акцентів по досягненню й оцінці конкурентоспроможності економічного агента. Все це змушує підприємства проводити аналіз та оцінку рівня своєї конкурентоздатності, прогнозувати її зміни в майбутньому, а також здійснювати активний пошук шляхів і методів її підвищення.

Хоча ця проблема є одним із тих напрямів економічної науки, що найбільш інтенсивно розвивається, вона потребує глибокого конструктивного аналізу. Тому значення нашого дослідження полягає у систематизації основних теоретичних напрацювань у цій сфері наукової думки (в тому числі і власних), аналітичному огляді основних аспектів практики оцінювання конкурентоспроможності на прикладі ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка”, а також обґрунтуванні обраних методів оцінки конкурентоздатності та виявленні важелів зростання її рівня тощо.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є спроба упорядкування методологічних аспектів поняття „конкурентоздатність”, вдосконалення методики оцінки рівня конкурентоспроможності економічного агента з урахуванням специфіки українських умов і розробка системи заходів щодо її підвищення.

Виходячи з поставленої мети, у роботі сформульовано і вирішено наступні завдання::

1. проаналізувати суть і складові конкурентоздатності підприємства;
2. визначити групи показників, які найбільш повно її характеризують, а також фактори та критерії конкурентоспроможності суб'єктів ринку як важливих елементів категоріального апарату даного поняття;
3. дослідити описані в літературі методи оцінки рівня конкурентоздатності підприємства;
4. здійснити системний аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” та практики його оцінювання;
5. розробити систему заходів щодо підвищення рівня конкурентоздатності компанії і провести його оцінку за вдосконаленою нами методикою.

*Об'єкт дослідження* – конкурентоспроможність фірми. *Предметом дослідження* є методи оцінювання рівня конкурентоспроможності ринкового суб'єкта.

*Методи дослідження.* Враховуючи проблематику досліджуваного питання, основними методами, які використовувалися нами в процесі теоретичного обґрунтування й дискусійного аналізу тематики цієї роботи є системно-структурний, індуктивно-дедуктивний аналізи; під час внутрішніх досліджень – експертні оцінки, інтерв'ю, соціо-психометричні спостереження групової роботи, методи мережевого аналізу (дозволяють виявити мережу організаційних зв'язків всередині компанії та оптимізувати комунікаційні потоки між її співробітниками); для обробки інформації – класифікація даних, порівняння, аналіз взаємовпливу, кореляційний, регресійний, факторний аналізи і т. п.; під час зовнішніх досліджень – методика „Таємний покупець (Mystery Shopping)”, контент-аналіз, оцінка статистичних даних тощо.

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень та пропозицій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства. Основні положення дипломної роботи, що визначають ступінь і характер новизни досліджень, полягають у такому:

*вперше:*

– розроблено альтернативні важелі підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ „Арс-Кераміка”, адекватні сучасним умовам конкуренції.

*удосконалено:*

– поняття конкурентоспроможність підприємства”, яке дає можливість описати його з точки зору системоутворюючого підходу як синтетичну категорію;

– методики оцінки рівня конкурентоздатності підприємства на прикладі ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” з врахуванням торговельної специфіки закладу.

*Практичне значення* виконаної роботи полягає у тому, що запропоновано ряд заходів які забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства в нестабільних умовах ринкового середовища. Висновки і рекомендації, запропоновані у роботі та отримані в результаті дослідження, схвалені і будуть впроваджені в практику діяльності ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка”.

*Апробація результатів роботи.*

Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на VIII Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, кафедра промислового маркетингу ТНТУ ім. І. Пулюя, 20 грудня 2017 року) та IX Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, кафедра промислового маркетингу ТНТУ ім. І. Пулюя, 9 листопада 2018 року).

*Публікації.* За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,26 др. арк.

*Структура роботи.* Робота складається з вступу, 7-ти розділів, висновків, загальним обсягом 146 сторінок основного тексту, а також 15 таблиць і 36 рисунків, списку використаних джерел з 101 найменування і 2 додатків (обсягом 7 сторінок).

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, відображено мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну і практичне значення одержаних результатів та особистий внесок здобувача у вирішення поставлених завдань.

У **першому розділі** - «Теоретичні засади конкурентоспроможності та методи її оцінювання» проаналізовано концептуальні підходи до визначення, сутності та основних видів конкурентоспроможності, подано основні критерії, фактори і показники конкурентоспроможності, методи оцінки та маркетингового забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності.

У **другому розділі** – «Аналіз рівня оцінки конкурентоспроможності ТОВ „Арс-Кераміка” та методів її оцінювання» проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства в конкурентному середовищі, досліджена практика проведення SWOT-аналізу ТОВ „Арс-Кераміка” та зроблена діагностика рівня конкурентоспроможності підприємства.

У **третьому розділі** – «Підвищення рівня оцінки конкурентоспроможності ТОВ підприємства ТОВ „Арс-Кераміка”» розроблено ряд заходів стосовно формування системи маркетингової інформації для оцінки рівня конкурентоспроможності та запропоновано використання маркетингових методів підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ „Арс-Кераміка”.

У **четвертому розділі** – «Нормативно-правова база маркетингової діяльності підприємства» було досліджено, що ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Нормативно-правова база діяльності ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” відповідає загальнообов’язковим законам, які регулюють діяльність усіх суб’єктів господарювання незалежно від виду діяльності, так і спеціалізованими, які

регулюють діяльність виключно підприємств, які займаються виробництвом будівельних матеріалів.

У **п'ятому розділі** – «Обґрунтування економічної ефективності» було проведено діагностику та розроблено радар конкурентоспроможності, який показує наявні конкурентні переваги даного підприємства.

У **шостому розділі** – «Охорона праці в галузі» було досліджено стан охорони праці на підприємстві та проаналізовано санітарно-гігієнічні, мікрокліматичні умови праці, рівень освітленості та акустичної характеристики кімнати, а також дотримання вимог електро- та пожежобезпечності.

У **сьомому розділі** – «Безпека в надзвичайних ситуаціях» досліджено організацію та проведення планування заходів цивільного захисту на підприємстві у випадку надзвичайних ситуацій та визначено здійснення моделювання уразливості ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” та його елементів до впливу вторинних уражаючих факторів техногенного вибуху.

## ВИСНОВКИ

1. Категорія „конкурентоспроможність” є одним із тих фундаментальних економічних понять, що дозволяє розкрити зміст конкурентних відносин. Досліджуване питання абстрагується залежно від рівня й об'єкта аналізу: конкурентоздатність націй, держави, галузі, підприємства, товару. Однак серед цих суб'єктів ринку базовим є підприємство, конкурентоспроможність якого виступає найважливішим показником конкурентоздатності галузей і країн, базисом, який оцінюють за стабільним зростанням продажу, частки ринку та прибутку.

2. Вивчення, аналіз й узагальнення усієї різноманітності думок щодо конкурентоспроможності фірми дозволяє охарактеризувати досліджувану категорію з точки зору конкурентоздатності товару, продуктивності підприємства, вміння адаптуватися до змін навколишнього середовища, взаємозв'язку із задоволенням потреб споживачів, взаємозв'язку з результатами одиниці бізнесу та ін. Потрібно відмітити одну важливу обставину, яка так чи інакше об'єднує точки зору більшості авторів – зі всіх зрізів, по яких прийнято аналізувати конкурентоспроможність підприємства, основу складає мікрорівень, а саме – конкурентоздатність товару/послуги. Так чи інакше, значна кількість дослідників визначає такі основні риси цієї економічної категорії: порівняльність, часовий характер (динамічність). Найбільш поширеним є наступне визначення поняття „конкурентоспроможність ” – це динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг.

3. Незважаючи на різноманіття підходів до визначення суті поняття, вони подібні нечіткістю вираженого системоутворюючого підходу. У зв'язку з цим пропонується таке визначення конкурентоспроможності, що враховує як мультиплікативність з'єднання трудових, фінансових, маркетингових підсистем фірми, стратегічні цілі, що виступають в якості орієнтирів та задають загальний напрямок розвитку бізнес-одиниці, так і здатність конкурувати своїми товарами з іншими учасниками ринку у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів.

4. Сьогодні, для успішного функціонування фірми на ринку, оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Тому аналіз конкурентоздатності підприємства припускає з'ясування факторів, що впливають на

відношення покупців до фірми та її продукції, які, за нашою класифікацією, поділяються в залежності від ступеня їх впливу, а саме на – фактори прямого впливу (напр., вид товару та його асортимент), фактори опосередкованого впливу (напр., конкурентоздатність регіону і країни). Ще одна багаторівнева структура факторів, що діють на конкурентоспроможність підприємства, дозволяє диференціювати їх на фактори внутрішнього середовища, фактори мазо- і макросередовища.

5. Найбільш поширеним підходом до поділу критеріїв, що виступають в якості основних характеристик стану підприємства на ринку, є їх класифікація залежно від рівня забезпечення конкурентоздатності фірми. Щодо показників, результатом порівняння яких є визначення стану фінансово-господарської діяльності організації, то основний акцент при їх розподілі ставиться на характері показника (кількісні, якісні) і сфері їх використання: показники виробничої, ринкової, інноваційної, фінансової діяльності тощо.

6. Неоднозначність методологічних підходів, що існують в сучасній економічній літературі щодо дослідження конкурентоспроможності ринкового суб'єкта зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки. Так чи інакше, всі використовувані методи визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути об'єднані в наступні дев'ять груп: методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; матричні методи оцінки конкурентоспроможності; метод, заснований на теорії мультиплікатора; методи, засновані на порівнянні з еталоном та ін. Розглянуті підходи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників й характеризують різні сфери і сторони діяльності фірми. Тому їх використання може бути зручним та доцільним в залежності від цілей і завдань організації, специфіки галузі та досліджуваного об'єкта, а також наявності відповідної інформації.

7. Аналіз конкурентного середовища ТОВ „Арс-Кераміка”, насамперед, дозволив визначити привабливість навколишнього середовища як індикатора росту, місткість і якість ринку, виділити коло основних конкурентів підприємства на ринку м. Тернополя по напрямках діяльності, товарно-ринкове позиціонування з боку конкуруючих організацій, а також здійснити огляд діяльності як реальних, так і потенційних конкурентів. Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана ( $I_{HH}=769,31$ ) показав, що наявне ринкове середовище є нормальним для конкуренції, входження на ринок є достатньо простим, а можливість завоювання ринкової частки – цілком реальним завданням. Місткість ринку (як і його потенціал), на якому працює фірма постійно зростає і складає зараз (за матеріалами Головного управління статистики в Тернопільській області) близько 922536 тис. грн., ринкова частка підприємства становить трохи більше 10%.

8. Виявилось, що ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” на ринку реалізації стратегічних (показових) позицій товарної номенклатури конкурує із наступними фірмами: будівельним гіпермаркетом „ЕпіЦентр”, мережею магазинів „БудЛюкс” та „Оселя”, гуртівнею будматеріалів „СТеН”, ТК „Західний”, ринком і т. п. Конкуренція всередині галузі неминуче веде до зменшення прибутковості бізнесу, тому що для підтримки конкурентних переваг ТОВ „Арс-Кераміка” доводиться постійно збільшувати витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР, або втрачати прибуток за рахунок зниження цін на продукцію.

9. Обстеження сильних і слабких сторін показало, що ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” має достатньо резервних сил для того, щоб утримувати лідируючі позиції на ринку, але в той же час діагностика внутрішніх проблем і „вузьких місць” дає змогу говорити про необхідність застосування оперативних заходів щодо їх

усунення, або зменшення впливу на діяльність підприємства. Вивчення складових конкурентного потенціалу „Торгової групи „Арс-Кераміка” дозволяє визначити сильні сторони фірми, до яких належить: висока ділова активність і стійке фінансове становище, високий рівень інноваційної діяльності як в маркетинговій, так і в організаційній сферах, досконала система програмного забезпечення господарської діяльності, наявність аналітичного, навчального й ревізійного відділів, командний дух та висока компетентність керівників усіх рівнів управління, наявність стратегічного планування, ефективної товарно-асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики тощо. До слабкостей підприємства варто зарахувати, насамперед, громіздкість організаційної структури (що заважає узгодженому обміну інформацією) та постійне зростання накладних витрат у структурі балансу компанії.

10. Досвід з оцінювання рівня конкурентоспроможності у ТОВ „Арс-Кераміка” є невеликий, але протягом останніх років зроблено перші кроки у цій, зовсім новій для підприємства сфері. Загалом, на високому рівні здійснюється збір, аналіз та оброблення інформації для проведення такого оцінювання, факторний аналіз, визначення критеріальних ознак, досконалою є система оціночних показників (часто для інших цілей). Складніше із оцінкою значення обрахованих показників. Визначення стану фінансово-господарської діяльності ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” здійснюється шляхом спрощеного методу бальної оцінки, а також за допомогою спрощеного якісного методу (в кращому випадку), інакше – ґрунтується лише на професійному чутті, знанні ринку та можливостях інтуїції. Зрозуміло, що такого підходу є недостатньо для об’єктивної оцінки конкурентоспроможності фірми. Тому питання вибору оптимального методу оцінки конкурентоспроможності для ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” потребує негайного вирішення.

11. Визначення причинно-наслідкових зв’язків й обґрунтування основних елементів, що складають систему управління й оцінки рівня конкурентоздатності ТОВ „Арс-Кераміка” дало змогу на основі системи оціночних показників комплексно підійти до визначення конкурентоздатності досліджуваного об’єкту, використовуючи різноманітні методи зіставлення отриманих в ході дослідження показників.

12. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” була проведена нами із застосуванням наступних підходів: метод різниць, метод рангів, метод балів, метод „еталону” (графічний метод), модель БКГ, метод картування стратегічних груп. Доцільність застосування цих методик обумовлюється торгівельною специфікою фірми, їх пристосованістю до системи оціночних показників, що використовується на підприємстві, оперативністю і простотою обрахунків.

13. Для проведення оцінки стану фінансово-господарської діяльності фірми необхідним є формування системи маркетингової інформації. Основними складовими якої мають бути різноманітні види інформації: як за місцем утворення (внутрішня, зовнішня) й характером даних (кількісні, якісні), так і за місцем утворення (первинна, вторинна) й видом даних (фактична, оціночна, прогнозна, узагальнені зв’язки, конфіденційна, чутки) тощо.

Замість неефективної конфігурації інформаційного забезпечення ТОВ „Арс-Кераміка” при проведенні такої роботи пропонуємо використовувати нову формалізовану інформаційну систему маркетингу, основним результатом функціонування якої стане доведення до кожного користувача інформації, яка за змістом, часом представлення та методами відображення дає змогу ефективно



виконувати функції управління, а головне – швидко визначити рівень своєї конкурентоздатності по відношенню до фірм-конкурентів й забезпечувати при цьому стабільно високі показники діяльності.

14. Заключним етапом проведення такої оцінки ТОВ „Торгова група „Арс-Кераміка” стало визначення резервів підвищення конкурентоспроможності у сфері маркетингової діяльності й розробка рекомендацій щодо їх впровадження по основних елементах комплексу маркетингу. Адже, виходячи із життєвого циклу конкурентної переваги, виявилось що конкурентоздатність ТОВ „Арс-Кераміка” зараз переходить у так звану зрілість, тобто стає умовно незмінною. Рахується, що саме за таких умов настав момент для різноманітних перетворень.

15. У сфері організації маркетингових досліджень пропонується, насамперед, зосереджуватися на зборі, накопиченні й опрацюванні первинних даних, щодо „кабінетних” досліджень, то нову інформацію може дати аналіз рахунків фірми тощо. Система прогнозування маркетингу має передбачати побудову комплексної „схеми” розвитку підприємства на корпоративному рівні (місія (основна мета), цілі та завдання), рівні філії (певне коло споживачів (цільова аудиторія) і конкурентів, бізнес-портфель) та товару (конкретного, або ТМ). Такий підхід дозволяє отримати інформацію щодо стратегічного аналізу умов конкуренції, оцінки перспектив конкурентного середовища, місця фірми на ринку тощо.

16. Поглиблення диференціації товарного асортименту дозволить встановити вищі ціни, що забезпечить велику прибутковість ведення бізнесу, а системний підхід до аналізу життєвих циклів продукції покращить організацію планування закупівель та допоможе ефективніше прогнозувати обсяги продаж.

17. Врегулювання норми прибутку на товари додаткової асортиментної групи, встановлення „психологічних” цін й запровадження нових, цікавих для цільової аудиторії, видів знижок (напр., для сімейних пар у певні години/дні відвідування) сприятиме збільшенню ринкової частки, максимізації поточної виручки і т. п. При формуванні загальної розподільчої політики визначальними мають стати скорочення строків поставок, витрат на збут та постачання продукції й індивідуальний підхід до кожного покупця.

18. Досягти конкурентних переваг ТОВ „Арс-Кераміка” може і за рахунок кращої організації комунікаційних заходів, в основному через реалізацію різноманітних ВТL-заходів. Не зайвим буде вдосконалення оперативного контролю за складськими запасами на фірмі, а також стратегічного контролю в сфері маркетингового аудиту цілей і стратегій компанії, комплексу маркетингу в регіонах.

19. Створення маркетингового підрозділу, який відповідав би за координацію зусиль усіх відділів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо стратегічного розвитку, розподілу, реклами, стимулювання збуту, постачання товару, контролю маркетингової діяльності, планування асортименту оптимізувало б громіздку організаційну структуру фірми, покращило б швидкість реакції на дії конкурентів, а також явища і події ринкового простору.

20. Пріоритетними напрямками покращення рівня конкурентоздатності ТОВ „Арс-Кераміка” у організаційно-управлінській сфері може стати запрошення іноземного спеціаліста, впровадження страховки на пенсійне недержавне забезпечення, застосування коучінгу (це система реалізації спільного соціального, особистісного й творчого потенціалу учасників процесу розвитку з метою одержання максимально можливого ефективного результату) та ін.

21. Для забезпечення оцінки конкурентоздатності підприємства та його продукції необхідно використовувати переважно системний підхід. Зауважимо, що

саме за таких умов можливе виникнення синергізму, тобто ефекту, який досягається при цілеспрямованій і гармонійній діяльності кожного елементу суб'єкта господарювання і сприяє не тільки досягненню оптимальних результатів його діяльності, а й виводить фірму на новий, більш якісний рівень.

## СПИСОК ОПУБЛКОВАНИХ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

1. Оксентюк Б., Фершлядин О. Роль і значення реклами в сучасному суспільстві / Б. Оксентюк, О. Фершлядин // Матеріали VIII Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 20 грудня 2017 року. – Т.: ТНТУ, 2017. – С. 27–28.

2. Фершлядин О. Впорядкування факторів формування конкурентоспроможності підприємства / О. Фершлядин // Матеріали IX Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 9 листопада 2018 року. – Т.: ТНТУ, 2018. – С. 46-47 (257 с.).

## АНОТАЦІЯ

***Фершлядин О.І. «Оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення (на прикладі ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»)». – Рукопис.***

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2018.

Досліджена діюча практика оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Визначено сильні та слабкі сторони, виявлено можливості і загрози підприємства, запропоновано заходи щодо підвищення рівня оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Ключові поняття: маркетинг, конкурентоспроможність, макросередовище, мікросередовище, SWOT-аналіз, маркетингові методи.

## SUMMARY

***Fershlyadyn O.I. «Assessment of the competitiveness of the enterprise and development of measures for its improvement (for example, LLC «Trading Group «ARS-Ceramics»)». - The manuscript.***

Research on achievement of Master Degree on a speciality 075 «Marketing». – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2018.

The current practice of assessing the competitiveness of LLC «Trading Group «ARS-Ceramics» is investigated. The strengths and weaknesses were identified, opportunities and threats of the enterprise were identified, measures to improve the level of enterprise competitiveness assessment were taken.

Key concepts: marketing, competitiveness, macroenvironment, microenvironment, SWOT-analysis, marketing methods.