

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Горбашевська Горбашевська М.О.

(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

« 31 » травня 2024 р.

«Розвиток системи управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи їх оптимізації»

Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти першого (бакалаврського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми
«Менеджмент невиробничої сфери»

Прокопенко Марини Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Мацука В.М., кандидат економічних наук,

доцент

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання.)

Рецензент: Хамінч С. Ю., доктор економічних наук, професор, професор кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена







з оцінкою відмінно 92 А

Секретар ЕК *ВВ*

« 12 » червня 2024 р.

3.3 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрзолото»

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	<u>Мацука В.М.</u> , к.е.н., доцент	 19.04.2024	 19.04.2024
Розділ 2	<u>Мацука В.М.</u> , к.е.н., доцент	 20.04.2024	 26.04.2024
Розділ 3	<u>Мацука В.М.</u> , к.е.н., доцент	 27.04.2024	 04.05.2024

6. Дата видачі завдання _____ «20» _____ лютого _____ 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з\п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.02.2024	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.02.2024	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2024	Виконано
5	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2024-19.04.2024	Виконано
6	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2024	Виконано
7	Виробнича практика (комплексна з фаху)	30.10.2023-17.11.2023	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2024-15.05.2024	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2024	Виконано
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	17.05.2024	Виконано
11	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2024	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2024	Виконано

Студент



(підпис)

Прокопенко М.А.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Мацука В.М.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Загальні теоретичні положення про конкурентоспроможність та конкуренцію	9
1.2 Методологія оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства	13
1.3 Механізми оптимізації систем управління конкурентоспроможністю підприємства	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «УКРЗОЛОТО»	23
2.1 Історія розвитку та профіль підприємства «Укрзолото»	23
2.2 Аналіз позиції ТОВ «Укрзолото» на ринку	34
2.3 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	44
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «УКРЗОЛОТО»	52
3.1 Стратегічні напрями оптимізації ТОВ «Укрзолото»	52
3.2 Оптимізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	56
3.3 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрзолото».....	59
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Конкуренція у сучасному бізнес середовищі є невід’ємним компонентом тому і питання конкурентоспроможності є актуальним для будь-якого підприємства. Такі фактори як глобалізація ринку, конкурентне середовище, постійний розвиток технологій стимулюють підприємства до вдосконалення своєї системи управління конкурентоспроможністю для забезпечення успішного функціонування, розвитку та отримання прибутку. Управління у конкурентному середовищі вимагає ефективного керування для просування підприємства та його утримання. Використовуючи при цьому усі доступні ресурси: людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні. В умовах постійних змін на ринку, підприємствам необхідно постійно адаптувати свою стратегію та систему управління для забезпечення конкурентоспроможності.

До визначення конкурентоспроможності виробництва, а також до вивчення його суті зверталися такі науковці: М. Портер, Майкл Х. Мескон, Ж. Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Томпсон А. А., А. Маршалл, С. Брю, А. А. Мазаракі, В. Стівенсон, Б. А. Райзберг, Р. Хейс, С. Уїлрайт, Д. Кларк, Л. П. Артеменко, М. П. Бутко. У роботах наведені приклади свого бачення сутності конкурентоспроможності підприємства, запропоновані методики оцінки й аналізу підприємства з точки зору конкретності підвищення потенціалу та розвиток. Для оцінки конкурентоспроможності автори пропонують різні методи такі як графічні, метричні, індексні, кількісні, якісні, стратегічні та тактичні підходи, спрямовані на дослідження різних відділів та процесів компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз поточного стану системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Укрзолото» та розробка пропозицій щодо її оптимізації.

Для реалізації поставленої мети визначено наступні **завдання**:

проаналізувати ключові аспекти ресурсного потенціалу компанії «Укрзолото».

вивчити процеси управління формуванням і розвитком ресурсного потенціалу «Укрзолото».

розглянути різноманітні методики для оцінки ефективності управління ресурсами «Укрзолото».

провести аналіз діяльності ТОВ «Укрзолото» з огляду на його ресурсний потенціал.

оцінити ефективність управління ресурсами в контексті підвищення конкурентоспроможності «Укрзолото».

дослідити вплив корпоративної соціальної відповідальності на управління ресурсами та конкурентоспроможність «Укрзолото».

розробити стратегії для поліпшення управління ресурсами та сприяння сталому розвитку «Укрзолото».

поглиблено дослідити сучасні підходи до оптимізації управління ресурсами в компанії «Укрзолото».

Об'єктом дослідження є процеси, методи, інструменти та стратегії, за допомогою яких підприємство реалізує свою систему управління конкурентоспроможністю.

Предметом дослідження є механізми управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методологічна основа дослідження. Дослідження базується на синтезі теоретичних підходів та практичних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Зокрема, використовуються системний підхід, стратегічне управління, аналіз бізнес-процесів та економічний аналіз. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як складну систему, в якій різні елементи взаємодіють між собою. Стратегічне управління спрямоване на визначення стратегічних цілей та розробку стратегій для досягнення цих цілей. Аналіз бізнес-процесів допомагає виявити слабкі місця та можливості для оптимізації управління конкурентоспроможністю. Економічний аналіз

використовується для оцінки ефективності різних стратегій та заходів управління конкурентоспроможністю.

Методи дослідження. Аналіз літературних джерел та науково-теоретичних робіт з питань управління конкурентоспроможністю, що дозволить отримати теоретичні знання та підґрунтя для подальшого дослідження. Вивчення наукових публікацій, книг, журналів та інших джерел, що стосуються управління конкурентоспроможністю підприємств. Розробка плану оптимізації процесів конкурентоспроможності виробництва. Використання системного підходу для комплексного оцінювання системи управління конкурентоспроможністю та ідентифікації пріоритетних напрямків оптимізації.

Інформаційною базою дослідження є внутрішня документація ТОВ «Укрзолото», включаючи фінансові звіти, бізнес-плани, стратегічні документи та внутрішні аналітичні звіти. Дані про ринок та галузь, в якій працює ТОВ «Укрзолото», зокрема аналітичні звіти, статистичні дані та дослідження ринкових тенденцій. Наукові статті, монографії та дисертації, що висвітлюють питання управління конкурентоспроможністю підприємств. Методичні матеріали, що описують різноманітні методики оцінки ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможністю.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо розробки нових підходів до оцінки та аналізу ресурсного потенціалу підприємства з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Укрзолото». Формування стратегії розвитку системи управління конкурентоспроможністю, що включає конкретні заходи для поліпшення управління ресурсами. Розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації управління ресурсами для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Укрзолото». Вдосконалення існуючих механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства через застосування новітніх теоретичних і методологічних підходів. Визначення

ключових факторів успіху в управлінні конкурентоспроможністю, які можуть бути застосовані як у ТОВ «Укрзолото», так і в інших підприємствах галузі.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо впровадження ефективних методик управління ресурсами для підвищення продуктивності та ефективності діяльності ТОВ «Укрзолото». Розробка стратегічних планів і заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій компанії та забезпечення її стійкості в умовах конкуренції. Запровадження нових управлінських практик і підходів, що сприяють покращенню загальної організації роботи та координації ресурсів на підприємстві.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Загальний текст дипломної роботи викладено на 74 сторінках. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 43 найменувань. Матеріал дипломної роботи проілюстровано з 10 таблицями, 9 рисунками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Загальні теоретичні положення про конкурентоспроможність та конкуренцію

Конкуренція є ключовим елементом функціонування ринкової економіки, що змушує підприємства змагатися між собою, сприяючи при цьому досягненню оптимальних результатів. Для кожного підприємства головними завданнями є зберігати свою конкурентоспроможність, отримувати прибуток та виконувати свої фіскальні та соціальні обов'язки перед державою. Конкуренція сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства та раціоналізації поведінки господарюючих суб'єктів. Дослідження конкуренції та поведінку конкурентів стає фундаментом для розробки стратегій та тактик діяльності підприємства на ринку та вважається однією з найважливіших складових функціонування.

Конкуренція – суперництво у будь - якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару [37].

Конкуренти в ринковій економіці трактуються як два або більше підприємців, що надають свої послуги у тій же галузі (або міжгалузева конкуренція у різних галузях) та виробляють на продаж схожі товари. Діяльність підприємства в умовах конкуренції визначається впливом його конкурентів, з якими воно змагається на ринку. Відсутність бар'єрів для входу на ринок новим підприємцям – це ознака здорової конкуренції. Зі статті Господарський кодекс України Стаття 25.1: «Держава підтримує конкуренцію як змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і

при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку» [22].

Як і будь який механізм, у конкуренції є свої безумовні переваги для фірм та підприємств. Конкуренція виконує свої основні цілі, такі як

- максимальне задоволення потреб споживачів. Споживачі регулюють ринок своїм попитом на продукцію чи послугу. Завдяки цьому підприємства активно залучені до аналізу потреб цільової аудиторії. Розробляються товари або надання послуг, щоб відповідати потребам та очікуванням споживачів. Постійне вдосконалення продуктів чи послуг на основі зворотного зв'язку від клієнтів
- забезпечення вільного доступу на ринки. Створюються конкурентоспроможні ціни та умови продажу, що приваблюють нових клієнтів та підтримують існуючу клієнтську базу
- зниження вартості продукції та поліпшення її якості. Постійне впровадження інноваційних технологій та методів виробництва для поліпшення якості продукції та збільшення її конкурентоспроможності. Моніторинг ринкових тенденцій та конкурентних пропозицій для адаптації власної продукції до змін у вимогах споживачів. Ефективне управління виробничими процесами з метою зменшення витрат та оптимізації ресурсів.

Для оптимізації процесів виробництва і функціонування підприємства у конкурентному середовищі, підприємству необхідно розробляти й вдосконалювати свою конкурентоспроможність. У загальному розуміння, конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку і досягати успіху порівняно з іншими учасниками ринку. Це поняття відображає здатність підприємства конкурувати з іншими підприємствами, залучати та утримувати клієнтів, забезпечувати високу якість продукції або послуг, можливість постійно оптимізувати виробничі процеси, а також реагувати на зміни в економічному середовищі. Оцінка ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг визначається

головним чином за конкурентоспроможністю підприємства. Вона визначається різноманітними факторами, такими як якість продукції, інновації, цінова політика, маркетингові стратегії, ефективність виробництва, кваліфікація персоналу, репутація бренду та інші.

Оскільки конкуренція стає домінуючим фактором у бізнесі та економіці, питання конкурентоспроможності набувають особливого значення. Конкурентоспроможність, як похідна конкуренції, є ключовим показником успіху об'єктів або суб'єктів у сучасному світі. Вона визначає спроможність суб'єктів ефективно конкурувати, а також їхню здатність до самовираження та самоствердження в умовах постійної конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку [40].

Для того, щоб підприємство ефективно виконувало свою роботу, отримувало прибуток та розвивалося надалі необхідно дотримуватись правил конкуренції на ринку. Це можна охарактеризувати як фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Вони включають в себе перш за все якість продукції чи послуг – це є одним з найважливіших факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Споживачі шукають товари та послуги, які відповідають їхнім потребам і очікуванням, тому підприємства, які пропонують високоякісні продукти, мають перевагу на ринку серед своїх конкурентів. Ефективне ціноутворення та конкурентоздатна цінова стратегія, зниження витрат та надання спеціальних пропозицій для клієнтів, такі як картки лояльності, спеціальні акції, сезонні знижки. Маркетинг та реклама привертають увагу споживачів та бути унікальним серед конкурентів. Позитивне сприйняття бренду сприяє збільшенню продажів та ринковій частці. Постійні інновації – це націлення підприємства на довгострокову роботу, що надає клієнтам розуміння про ефективне управління. Підприємства, які активно впроваджують нові

технології, виробничі процеси та продукти, мають перевагу перед своїми конкурентами. Кваліфікований та мотивований персонал є важливим ресурсом для будь-якого підприємства. Здатність до залучення, утримання та розвитку висококваліфікованих співробітників може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Також слід зауважити, що на конкурентоспроможність підприємства має свій вплив і зовнішні фактори. Завдяки приділенню пильної уваги на аналіз факторів зовнішнього середовища підприємство дозволяє собі передбачати ризики, які можуть виникнути на ринку, дієво реагувати на них і розробляти стратегії, спрямовані на уникнення або зменшення їх впливу, а також використовувати можливості, які вони можуть принести.

Таблиця 1.1.

Основні зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність
підприємства

Фактори	Характеристика
1. Державна політика	Політична система визначає цілі та напрямки розвитку суспільства через стабільність влади, державну політику приватизації та націоналізації, регулювання діяльності підприємств, рівень протекціонізму, пріоритети державної підтримки та інші фактори.
2. Соціальні умови	Соціальні процеси і тенденції в суспільстві впливають на діяльність підприємства через зміни у поведінці споживачів та інші аспекти, такі як структура робочої сили, якість кваліфікації працівників, ціна на робочу силу та культурний рівень розвитку.
3. Економічні умови	Економічні чинники визначають розвиток суспільства та виробництва через динамічні зміни. Основні показники аналізу економічних чинників: темпи інфляції, ставки банківських відсотків, рівень безробіття, а також міжнародний платіжний баланс. Зміни цих показників впливають на життя населення, платоспроможність підприємств та рівень цін.

4. Технологічний розвиток	Показник уміння своєчасної адаптації до швидких змін у технологічному середовищі, використання нових технологій для формування переваг над конкурентами. Основні елементи: «технологічні прориви», зміна життєвого циклу технологій, вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції.
5. Ринкова інфраструктура	Впливає на конкурентоспроможність підприємства шляхом створення умов для доступу до ресурсів, ефективного використання логістичних та транспортних систем, забезпечення інформаційної підтримки та врахування регулятивних умов на ринку.
6. Правове середовище	Створення законів і правил, що стосуються ведення бізнесу, регулювання взаємовідносин між учасниками ринку та забезпечення захисту прав та інтересів усіх сторін.

Джерело: [17, с. 4]

Підприємства, які прагнуть до ефективного ведення виробничої діяльності, можуть впливати на різні фактори, передбачати їх вплив та бути готовим запровадити нові методи роботи. Крім того, конкурентоспроможність є порівняльною категорією, і її рівень може змінюватися внаслідок змін на ринку або позицій конкурентів. Це свідчить про те, що для збереження конкурентоспроможності потрібно постійно удосконалювати свої конкурентні переваги.

1.2 Методологія оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства

При характеристиці й аналізу ринків, різні вчені намагались виділити однакові риси функціонування підприємств. Оцінка конкурентоспроможності підприємства спрямована на виявлення та оцінку факторів, які впливають на сприйняття споживачами підприємства та його продукції, а також на здатність конкурувати з іншими виробниками та виходити переможцем з цієї боротьби. Для цього використовують маркетинговий, факторний і комплексний підходи.

Маркетинговий підхід базується на вивченні ринкових факторів, таких як сегментація ринку, цінова стратегія, продуктовий портфель покупця, маркетингові комунікації тощо. Оцінка конкурентоспроможності за маркетинговим підходом включає аналіз потреб і бажань клієнтів, ідентифікацію конкурентів, аналіз маркетингових стратегій та пропозицій цінності. Це можна робити за допомогою анкетування, інтерв'ю та статистичну обробку даних. Також прибігають до матриць ADL, BCG, McKinsey через їх відносну простоту у використанні. Завдяки цьому підходу фірми зможуть побачити свої слабкі місця та виправити їх.

Факторний підхід зосереджений на аналізі внутрішніх факторів підприємства, таких як фінансові показники, виробничі можливості, людські ресурси, дослідження та розробка, технологічний рівень тощо. Оцінка конкурентоспроможності за факторним підходом допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами.

Комплексний підхід поєднує в собі як маркетингові, так і факторні аспекти, а також інші важливі чинники, такі як стратегічне управління, інновації, якість продукції та послуг, динаміку ринку тощо. Оцінка конкурентоспроможності за комплексним підходом дозволяє отримати повний образ конкурентного стану підприємства і визначити стратегічні напрямки його розвитку.

Одним з найпоширеніших методів оцінки ефективності є метод, запропонований М. Портером у 1979 році, що використовується і понині. Метод "П'ять сил" Майкла Портера - це аналітичний інструмент, розроблений для оцінки рівня конкурентної сили відомого підприємства в своїй галузі. Цей метод допомагає підприємствам краще розуміти своє становище на ринку та виявляти можливі загрози та можливості.

У таблиці 1.2. наведено п'ять складових при аналізі конкуренції в межах галузі. Суперництво існуючих фірм визначає інтенсивність конкуренції між існуючими учасниками ринку, що пропонують однотипні товари чи послуги. Якщо конкуренція висока, це може призвести до зниження цін через навантаження на ринок та втрату прибутків.

Таблиця 1.2.

Модель п'яти сил М. Портера



Джерело: [15, с. 132]

Фірми почнуть конкурувати якістю товару, надання кращого обслуговування, впровадження нових маркетингових стратегій для привернення уваги споживачів. Особливу увагу приділено увагою до конкурентів, оскільки це дозволяє підприємству уникнути загроз і використати можливості, які пропонує ринок. Вивчення конкурентного середовища дозволяє підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами. Це дає можливість розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності. Аналіз показників діяльності конкурентів допомагає виявити тенденції у ринковій діяльності, такі як зміни відомостей про товари та послуги, цінові стратегії, маркетингові підходи та інші фактори, що можуть впливати на успішність бізнесу. Оцінка маркетингової та продовольчої стратегії конкурентів для визначення цільової аудиторії, розробки ефективної маркетингової стратегії щоб зайняти позицію на ринку, яка відповідає конкурентним перевагам підприємства. З'ясувати переваги та недоліки діяльності конкурентів для виявлення слабких місць в їхній діяльності, що може вказати на можливості для покращення власного бізнесу. Наприклад,

підприємство може навчитися на помилках конкурентів або вдосконалити свої продукти та послуги на основі їхнього досвіду.

Ризик входу потенційних конкурентів припускає варіанти розвитку подій, як зміниться ринок під впливом існуючих фірм та нових учасників. Імовірність появи нових фірм у галузі залежить від різноманітних факторів. Серед них можна виділити бар'єри для входу на ринок, економії від масштабу виробництва, унікальність продукції, відданість споживачів, вимоги до капіталовкладень, рівень накопиченого досвіду, галузева політика держави, доступ до ресурсів та каналів розподілу, а також витрати на перехід від однієї галузі до іншої.

При наявності на ринку загрози замінних продуктів, які закривають однакові потреби у споживачів, виникає ризик з обмеженням можливості фірм запитувати високі ціни у сфері конкурентної боротьби. Високі ціни змушують покупців шукати заміники товару, що може призвести до зменшення обсягів виробництва в цій галузі. Наявність великого вибору товару задовольняє попит клієнта, що призводить до еластичності попиту на продукцію, коли конкуренти готові запропонувати привабливішу ціну, якісніший продукт, що змушують споживачів розглядати альтернативи. Для попередження даного ризику, фірмам необхідно завчасно реагувати та використовувати свій брендинг та рекламу для підтримання уваги своїх клієнтів.

Головними чиним на функціонування підприємств-виробників буде значно впливати на роботу постачальників сировинних матеріалів. З боку постачальників, які можуть чинити тиск на виробничий процес підвищенням ціни на сировину, чи висування не вигідних пропозицій щодо високої чи низької якості матеріалів, виконання поставок в недотриманий період часу. Це все може призвести до негативних наслідків у вигляді зниження кількості та якості продукції, втратою прибутків. Запобіганням до цього можуть слугувати альтернативні варіанти поставок.

Останньою рушійною силою в моделі є покупці. Саме на них і для них працюють фірми. Головним ризиком з боку покупців є можливість диктувати

свої умови на ринку та створювати конкурентну середу своїм попитом на товар. Вони здатні впливати на ціни, на якість товарів. Фірми неодмінно аналізують свого покупця та створюють його можливі основні вимоги до товарів. Потужність споживачів може залежати від їх кількості, обсягів покупок, варіативності між конкурентами, чутливості до цінових змін, наявності альтернативних товарів, інформованості про ринок, та витрат на перехід до інших постачальників. У галузях з невеликою кількістю покупців, які купують великі обсяги, їхній вплив зазвичай більший, ніж в галузях з великою кількістю малих покупців. Споживачі можуть мати більший контроль, якщо товари є однорідними і легко замінюються, але менший, якщо товари унікальні чи мають відмінну якість, індивідуальні характеристики, і немає близьких замінників. Фірми можуть зменшити вплив споживачів, пропонуючи унікальні товари, створюючи свій власний бренд та репутацію серед клієнтів.

Отже, можна зрозуміти, модель Портера надає необхідну інформацію для підприємства для проведення аналізу конкурентного суперництва між існуючими підприємствами та можливими новими гравцями.

1.3 Механізми оптимізації систем управління конкурентоспроможністю підприємства

Оптимізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства - це процес покращення ефективності та результативності управлінських практик та стратегій з метою забезпечення максимальної конкурентоспроможності на ринку, вдалої подальшої роботи та отримання прибутку. Управлінням конкурентоспроможності підприємства виступають відповідні особи, такі як власники підприємства, вищий управлінський персонал, менеджери, директори. Головною метою всіх полягає у забезпеченні життєздатності підприємства та його стійкого функціонування незалежно від економічних, політичних, соціальних та інших змін у зовнішньому середовищі. Показником вдалої роботи буде слугування підприємства у довгостроковій перспективі.

Тема оптимізації конкурентоспроможності є надзвичайно актуальною, бо швидкі зміни на ринку вимагають від підприємств постійного адаптування. Оптимізація системи управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на нові тенденції, зміну попиту та інші фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність задля конкурентних переваг. Це постійна робота над розробкою та розвитком стратегій для постійного вдосконалення товарів, пошук нових каналів збуту, постачальників, поліпшення рівня обслуговування та рекламні заходи. Саме ці елементи є основними для подальшої оптимізації.

Розробка оптимізації конкурентоспроможності виявляється у наступних етапах, для яких розробляється своє формулювання роботи.

Таблиця 1.3

Послідовність дій з розроблення та виконання програми підвищення конкурентоспроможності

Процес перегляду та коригування	1. Вибір стратегії
	2. Формування цілей та завдань
	3. Оцінювання можливостей та альтернативних варіантів
	4. Визначення пріоритетних напрямів дій
	5. Розроблення системи контролю та оцінювання
	6. Виконання
	7. Моніторинг та оцінювання

Джерело: [6, с. 115]

Визначається три заходи управління з конкурентоспроможності – це тактичне, поточне та стратегічне. Тактичне управління означає розробку тактики для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що включає широкий спектр практичних прийомів та методів для боротьби з конкурентами. Поточне управління проводиться постійно у процесі вирішення оперативних завдань щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, включаючи виконання договірних та поточних господарських робіт. На стратегічному рівні управління конкурентоспроможністю підприємства розглядаються довгострокові цілі та стратегії, спрямовані на створення і збереження конкурентних переваг у майбутньому. Це включає в себе вивчення тенденцій

ринку, конкурентної обстановки, законодавчого середовища, технологічних інновацій та інших факторів, що можуть впливати на підприємство. Вибір стратегії розвитку, що відповідає місії та цілям підприємства, враховуючи аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. Розробка стратегій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції чи послуг, розширення ринків збуту, інноваційну діяльність тощо.

Над кожним з цих етапів команда працює та задовольняє потреби з оцінки конкурентоспроможності, виявляє слабкі сторони та шукає способи налагодження цих проблем. Розробляє методологію та тлумачення результатів, визначає завдання управління на кожному з трьох рівнів, створює функціональну структуру та організаційні регламенти для системи управління конкурентоспроможністю, а також формулює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Створення конкурентного потенціалу підприємства означає процес формування різноманітних можливостей та пошук різних шляхів їх реалізації з метою забезпечення раціонального використання та досягнення ефективності. Основні риси конкурентного потенціалу відображено на рис. 1.1.

Набір конкурентних переваг компанії	Здатність компанії використовувати свої можливості та ресурси	Частина загального потенціалу підприємства
Сумарні ресурси та можливості підприємства	Конкурентний потенціал	Джерела, що надають підприємству високий конкурентний статус
Чинники, що визначають силу підприємства	Резерви, що створюють і підтримують стійкі конкурентні переваги	Засоби, що сприяють досягненню конкурентних цілей

Рис. 1.1 Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Джерело: [31, с. 80]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачається організація та систематизація видів діяльності, спрямованих на розвиток конкурентних переваг необхідного рівня, які сприятимуть досягненню стратегічно важливих цілей функціонування підприємства. В першу чергу для

виробництва це може стосуватися удосконалення виробничого процесу шляхом вдосконалення чи впровадження нових технологій задля оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат і підвищення продуктивності. Для цього необхідно провести навчання чи підвищення кваліфікації співробітників. Забезпечити виробництво якісною сировиною. Стандартизувати процедури та інструкції для кожного етапу виробничого процесу, що сприятиме зниженню помилок та підвищенню ефективності.

Окрім підвищення кваліфікації, потрібно приділити увагу соціальній політиці до співробітників та розробити чи вдосконалити пакет послуг від підприємства. Туди може входити медичне страхування, пенсійного забезпечення, допомоги при хворобах та інші форми соціального захисту для співробітників. Стимулювання бонусами та преміями за досягнення чи напрацювання. На самому виробництві забезпечити безпечні та комфортні умов праці, включаючи відповідну освітленість, вентиляцію та ергономічні робочі місця. Впровадити зручні часи для відпочинку у відповідних кімнатах.

Фінансове планування вимагає від підприємства чіткого розуміння своїх дій. Для того, щоб залучитися до надійного фінансового становища необхідно розробити чіткий фінансовий план, в якому буде зазначено стратегічні цілі, прибутковість та ризики. Важливо враховувати всі аспекти діяльності підприємства та потреби в інвестиціях. Для оптимізації витрат виробництва необхідно вдатися до аналізу та пошуку можливості для їх зниження. Наприклад, це може бути налагодження логістичного ланки постачання, перегляд умов контрактів з постачальниками, оптимізацію процесів виробництва та управління запасами. Ці заходи неодмінно покращать репутацію підприємства на ринку та умови до співпраці стануть набагато вигіднішими.

Впровадження механізму оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства на основі базових принципів дозволить розробити фундаментальну базу для стабільного розвитку, забезпечуючи йому здатність ефективно конкурувати на ринку і бути успішним у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Як було зазначено раніше, конкуренція вважається одним з ключових елементів функціонування ринкової економіки. Вона допомагає оптимізувати використання суспільних ресурсів та раціоналізувати поведінку суб'єктів господарювання. Дослідження конкуренції стає важливою складовою аналізу ринку, забезпечуючи основу для розробки стратегії і тактики участі на ринку. Конкуренція – це боротьба між суб'єктами господарювання за отримання переваг щодо клієнтів, частки ринку та прибутковості.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є невід'ємним і складним процесом. Він означає систематичний, цілеспрямований та планомірний вплив на всі аспекти, які визначають його конкурентну перевагу. До цих аспектів входять стратегічне планування, маркетингові стратегії, оптимізація виробничих процесів, якість продукції та сервісу, ціноутворення, управління ресурсами та впровадження інноваційних технологій. Все це вирізняє підприємство серед конкурентів та надає перевагу на конкурентному ринку. Заходи з конкурентоспроможності спрямовані на забезпечення стійкості або переходу до нового рівня ефективності, використовуючи відповідні та достатні засоби та методи впливу.

Конкурентоспроможність підприємства відіграє ключову роль у його успішному функціонуванні на ринку. Це здатність підприємства до активного розвитку та пристосування до змінних умов бізнес-середовища. Конкурентоспроможні підприємства мають більші шанси витримати конкуренцію та зберегти свою ринкову позицію за рахунок постійного покращення продуктів, послуг та технологічних процесів. Таким чином, конкурентоспроможність є ключовим чинником успіху для будь-якого підприємства, яке бажає залишатися на ринку та розвиватися.

Загальні принципи управління конкурентоспроможністю включають систематичний підхід, стратегічне планування, маркетингові стратегії, оптимізацію виробничих процесів, контроль якості та інші аспекти, що спрямовані на забезпечення стабільної конкурентної переваги.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства допомагають визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також здатність до конкуренції. Вони включають аналіз "п'ять сил" М. Портера та маркетинговий, факторний і комплексний підходи для кращого розуміння ситуації на ринку.

Для забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін, необхідно слідкувати за конкурентоспроможністю, розробляти та впроваджувати заходи щодо поліпшення механізмів, вміти адаптуватися, аналізувати та впроваджувати зміни у робочий процес, слідкувати за новими маркетинговими стратегіями, вчитися на помилках або досягненнях конкурентів. Лише за таких умов підприємство зможе досягти своєї мети – утримати виробництво на плаву та використовувати його задля отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «УКРЗОЛОТО»

2.1 Історія розвитку та профіль підприємства «Укрзолото»

Компанія "Укрзолото" розпочала свою діяльність у 1998 році, відкривши перший ювелірний магазин "Золото" на вулиці Хрещатик у Києві. За наступні п'ять років було відкрито ще 12 магазинів у столиці. Заснував компанію підприємець Олексій Рогожинський. У 2003 році разом зі співвласниками «Київської інвестиційної групи» Василем Хмельницьким та Андрієм Івановим, він став одним з інвесторів київського торговельного центру Городок. При аналізі своїх клієнтів було встановлено, що середній покупець відвідує до 20 магазинів перед прийняттям рішення про покупку. Ідея засновника бренду полягала у створенні зручного простору, де покупці можуть вибирати прикраси різних виробників в одному місці, що дозволяє їм заощадити час та уникнути безлічі походів по різних магазинах. Так на світ з'явилися перші ювелірні супермаркети, де були представлені найвідоміші бренди та виробники країни, які називались «ювелірні квартали». Того ж року перший ювелірний супермаркет – під новим брендом «Укрзолото» – відкрився у київському ТЦ Піраміда на Позняках. Його площа склала понад 600 кв. м.

Покупці дізналися про новий ювелірний супермаркет «Укрзолото» завдяки рекламі на радіо. Вирішивши, що метро є чудовим місцем для реклами, компанія розмістила повідомлення на 20 000 поручнях по всіх лініях метро у Києві, а пізніше у Харкові. У Донецьку та Дніпропетровську аналогічні повідомлення з'явилися в трамваях та тролейбусах. Крім того, «Укрзолото» не залишилося осторонь і від зовнішньої реклами. За перші два роки компанія інвестувала приблизно \$2,5 млн у розвиток бренда. Як результат, 30% від покупців впізнали бренд без будь-яких підказок, а 85% - з підказкою. Багато приватних підприємців скористалися брендом «Укрзолото», проте лише третина з них розмістила власні знаки поруч із рекламою магазину. [36]

Мережа магазинів «Укрзолото» на сьогодні налічує близько двохсот магазинів. Компанія не лише співпрацює з українськими та зарубіжними брендами, а також має своє власне виробництво. Бренд відомий не лише в Україні, а й за її межами — у 2015 році був відкритий магазин під назвою "Golden Place" у Польщі. У 2017 році до сім'ї ювелірних мереж у Запоріжжі приєднався один з найбільших онлайн-гравців у сегменті - Zlato.ua, із яким «Укрзолото» уклало "стратегічне партнерство". Засновник інтернет-майданчику, Святослав Амелін, знявся з оперативного керівництва Zlato.ua і переключився на розвиток іншого свого проекту Mebelok.com. Після цього керівником проекту став генеральний директор «Укрзолото», Григорій Курносов. Формат мультибрендових магазинів сприяв розвитку ювелірного бізнесу та створив платформу для успішного старту багатьох відомих і популярних брендів, таких як "Золотий Вік", SOVA, Sovissimo, Agni, Uma & Umi та інші.

З 2016 року зареєстровано Товариство з обмеженою відповідальністю «Ювелірний завод «Укрзолото» Карпетюю Владиславом Миколайовичем, який і є керівником. Завод знаходиться у місті Запоріжжя. Перелік основних видів економічної діяльності: Виробництво ювелірних і подібних виробів (основний), виробництво годинників, оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами, надання інших допоміжних комерційних послуг, ремонт годинників і ювелірних виробів, роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

На сьогоднішній день «Укрзолото» - це відома мережа ювелірний магазинів в Україні, яка пропонує різноманітні послуги для клієнтів. Мережа налічує більше 160 магазинів серед яких – чотири маркетплейси, які розміщені в 47 містах України (наразі, на 2024 рік, без урахування тимчасово окупованих територій).

Керівництво визначає стратегію та напрямок розвитку компанії, відповідає за прийняття важливих рішень та забезпечення ефективного управління.

Відповідно до наданих даних компанії, організацією та управлінням підприємства на початок 2024 року має у своєму складі 2 засновники, 1 керівник, 5 бенефіціарів, 3 підписанти. У компанії засновники, Павлов С. І. та Павлова С.Ю., мають найвищий рівень авторитету, вони визначають стратегію і приймають ключові рішення. Головний керівник - Курносів Г.В.. Бенефіціари - це особи, які мають власність або інтереси у компанії, їх авторитет може бути залежний від обсягу їх внеску в бізнес. Бенефіціарами у компанії "Укрзолото" є Петренко Р. М., Петренко Т. Р., Павлов С. І., Павлова С. Ю. Підписант може мати обмежений авторитет, його роль полягає у здійсненні підпису на документації чи угодах, що стосуються діяльності компанії. Підписантом у компанії виступають Курносів Г. В., Іванюк І. О. Також Іванюк І. О. виконує роль директора, що відповідає за конкретні аспекти діяльності компанії, такі як фінанси, маркетинг, виробництво тощо. Директор виконує важливу роль у реалізації стратегії, спрямованої керівництвом, та забезпечує ефективне виконання завдань у своєму відділі чи підрозділі компанії.

Логотип компанії представлений у назві компанії у золотому оформленні, яке символізує золоті прикраси власного виробництва. Зелений колір може бути обрано як символ природи, довкілля або життя. Він може асоціюватися з ростом, живленням, а також з фінансовою стабільністю і процвітанням. Зелений колір може створювати асоціації з ювелірними виробами, які часто асоціюються з природними матеріалами, такими як дорогоцінні камені або дорогоцінні метали, або з естетикою розкоші та елегантності. На телебаченні логотип «Укрзолота» з'явився 2005 року в передачі «Світські хроніки» з Катєю Осадчою.

Компанія спеціалізуються на продажу високоякісних та ексклюзивних ювелірних виробів. В асортименті магазину присутні і прикраси власного виробництва, і продукція відомих ювелірних компаній. Майже кожного року випускаються нові колекції з золота, срібла, з діамантами. Для жінок, чоловіків та дітей. Представлені такі види прикрас як каблучки, намиста, сережки та кулони. Крім того, компанія надає послуги з ремонту та відновлення ювелірних виробів, гарантуючи професійну роботу. «Укрзолото» також пропонує

виготовлення індивідуальних ювелірних виробів на замовлення, що дозволяє клієнтам виразити свою унікальність та стиль. З 2022 року у магазинах «Укрзолото» з'явилась нова колекція «Україна закохує» для жінок з чистого золота 585 проби з українськими мотивами. Ювелірні прикраси представлені у вигляді підвісок та сережок.

Чому обирають магазин прикрас «Укрзолото»? Воно відоме своєю високою якістю послуг та використанням найкращих матеріалів у виробництві. Більше 5000 різних різноманітних видів ювелірних виробів власного українського виробництва, або від закордонних партнерів. Завдяки своєму досвіду та професіоналізму, компанія здобула довіру та задоволення своїх клієнтів. Є можливість отримати акційні пропозиції з дисконтними програмами.

Одним з показників якісної роботи компанії стає її визначеність на рівні країни преміями та нагородами. Наприклад, «Укрзолото» здобула визнання як краще підприємство України у 2019 році, відзначена престижною нагородою "Зірка якості". Здобув цю нагороду як національний ювелірний бренд, який активно впливає на економіку країни, підтверджуючи її статус одного з найуспішніших українських підприємств. Регулярні досягнення та високий стандарт якості продукції «Укрзолото» підтверджують його лідерство та вплив на галузь, що також визначається на його конкурентоспроможності. «Зірка якості» - це національний рейтинг, що показує суспільству лідерів у сфері виробництва високоякісних товарів і послуг в Україні.

Для наглядного прикладу впливу на український ринок, можна подивитись на таблицю з розподілу виробників ювелірних виробів в Україні на 2022 рік.

З інформації, поданою в таблиці 2.1, можна дізнатися, що компанія «Укрзолото» має свої виробничі потужності, та займає сьоме місце у рейтингу ювелірних виробників по всій країні.

Наразі, більшу частину своїх виробів компанії купує в іноземних постачальників. А основним учасником ринку включають ВАТ "Київський

ювелірний завод", який має найбільший частку ринку у розмірі 43,7%, як у виробництві золотих, так і срібних виробів.

Таблиця 2.1

Розподіл виробників ювелірних виробів в Україні на 2022 рік

Найменування торгових підприємств	Обсяг %
Київський ювелірний завод	33,7
Львівський державний ювелірний завод	10,8
Золотий вік	6,6
Кристал	5,0
Харківський ювелірний завод	4,3
Заріна	4,1
Укрзолото	3,8
Рив'єра	2,0
Багет	1,8
Агат	1,6

Джерело: : Інформаційний портал Союзу Ювелірів України

Для «Укрзолото» 2019 рік став роком значних досягнень та успіху в розвитку. Компанія відкрила понад 40 нових роздрібних магазинів по всій території України, що підкреслило її активне розширення та присутність на ринку. Також в цьому році стартувала національна рекламна кампанія з участю відомої української артистки Тіни Кароль, яка стала обличчям бренду. Ця співпраця з популярним артистом сприяла збільшенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів. Звичайно, одним з головних факторів привернення уваги до магазину є рекламна компанія, яка розпочалась ще з 2019 року з Тіною Кароль. Тіна Кароль, відома українська співачка, стала обличчям бренду «Укрзолото» та навіть випустила власну колекцію прикрас у співпраці з компанією. Основним лозунгом компанії став девіз: «Ти унікальна! Змінюйся щодня — обирай, якою будеш сьогодні!». На рекламних банерах артистка

зображена з набором ювелірних прикрас фірмового зеленого кольору, які дуже влучно підкреслюють колір очей. Співачка постає перед публікою у різних образах: ніжна, сяюча, запальна, чарівна, загадкова та відверта. При цьому у потенційних покупців є можливість ототожнитись із зіркою, є можливість бути такою ж ніжною та відвертою. Саме це спонукає надати переваги цьому бренду. Цю ідею влучно підкріплює девіз, що втілені у словах «Укрзолото» — створено для тебе!». Також зірка виступала у прикрасах бренду та демонструвала їх у телевізійних програмах, у яких брала участь. Також, як рекламодавець, компанія брала участь в телепроектах «Танцюють всі», «Золота шарманка», «Світські хроніки», «Весільні битви», надавала благодійну підтримку дитячим будинкам.

Крім того, компанія активно працює над розвитком свого онлайн-сервісу, в тому числі розширенням можливостей інтернет-магазину, де клієнти можуть зручно обирати бажані прикраси. Мобільний додаток запустили у використання у 2019 році. За цей час його встановили більше 500 тисяч клієнтів. Ці кроки підкреслюють не лише стрімкий розвиток компанії, а й її постійне прагнення до інновацій та задоволення потреб сучасного споживача. Додаток виконує функцію онлайн магазину, де можна легко і швидко обирати подарунки з різноманітного асортименту онлайн-магазину, Клієнти мають можливість не тільки зручно планувати свої покупки, але й оперативно оформляти замовлення та оплачувати їх, користуючись смартфоном. А також залишатися в курсі останніх новин про нові колекції та тренди у світі ювелірних виробів. Підкреслює зручність ідеї мобільного додатку, доступності та швидкості девіз «Завжди поруч». Додаток виконаний у фірмових зелених і золотих кольорах, визначається наявністю корзини куплених товарів, клієнти можуть скористатись фільтрами для більш зручного та швидкого пошуку, якщо виникли питання або проблеми - працює підтримка персонального кабінету, є можливість пошуку, для просування більшої кількості товарів з акціями виходить слайдер з цікавими пропозиціями.

Для збільшення зацікавленості клієнтів та пошуку нових співпраць компанія «Укрзолото» кооперується з іншими українськими бізнесами для

досягнення спільної мети – зацікавити нових клієнтів вигідними акціями. Наприклад, з 14.07.2021 року по 17.08.2021 року разом з мережею магазинів ТМ «Ева» компанія «Укрзолото» провела рекламну акцію «Геройки варті вишуканих прикрас!». В Акції беруть участь тільки Учасники Програми лояльності EVA МОЗАЙКА. За покупку від 50 гривень надається електронна наліпка. За 10 (десять) електронних наліпок, отриманих Учасником за цією Акцією, Учасник Акції отримує у Мобільний Додаток «EVA» або шляхом смс-повідомлення промо-код на знижку 45% від первісної ціни однієї одиниці товару ТМ «Укрзолото». Таким чином, обидві компанії мають якісну співпрацю, бо, в першу чергу, магазини мають орієнтовну клієнтську базу саме на жінок, тому є більш вагомий вплив на аудиторію з залученням отримати прикраси зі знижкою.

За звітністю про доходи в компанії ТОВ «Укрзолото» звітували про дохід за 2022 рік у 26,3 млн грн, а в 2021-му це були 33,2 млн грн.

За свою довгу роботу на українському ринку, компанія «Укрзолото» пережила не одну ювелірну кризу. Перехідна економіка після розпаду СРСР супроводжувалася серйозними викликами для всіх галузей промисловості, включаючи ювелірну. Зміни в економічному ландшафті, зростання інфляції, нестача капіталу і технологій створили невпевненість для бізнесу. Саме в таких умовах починали свою роботу і намагалися розвивати бізнес директори «Укрзолото». Криза 2008 року сильно вразила економіку України, включаючи ювелірну галузь. Зменшення обсягів виробництва, втрати робочих місць і скорочення витрат споживачів на дорогі товари призвели до складнощів для компаній. З вересня 2008 року по червень 2013-го ціни на золото зросли майже на 70% - до \$1394,5 за унцію (на 31.05.2013). У вартості готового виробу 75-80% займає сировина, тому, як не здешевлюй роботу ювеліра, на ціну кінцевого товару істотно це не вплине. За підсумками 2012 року обсяг таврованих ювелірних виробів скоротився на 16,4% у кількісному вираженні і на 20,3% - у натуральному. [38]

Для позначення точного положення на ринку ювелірних виробів компанії «Укрзолото» необхідно проаналізувати фінансовий дохід та динаміки прибутковості компанії. В даній таблиці вказані результати за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2.

Аналіз фінансових показників компанії «Укрзолото» за 2021-2023 рр..

Показники	2021	2022	2023	Зміна, тис. грн. (2023-2021 рр.)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	
Гроші та їх еквіваленти	66	0,7	22,80	-43.2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30887	33163	26263,5	-4623.5
Разом витрати	29397	36922,5	25552,7	-3844.3
Фінансовий результат до оподаткування	1491	-1398,5	1010,4	-480.6
Чистий прибуток (збиток)	1744	820,8	814,4	-929.6
Оборотні активи	3586	4532	5192,6	1606.6
Поточні зобов'язання, поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	4481	5767,1	5086,6	605.6
Власний капітал	1011,2	-22,9	554	-457.2
Короткострокові кредити банків	-	-	-	
Активи	5036600	5639700	6097800	1061200

Джерело: ТОВ «Укрзолото Центр» фінансовий звіт за 2021-2023 рр. [32]

У таблиці 2.2 представлені показники фінансової звітності та динаміки прибутковості компанії «Укрзолото» за період 2021-2023 років. Тут наведено основні фінансові показники, такі як гроші та їх еквіваленти, чистий дохід від реалізації продукції, разом витрати, фінансовий результат до оподаткування,

чистий прибуток (збиток), оборотні активи, поточні зобов'язання та власний капітал. Показник «Гроші та їх еквіваленти» на рис. 2.1. вказує на значне падіння протягом трьох років. Це може свідчити про фінансову нестабільності компанії протягом важких років повномасштабного вторгнення, але і здатність ефективного управління в умовах кризи. Бо компанія не втратила свій капітал та продовжила свою роботу.



Рис. 2.1 Гроші та їх еквіваленти компанії «Укрзолото» 2021-2023рр.

Чистий дохід від реалізації продукції зазнав зниження у 2023 році порівняно з попередніми роками. Загальні витрати також зменшилися у 2023 році. Це може свідчити про ефективне управління витратами. Фінансовий результат до оподаткування також вказує на деяке негативне значення в 2023 році, порівняно з 2021. Але це все ще може свідчити про покращення фінансового стану компанії порівняно з 2022 роком.: Чистий прибуток зазнав значного зниження у 2023 році порівняно з попередніми роками. Це може бути результатом різних факторів, включаючи збільшення витрат або зниження прибутковості продукції. Оборотні активи показують постійне зростання, що може свідчити про розвиток бізнесу та збільшення активів компанії. Поточні зобов'язання збільшилися, а власний капітал зазнав великої зміни від негативного значення до позитивного.

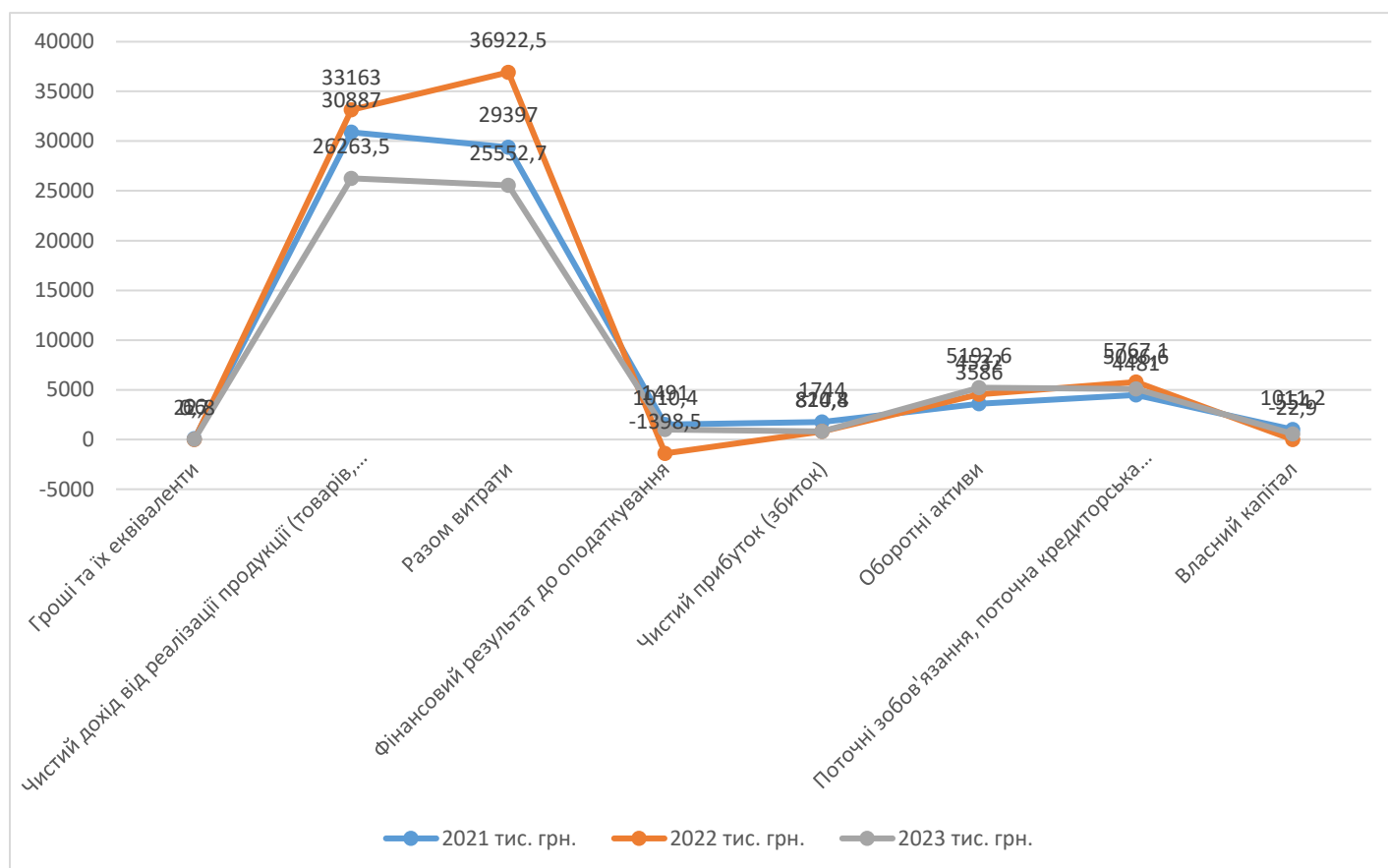


Рис. 2.2 Зміна динаміки прибутковості компанії «Укрзолото» за 2021 та 2023 рр.

Таким чином, компанія «Укрзолото» за три роки продемонструвала певні успіхи, такі як зростання оборотних активів та позитивний фінансовий результат у 2023 році. Проте є деякі проблемні аспекти, такі як зниження чистого доходу від реалізації продукції та збитковість у певних періодах у період невизначеності та кризи в Україні через початок повномасштабного вторгнення.

Як показано на малюнку 2.3, компанія демонструє потенціал зі зростання активів, що може свідчити про розвиток бізнесу та збільшення його потенціалу. Але зниження чистого прибутку може бути ознакою збільшення витрат або низької ефективності управління.

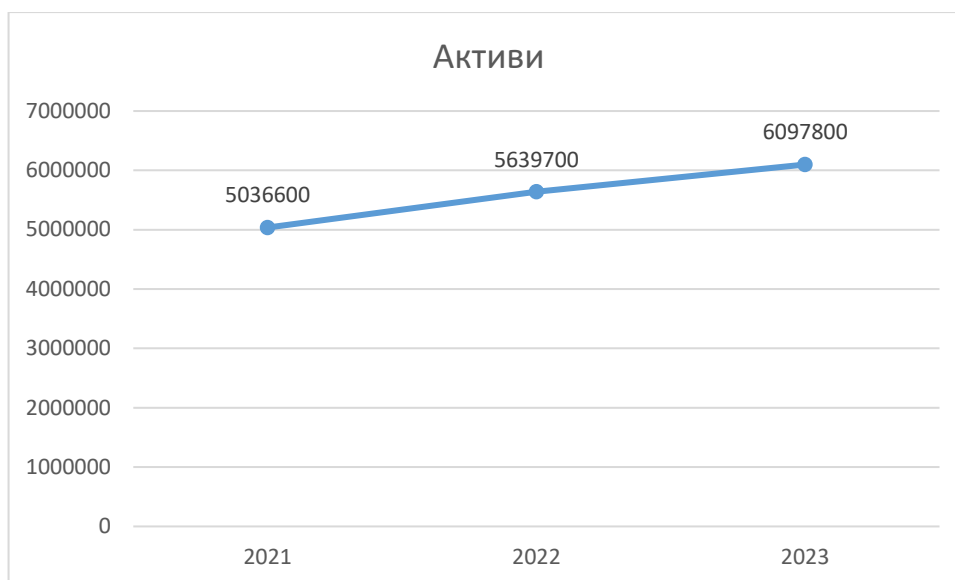


Рис. 2.3 Активи компанії «Укрзолото» за 2021-2023 рр.

Отже, можна зробити висновок, що компанія «Укрзолото» гарно показала себе на ринку серед конкурентів, не втрачає свою актуальність протягом більше 20 років, стрімко розвивається, є інноваційною компанією, яка турбується про своїх клієнтів. Діяльність компанії «Укрзолото» досягає ефективності завдяки синергетичному ефекту, який виникає в результаті об'єднання зусиль багатьох виробників ювелірних виробів. Це відбувається через оренду торговельних площ від компанії, яка надає виробникам можливість ефективно презентувати свій асортимент, утримувати конкурентоспроможні ціни та залишатися прибутковими. Для виробників це є найбільш доступним варіантом організації власної роздрібною мережі. Покупцям же надаються різні вигідні програми, акції та розіграші, які проводяться як у магазинах, так і в соціальних мережах. Це включає в себе дисконтні програми, розіграші товарів, грошові винагороди, туристичні поїздки та інше. Такий підхід дозволяє компанії привертати увагу споживачів і стимулювати їхні покупки, а також підтримувати виробників у їхній діяльності на ринку.

2.2 Аналіз позиції ТОВ «Укрзолото» на ринку

На сьогоднішній день ринок України заповнений пропозиціями різних брендів та фірм, вітчизняних та іноземних, які пропонують свої унікальні витвори краси. Стан ринку ювелірних товарів в значній мірі обумовлений станом сировинної бази, яка формується завдяки поступовому надходженню дорогоцінних металів для використання у виробництві. Україна відома своїми незначними запасами золота та інших дорогоцінних металів, що робить ринок золота досить конкурентним та динамічним. Але більшу частину виробів країна імпортує, що робить галузь залежною від обмінного курсу та постачальників. Крім того, золотодобувна галузь в Україні піддається впливу таких факторів, як рівень глобальних цін на золото, регулятивна політика уряду та технологічні інновації. Важливе значення у забезпеченні контролю за якістю та прозорістю використання дорогоцінних матеріалів в ювелірній галузі відіграє робота Державної пробірної служби, яка є частиною структури Міністерства фінансів України.

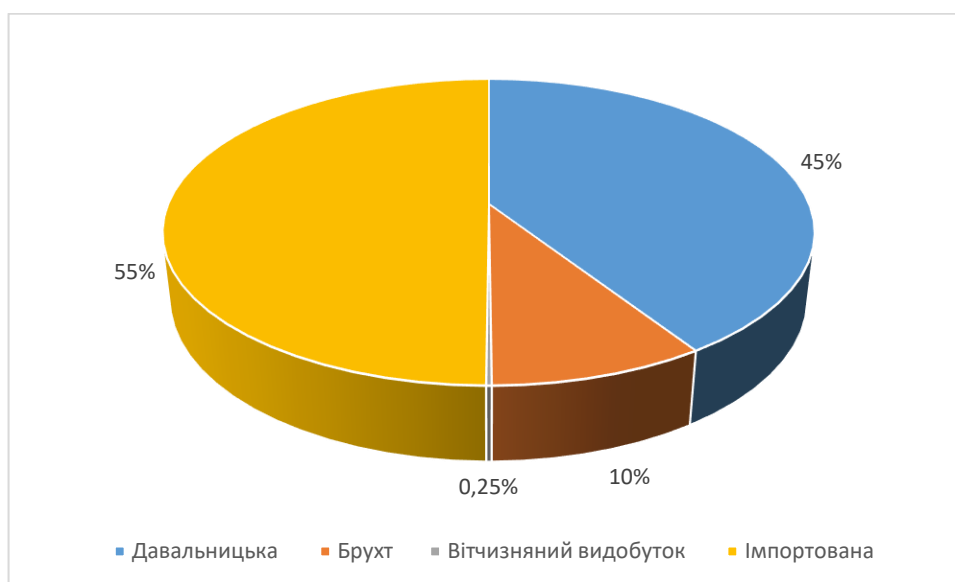


Рис. 2.4 Забезпечення потреби вітчизняного ювелірного виробництва і дорогоцінних металах станом на 01.01.2023 р.

Джерело: [21, с.11]

При проведенні аналізу поточних справ ювелірного ринку України можна сказати, що розвиток галузі залежить від створення сприятливих умов, таких як зниження податкового навантаження, забезпечення високої якості сировини та розвиток виробничих потужностей як для великих, так і для малих підприємств. Це призводить до посилення конкуренції, оскільки асортимент ювелірних виробів стає все одноріднішим за рахунок імпортних ювелірних виробів. Для підтримки конкурентоспроможності важливо постійно оновлювати асортимент, підвищувати безпеку та якість продукції. Тенденція до постійного оновлення технічної бази допомагає підвищити ефективність виробництва, зробити його безпечнішим та покращити якість переробки. Через високу вартість обладнання та інструментів, які є одними з найдорожчих у галузі, багато малих підприємств опиняються поза конкуренцією, оскільки не можуть дозволити собі сучасні технології. Відсутність виробництва ювелірного обладнання в Україні призводить до його купівлі за кордоном, але це може призвести до подорожчання через оподаткування та мито.

Український ринок ювелірних виробів є відносно зрілим та конкурентним. Він включає в себе широкий спектр товарів, від різноманітних прикрас до ювелірних виробів із дорогоцінних металів та каменів. Проте, діяльність на цьому ринку є складною через кілька факторів. По-перше, висока конкуренція, оскільки присутні як великі, так і малі підприємства, які постійно конкурують за увагу споживачів. Це стимулює постійні зміни в асортименті та ціновій політиці, що робить важким збереження стійкої позиції на ринку. По-друге, високі витрати на виробництво, які включають в себе не тільки сировинні матеріали, але і витрати на обладнання, технології та рекламу. Крім того, є строгі вимоги до якості та безпеки, що ставить додатковий тиск на підприємства для забезпечення високих стандартів якості та безпеки. Нарешті, велика кількість імпортних товарів ускладнює конкуренцію для внутрішніх виробників і призводить до нестабільності на ринку.

У цілому, ринок ювелірних виробів в Україні є великим та різноманітним, але вимагає від підприємств постійної адаптації та інновацій для успішної

конкуренції. Завдяки цим дисциплінарним підходам в Україні функціонують та розширюються великі ювелірні компанії, серед яких є і «Укрзолото». Найбільшими мережами, які спеціалізуються на продажі ювелірних виробів, є «Онiкс», «Укрзолото», «Золотий Вік» – ця велика трійка українських брендів контролює близько 60% внутрішнього ринку. [30] Компанія «Укрзолото» займає провідні позиції на ринку золота в Україні, має свої виробничі потужності. Компанія має значний обсяг добування золота та широку мережу реалізації продукції.

Конкурентне середовище є ключовим аспектом стратегічного аналізу для будь-якої компанії, включаючи ТОВ «Укрзолото». На сучасному ринку ювелірних виробів конкуренція надзвичайно жорстка, і ТОВ «Укрзолото» змушене виявити стратегічну вправність, щоб забезпечити своє місце у цьому середовищі. Серед своїх основних конкурентів ТОВ «Укрзолото» виділяють наступні відмінні якості:

Таблиця 2.3.

Переваги і недоліки серед конкурентів ТОВ «Укрзолото»

Переваги		Недоліки	
Ефективність виробництва	Компанія відома своєю високою ефективністю виробництва, що дозволяє їй досягати значних обсягів виробництва за короткий час. Постійні оновлення колекцій та акційних пропозицій.	Залежність від ринкових змін	Компанія піддана впливу глобальних коливань цін на золото, що може впливати на її фінансові показники та прибутковість.
Стабільність	«Укрзолото» має стабільну фінансову позицію та добре організовану	Велика конкуренція на ринку	На ринку України визначаються багато великих конкурентних фірм не тільки як ювелірні

	ланцюжок постачання. Має постійних іноземних партнерів. Це також позначається на гарній репутації компанії		заводи, а ще й ювелірні магазини. Тому «Укрзолото» повинне постійно адаптуватися до змін на ринку та шукати нові стратегії для збереження своєї конкурентоспроможності.
Географічна присутність	"Укрзолото" має широку географічну присутність, охоплюючи різні регіони України з понад 150 магазинами.	Ризики	Зміни в законодавстві або регулювання можуть вплинути на операційну діяльність компанії та зробити її діяльність менш прибутковою. Ризики з веденням бізнесу під час війни, втрата виробництва та магазинів на тимчасово окупованих територіях. Зниження платоспроможності населення.
Ефективна маркетингова кампанія	«Укрзолото» володіє досвідом успішних маркетингових стратегій, які сприяють залученню нових клієнтів та утриманню існуючої клієнтської бази. Це дозволяє компанії збільшувати свою популярність на ринку та збільшувати свою частку ринку.	Недостатні виробничі потужності	Компанія більшою мірою залежить від своїх постачальників, які є іноземними. У той час, коли на видобуток та створення своєї власної продукції у компанії виходить менше 10%.

Компанія відома своєю високою ефективністю виробництва, що дозволяє їй досягати значних обсягів виробництва за короткий час. Постійні оновлення колекцій та акційних пропозицій. «Укрзолото» піддана впливу глобальних коливань цін на золото, що може впливати на її фінансові показники та прибутковість.

Підприємство «Укрзолото» має стабільну фінансову позицію та добре організовану ланцюжок постачання. Має постійних іноземних партнерів. Це також позначається на гарній репутації компанії. На ринку України визначаються багато великих конкурентних фірм не тільки як ювелірні заводи, а ще й ювелірні магазини. Тому «Укрзолото» повинне постійно адаптуватися до змін на ринку та шукати нові стратегії для збереження своєї конкурентоспроможності.

«Укрзолото» має широку географічну присутність, охоплюючи різні регіони України з понад 150 магазинами. Зміни в законодавстві або регулювання можуть вплинути на операційну діяльність компанії та зробити її діяльність менш прибутковою. Ризики з веденням бізнесу під час війни, втрата виробництва та магазинів на тимчасово окупованих територіях. Зниження платоспроможності населення.

«Укрзолото» володіє досвідом успішних маркетингових стратегій, які сприяють залученню нових клієнтів та утриманню існуючої клієнтської бази. Це дозволяє компанії збільшувати свою популярність на ринку та збільшувати свою частку ринку. Недостатні виробничі потужності Компанія більшою мірою залежить від своїх постачальників, які є іноземними. У той час, коли на видобуток та створення своєї власної продукції у компанії виходить менше 10%.

За даними цієї таблиці можна чітко побачити, що бренд «Укрзолото» має вагомий вплив не тільки на конкурентів, а ще й на сам ринок. Бо компанія створює нові поштовхи до розвитку не тільки своєї компанії, а й стимулює своїх конкурентів. Основними гравцями на ринку є не лише компанії, які

спеціалізуються на видобутку та обробці золота, срібла та інших металів, а й ті, що виробляють і реалізують прикладні вироби, такі як прикраси, монети, або використовують метали у виробництві промислових продуктів. Серед головних конкурентів можна виділити одних з найбільших виробників та продавців ювелірних прикрас в Україні. Одним з конкурентів виступає бренд «SOVA». Український ювелірний бренд виник у 2000 році і пройшов через ребрендинг у 2013. Він відомий своїм підходом, що призначений розширити уявлення споживачів про золоті прикраси. Бренд наголошує на тому, що прикраси можна носити не лише на особливі випадки, але й у повсякденному житті, та намагається відображати різноманітність та універсальність своїх виробів. SOVA випускає чотири сезонні колекції щороку, а також капсульні колекції, присвячені різним святковим або важливим подіям. За час своєї діяльності було створено 37 різних колекцій. Майстри бренду працюють з різними видами золота та експериментують з різними техніками обробки металу, використовуючи алмазну грань. SOVA також активно використовує різні матеріали, такі як малахіт, перламутр та кераміка, для створення своїх прикрас. Бренд часто з'являється на сторінках провідних модних видань, що свідчить про його популярність та визнання. Крім того, велику увагу приділяється співпраці з відомими митцями та дизайнерами України, а мережа магазинів бренду налічує 37 точок у 17 областях країни.

SOVA активно просуває ідею, що ювелірні прикраси можуть бути частиною повсякденного життя, а не лише для особливих випадків. Це створює новий ринок споживчого попиту та привертає нових клієнтів, які шукають якісні прикраси для щоденного використання. Такий підхід може поширити ринок і зробити ювелірні вироби доступнішими для широкого кола споживачів. Бренд відзначається своєю творчістю та експериментами з різними матеріалами та техніками обробки. Використання різноманітних матеріалів, таких як малахіт, перламутр та кераміка, дозволяє створювати унікальні та привабливі вироби, які можуть відрізнятися від традиційних золотих виробів. Такі інновації можуть привертати клієнтів, які шукають щось незвичайне та стильне. SOVA активно

співпрацює з відомими митцями та дизайнерами, що дозволяє бренду привертати увагу шанувальників моди та мистецтва. Такі партнерства допомагають розширити аудиторію бренду та підвищити його престиж. Мережа магазинів SOVA охоплює значну частину України, що дозволяє клієнтам легко знайти їх продукцію. Це може вплинути на українських виробників золота, змушуючи їх удосконалювати свої стратегії продажу та маркетингу, щоб конкурувати з такими великими брендами як SOVA. Компанія може бути кращим конкурентом для українських виробників золота завдяки своїм інноваціям, маркетинговим стратегіям та партнерствам, які дозволяють їй привертати нових клієнтів та розширювати свою аудиторію. Однак велика популярність та доступність SOVA також може становити виклик для інших українських виробників, які повинні змагатися за увагу споживачів на національному ринку.

Бренд ZARINA став першим діамантовим ювелірним брендом незалежної України. Його засновниця, Наталія Нетовкіна, ставила перед собою завдання розкрити цінності й потенціал кожної жінки. ZARINA перетворилася не лише на ювелірний дім, а й на потужну платформу для об'єднання активних жінок. Сьогодні бренд розділений на п'ять саббрендів: YOU, STORY, CREATIVE, JEWEL, FINE, кожен з яких має свої унікальні цінності та наповнення. Лицями ZARINA були і є сильні жінки, серед яких Яніна Соколова, Ольга Фреймут, Соломія Вітвицька, Марина Леончук і Аліна Паш. Усі прикраси виготовляються із червоного, жовтого та білого золота, а також срібла. Крім прикрас, бренд пропонує різноманітні аксесуари, такі як брошки, шпильки, запонки і тд. ZARINA активно співпрацює з українськими та іноземними дизайнерами, такими як німець Мануель Вольф, Роман Баянд, Олена Підтопа. Мережа butikів бренду налічує 20 точок на всій території України. Значну увагу ZARINA приділяє соціальним проектам з метою зробити Україну країною щасливих жінок. Разом з громадською організацією «Ділові Українські Жінки», бренд проводить різноманітні активності для допомоги соціально незахищеним дітям, жінкам та людям похилого віку. Також ZARINA співпрацює з Яніною

Соколовою та Фондом #Вартожити, що допомагає людям із онкологічними захворюваннями.

Бренд ZARINA має значний вплив на український ринок ювелірних виробів через свою унікальну стратегію, фокус на емпатуерменті жінок та активну участь у соціальних проектах. Засновниця бренду Наталія Нетовкіна відзначається своїм бажанням розкривати потенціал кожної жінки та збільшувати її самовизначення через участь у проектах ZARINA. Це відрізняє бренд від традиційних ювелірних компаній та надає йому певний конкурентний перевагу, оскільки це сприяє побудові сприятливого іміджу та відзеркаленню цінностей спільності. Розділення ZARINA на п'ять саббрендів з різними цінностями та наповненням дозволяє бренду адресувати потреби різних сегментів ринку та залучати різні аудиторії. Ця стратегія допомагає підвищити впізнаваність бренду та залучити більше клієнтів. ZARINA активно співпрацює з українськими та зарубіжними дизайнерами, що дозволяє йому постійно вносити нові ідеї та концепції у свою продукцію. Це може привертати клієнтів, які цінують оригінальний та унікальний дизайн. Мережа бутиків налічує 20 точок на всій території України, що робить їх продукцію достатньо доступною для багатьох клієнтів. Це може вплинути на українських виробників золота, змушуючи їх підвищувати якість своїх продуктів та конкурувати з такими великими брендами як ZARINA.

«Золотий Вік» є провідним українським виробником ювелірних виробів. Компанія «Золотий Вік» була заснована у 1999 році ентузіастами ювелірного мистецтва, і зараз вона є однією із найбільших виробників ювелірних прикрас в Україні. Компанія має місію допомагати людям прикрашати своє життя та виражати почуття до близьких, зберігаючи радісні моменти у вигляді прикрас. Їх стратегія полягає у відродженні високої майстерності у виробництві якісних та оригінальних прикрас, що задовольняють найвибагливіші потреби клієнтів. Кожний виріб проходить повний технологічний цикл від створення ескізу до виробництва й продажу, а також подвійний контроль якості. Компанія має власну дизайн-студію, де створюються оригінальні моделі, поєднуючи класичні

традиції з сучасними тенденціями. Вони використовують найкращі матеріали та сучасне обладнання для створення виробів високої якості. Золотий Вік має мережу магазинів-партнерів у більш ніж 100 містах України, що дозволяє забезпечити доступність своєї продукції для клієнтів у різних регіонах.

«Золотий Вік», як провідний виробник ювелірних виробів в Україні, має певний вплив на «Укрзолото» і займає місце головного конкурента, бо обидві компанії мають спільні виробничі потужності, пропонуючи споживачам альтернативні варіанти придбання ювелірних виробів. Це змушує «Укрзолото» підтримувати високі стандарти якості та конкурувати на ринку. «Золотий Вік» активно використовує сучасні технології та створює оригінальний дизайн, що може стимулювати «Укрзолото» до впровадження новітніх технологій та інновацій у виробництво. «Золотий Вік» пропонує якісні ювелірні вироби за доступну ціну, що може впливати на ціноутворення виробів у магазинах «Укрзолото» для привернення уваги клієнтів.

Для кращого розуміння та порівняння ювелірних магазинів та запропонованих цін на товари, можна звернутись до наглядного прикладу у таблиці та порівняти каблучки магазинів. За даними таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки. «Укрзолото» має великий розмах цін від 2,486 до 1,288,794 гривень, що вказує на наявність широкого асортименту, який включає як доступні, так і дорогі вироби. «Золотий вік» пропонує каблучки золота в ціновому діапазоні від 1,975 до 1,007,097 гривень. Це означає, що вони концентруються на свого потенційного покупця, якому будуть доступні середній сегмента ювелірного ринку, але також пропонує і дорогі вироби. «SOVA» і «ZARINA» пропонують каблучки золота в ціновому діапазоні від 2,195 до 879,990 гривень та від 2,440 до 9,441,500 гривень відповідно. «SOVA» зосереджується на середньому сегменті ринку, тоді як «ZARINA» пропонує вироби для високого сегмента ринку.

Таблиця 2.4

Порівняння ювелірних магазинів та запропонованих цін на товари станом на 2023 р., грн.

Ціна за золоті каблучки (ціна у гривнях)				
	«Укрзолото»	«Золотий вік»	«SOVA»	«ZARINA»
Найдорожча позиція	1,288,794	1,007,097 (1,624,350)	879,990	9,441,500
Найнижча позиція	2,486 (4,010)	1,975 (3,038)	2,195 (3,990)	2,440 (2,690)
Середня ціна	15,000	8,000	10,000	від 10-11,000 до 18-20,000

Зважаючи на широкий діапазон цін від 2,486 до 1,288,794 гривень, «Укрзолото» демонструє гнучкість своєї цінової стратегії. Можна концентруватись на тому, що компанія може задовольнити потреби різних категорій клієнтів, від тих, хто шукає доступні варіанти, до тих, хто шукає ексклюзивні та дорогі вироби. Наприклад, середня ціна їхніх каблучок становить близько 15,000 гривень, що вказує на те, що вони присутні на ринку золотих прикрас середнього класу. Однак вони також пропонують продукти в категорії розкішних прикрас, які можуть коштувати понад мільйон гривень. Така стратегія дозволяє «Укрзолото» залучити широке коло споживачів та зберегти конкурентну перевагу в умовах різноманітності попиту на ринку золотих виробів української ювелірної галузі.

Оцінка переваг та недоліків позиції ТОВ «Укрзолото» порівняно з конкурентами допоможе нам зрозуміти їх поточне становище на ринку і визначити ключові аспекти, які слід враховувати у стратегії подальшого розвитку. Далі ми розглянемо основні аспекти цієї оцінки, щоб краще зрозуміти конкурентне середовище, в якому діє ТОВ «Укрзолото». Узагальнення результатів аналізу позицій на ринку компанії «Укрзолото» вказує на те, що вони успішно займають конкурентну позицію, пропонуючи широкий асортимент ювелірних прикрас, які охоплюють різні сегменти ринку. Від доступних до коштовних виробів, «Укрзолото» може задовольнити потреби різних категорій

клієнтів. Проводячи аналіз конкурентів, з такими як «SOVA», «Золотий вік», та «ZARINA», «Укрзолото» відзначається більшою стабільністю фінансових показників, більшою географічною присутністю та більш розвиненими виробничими потужностями. Їхня гнучка цінова стратегія дозволяє привертати як чутливих до ціни споживачів, так і тих, хто шукає ексклюзивні та розкішні вироби. Завдяки цьому підходу, «Укрзолото» має можливість ефективно конкурувати на ринку золотих прикрас в Україні та забезпечувати стабільний рівень попиту на свою продукцію.

2.3 Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Укрзолото» є ключовим етапом стратегічного аналізу, спрямованим на виявлення ефективності та слабких місць у діяльності компанії. Цей процес дозволяє ідентифікувати потенційні ризики та небезпеки, які можуть виникнути в майбутньому, та приймати вчасні заходи для їх запобігання. Головною метою оцінки є підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства шляхом вдосконалення стратегій, процесів та ініціатив, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, підвищення ефективності виробництва та інноваційного розвитку. Такий підхід допомагає підприємству не лише зберегти конкурентну перевагу на ринку, але й забезпечити сталий розвиток та успіх у майбутньому. Основною метою оцінки є підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства. Це може бути досягнуто шляхом виявлення та викорінення проблем, вдосконалення стратегій та процесів, а також реалізації нових ініціатив, спрямованих на залучення та утримання клієнтів, підвищення ефективності виробництва та інноваційного розвитку.

Для кращого розуміння проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства «Укрзолото» необхідно виділити наступні ключові аспекти:

- Стратегічне планування, який включає в себе аналіз місії та стратегій розвитку компанії, оцінка цілей та завдань, визначення стратегічних ініціатив.

- Маркетингова стратегія де проводиться оцінка сегментації ринку, позиціонування бренду, аналіз маркетингових кампаній та способів просування продукції.
- Оперативна діяльність з аналізом виробничих процесів, ефективності логістичних систем, контролю якості продукції та надання послуг.
- Фінансовий аспект з точки зору фінансової стабільності, аналізу рентабельності та ефективності використання ресурсів, оцінка фінансових стратегій.
- Інноваційна активність, яка проводиться для аналізу дослідницько-розвідувальної діяльності, огляду інноваційних продуктів та технологій, оцінка інноваційної стратегії.

Розробка стратегічного планування є основою для будь якого бізнесу. Головною місією «Укрзолото» стає зробити ювелірний шопінг комфортним і приємним настільки, щоб стати для клієнта наступним місцем дорогоцінної покупки, коли треба буде знову порадувати близьку людину або себе [23]. Компанія з подібною місією спрямована на створення інклюзивного та доброзичливого середовища для покупців у світі ювелірних виробів. Вона може прагнути не лише представляти широкий асортимент прикрас, але й активно підтримувати різноманітність, відчуття відкритості та відчуття вітання серед своїх клієнтів. Крім того, така компанія може ставити перед собою завдання забезпечити зручний та доступний процес шопінгу як у фізичних магазинах, так і через онлайн-платформи, щоб кожен міг знайти щось особливе для себе чи для дорогої людини. Це означає постійний технологічний розвиток, що дозволяє компанії іти у ногу з часом та бути адаптивною у швидкозмінному світі. Така компанія також може активно взаємодіяти зі спільнотою та реагувати на її потреби та прагнення, пропонуючи продукти, які відповідають сучасним трендам та смакам.

Стратегічний розвиток компанії включає в себе процвітання підприємств, що і створюють мережу «Укрзолото». При об'єднанні в собі різноманітних

постачальників у сфері малого та середнього ювелірного бізнесу, компанія створює спільну платформу, яка дозволяє забезпечувати найкращі пропозиції для своїх клієнтів. Тому це важка робота по підтримці окремих одиниць магазинів, а також слідкування за їх розвитком. Цей підхід дозволяє малим та середнім підприємствам у ювелірній галузі зберігати свою конкурентоспроможність, не витрачаючи великі кошти на маркетинг та рекламу, а також створювати унікальний асортимент продукції. Бо компанія дотримується правила - це двостороннє партнерство. «Укрзолото» зорієнтоване одночасно і на партнерів, яким пропонує надійний бізнес, і на покупця, яким пропонує надзвичайно швидкий та зручний спосіб вибору та оплати товарів. Співпраця між підприємцями припадає до смаку споживачам, що робить мережу «Укрзолото» перспективною та успішною.

Цілі та завдання компанії кардинально змінилися на початку 2022 року. З приходом повномасштабного вторгнення постало питання виживання бізнесу та відновлення виробничих потужностей. Так як ринок майже припинив своє існування. Після застою ювелірного ринку, ситуація почала змінюватись восени і стабілізувалася на рівні майже 70% відкритих магазинів, порівняно з 2021 роком [11]. Отже, з цього виходять основні цілі, яким наслідуює компанія: збереження та зміцнення позицій на ринку в умовах економічної нестабільності та війни. Підтримка та розвиток власного бренду в ювелірній галузі. Розширення мережі магазинів та онлайн-продажів для забезпечення доступності продукції для клієнтів у всіх регіонах. Збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції для задоволення потреб різних сегментів ринку. Залучення та збереження лояльної клієнтської бази через високу якість продукції та обслуговування.

Завданнями для компанії є підтримка стабільності бізнесу та збільшення його ефективності в умовах кризи. Розробка та впровадження стратегій маркетингу та продажів для повернення нових клієнтів та збереження існуючих. Постійне вдосконалення виробничих технологій та контроль якості продукції.

Активний розвиток інноваційних рішень та досліджень для створення унікальних прикрас.

Загальна оцінка маркетингових компаній, зокрема «Укрзолото», є ключовим етапом для розуміння їхнього ринкового становища та перспектив. Щоб досягти цієї мети, необхідно провести комплексний аналіз, який включає в себе оцінку маркетингових стратегій, ресурсів та результативності компанії. Перш за все слід зазначити, що у компанії присутня довгострокова рекламна компанія, головним обличчям якої є українська зірка Тіна Кароль. Саме її фотографії прикрашають кожен магазин «Укрзолото». Це сприяє у покупців створення образу знайомого та привабливого бренду з якісною продукцією. Маркетингова компанія широко приміняється як фізична зовнішня реклама, так і в електронному середовищі. На просторах інтернет можна побачити багато рекламних постерів з різними ювелірними пропозиціями, через які можна легко потрапити на сайт магазину.

Таблиця 2.5

Аналіз онлайн присутності компанії «Укрзолото» на 2023 р.

Платформа	Підписники\користувачі
Фейсбук	114 тис.
Інстаграм	66,1 тис.
Тік Ток	225,8 тис.
Мобільний додаток	250 тис.
Веб сайт	300 тис.

Наразі в «Укрзолото» є офіційні соціальні мережі у Фейсбук, Інстаграм та Тік Ток. На всіх платформах викладаються актуальні пости зі знижками, або оглядом на нові прикраси. Онлайн присутність включає в себе веб-платформу і мобільний додаток. Доля веб-платформа у загальному обсязі продажів становить 77,5%. Мобільним додатком щомісячно використовують та здійснюють покупки

більше 40 000 осіб. Конверсія в мобільному додатку вища в 3,5 рази, ніж на веб-платформі, і його частка у структурі виторгу становить 22,5%. [4]

Маркетингова кампанія компанії «Укрзолото» може бути охарактеризована як досить ретельно продумана і інтегрована у всі аспекти діяльності. Вона використовує широкий спектр інструментів для залучення уваги клієнтів та підтримки їхнього інтересу в продукції компанії. Отже, «Укрзолото» успішно поєднує традиційні методи реклами з інноваційними підходами до просування продукції на ринку, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції та приваблювати нових клієнтів.

Оперативна діяльність компанії «Укрзолото» включає в себе систематичний аналіз виробничих процесів, ефективності логістичних систем, контролю якості продукції та надання послуг. Головним завданням є утримання партнерства з іншими членами великої ювелірної команди та надавати вигідні умови для роботи та співпраці. Компанія проводить постійний моніторинг виробничих процесів з метою виявлення можливих покращень та оптимізації робочих процедур. Це включає в себе оцінку технічного устаткування, використання ресурсів та раціоналізацію робочих потоків. Оскільки «Укрзолото» більше залежить від іноземного ринку, то необхідним стає постійне удосконалення своїх логістичних систем для забезпечення швидкої та ефективної поставки продукції клієнтам. Це включає в себе вдосконалення системи управління запасами, вибір оптимальних маршрутів доставки та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів. На виробництві приділяється велика увага контролю якості продукції на кожному етапі виробничого процесу. Це включає в себе використання сучасних методів та технологій для забезпечення високих стандартів якості та відповідності продукції вимогам клієнтів. «Укрзолото» пропонує широкий спектр послуг своїм клієнтам, включаючи консультації з вибору прикрас, сервісне обслуговування та підтримку після продажного сервісу. Це дозволяє компанії побудувати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечити їх задоволення від покупок.

Компанія «Укрзолото» відзначається своїм інноваційним підходом у розробці та впровадженні нових продуктів та технологій. Однією з таких ініціатив є створення бізнесу на основі маленьких франшиз, що об'єднані в одному магазині. Це сприяє збільшенню присутності на ринку та розширенню аудиторії за рахунок доступності продуктів у різних локаціях.



Рис. 2.5 Партнери компанії «Укрзолото» Джерело: [16]

Крім того, компанія відрізняється унікальними виробами та прикрасами, що відображають високу майстерність та індивідуальний підхід до дизайну. Це дозволяє привертати увагу споживачів та вирізнятися на ринку ювелірної продукції. Досягнення інновацій у компанії також відображаються у розробці зручного мобільного додатку, який сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та забезпечує зручний доступ до асортименту та послуг. Одним з важливих досягнень є використання унікальних технологій виробництва від партнера компанії «Укрзолото», ювелірної фабрики «Diamant 13». Вони успішно застосовують технології, розроблені для виробництва золотих коштовностей, у виготовленні срібних прикрас. Це дозволяє забезпечувати високу якість продукції і зберігати традиційну естетику, використовуючи срібло як основний матеріал. Такий інноваційний підхід у поєднанні з традиційними ремеслами дозволяє компанії «Укрзолото» зберігати конкурентну перевагу та задовольняти потреби сучасного ринку ювелірних виробів.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи всю проаналізовану інформацію з приводу діяльності управління «Укрзолото» можна дійти до таких висновків, що компанія успішно конкурує на українському ювелірному ринку завдяки своїй унікальній стратегії ведення бізнесу з співтовариства з іншими малими ювелірними магазинами,

високій якості виробів, професіоналізму команди та інноваційні рішення з приводу ведення онлайн магазину та мобільного додатку для більш зручного вибору товарів. «Укрзолото» - це єдина ювелірна мережа в Україні, яка об'єднала в собі прикраси різних брендів та іноземних виробників. Маркетингова та рекламна підтримка є не менш важливими складовими успіху, оскільки вони сприяють впровадженню інноваційних рішень та продуктів на ринку. Ці аспекти на сьогоднішній день вважаються критичними для успішного бізнесу, оскільки підкреслюють необхідність поєднання досвіду, стратегічного планування та маркетингових зусиль для досягнення успіху.

«Укрзолото» започатковано на початку ще у 1998 році і досі успішно функціонує на ювелірному ринку України. Щоб відповісти на потреби українського ринку та розвинути його в сфері продажу ювелірних виробів компанія розробляла свою унікальну стратегію розвитку, що привела її до франшизи по всій країні з відкритими понад 150 магазинами. З початкових кроків «Укрзолото» пройшло через різні етапи розвитку, включаючи відкриття першого магазину на Хрещатику, успішно подолали світову фінансову кризу, яка почалася у 2008 році, також. Що призвело до зменшення купівельної спроможності населення та призвело до скорочення витрат на товари розкоші, включаючи ювелірні вироби. Головними наслідками стали зниження обсягів продажів та припинення деяких діяльностей у галузі. Політичні кризи та конфлікти в Україні, такі як Революція Гідності у 2014 році, повномасштабне вторгнення, втрата магазинів на тимчасово окупованих територіях. Компанія досягла значних успіхів у своїй історії, таких як збільшення обсягів виробництва, введення нових технологій виробництва, успішне партнерство з іноземними та вітчизняними партнерами. Постійне вдосконалення власного виробництва, розширення франшиз по всій країні, впровадження нових маркетингових компаній, розробка та поширення своєї присутності в онлайн середовищі - це все компоненти, які використовує компанія «Укрзолото» задля ведення успішної конкурентоспроможності серед конкурентів. На сьогоднішній день «Укрзолото» знаходиться на позитивному шляху розвитку, зосереджуючись на вдосконаленні систем поставок в Україну,

утримання магазинів та підтримку українського бізнесу. Ці висновки демонструють ключові етапи та досягнення в історії «Укрзолото», а також його потенціал для майбутнього успіху.

Отже, виходячи з оцінки системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Укрзолото» на основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Компанія успішно управляє своїм бізнесом більше 20 років та має налагоджену систему управління конкурентоспроможністю. «Укрзолото» демонструє глибоке розуміння своєї місії та стратегічних цілей. Чітко визначені завдання та стратегічні ініціативи вказують на готовність до досягнення довгострокового успіху. В умовах війни та складнощах з логістичними поставками, постійними ризиками, компанія продовжує свою роботу, хоч і з від'ємними показниками за 2022 та за 2023 роках. Але компанія продемонструвала фінансову стабільність та ефективне використання своїх ресурсів. Аналіз рентабельності та ефективності фінансових стратегій підтверджує її успішний фінансовий розвиток. Підходи «Укрзолото» до сегментації ринку та позиціонування бренду є доскональними, відображаючи глибоке розуміння потреб споживачів. Аналіз маркетингових кампаній свідчить про ефективне використання ресурсів та просування продукції на ринку. «Укрзолото» виявляє високий рівень управління виробничими процесами та логістичними системами, що сприяє забезпеченню якості продукції та наданню високоякісних послуг. А також активно вивчає дослідницько-розвідувальну діяльність та інноваційні продукти та технології. Його інноваційна стратегія вказує на готовність до адаптації та впровадження новаторських рішень у свою діяльність.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «УКРЗОЛОТО»

3.1 Стратегічні напрями оптимізації ТОВ «Укрзолото»

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється, важливим є не лише збереження позицій на ринку, але й пошук нових шляхів для зростання та розвитку. Компанія «Укрзолото» віддана постійному покращенню своєї діяльності та досягненню стратегічних цілей. У цьому контексті важливим є розгляд інноваційних стратегій та напрямів, які допоможуть оптимізувати її діяльність та забезпечити стабільний розвиток. В даному розділі будуть проаналізовані ключові аспекти стратегічного управління «Укрзолото», зокрема, визначені основні напрями оптимізації, їхні цілі та завдання, а також запропоновані практичні рекомендації щодо їхнього впровадження.

Для кращого просування, підтримання конкурентоспроможності підприємства, оптимізації системних витрат, впровадження нових технологій виробництва, логістичних поставок необхідно враховувати стратегічні напрями оптимізації, що в свою чергу сприяє його стабільному розвитку та успіху. При пошуку нових можливостей збільшення конкурентоспроможності компаніями використовується розробка програмних документів, які визначають напрями та конкретні заходи з урахуванням внутрішнього конкурентного потенціалу і факторів, що перешкоджають адаптації до конкурентного середовища.

Для розуміння процесу роботи, необхідно звернутись до таблиці 3.1 відповідно до етапів оптимізації організації підприємства.

Функціональну та визначну роль у веденні управління компанією відіграють стратегічні напрями оптимізації - це напрямки або шляхи, які обирає компанія для досягнення своїх стратегічних цілей та покращення своєї діяльності. Це можуть бути конкретні дії, заходи чи стратегії, спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Таблиця 3.1

Модель оптимізації організаційної структури

Крок	Опис
Аналіз поточної організаційної структури	Проведення докладного аналізу поточної організаційної структури компанії з метою виявлення сильних і слабких сторін, можливостей для покращень та проблемних зон.
Оптимізація на основі аналізу	Розробка та впровадження оптимальної організаційної структури, що враховує результати аналізу та відповідає стратегічним цілям та потребам компанії.
Розробка нормативних документів	Розробка комплексу нормативних документів, включаючи організаційну схему, розподіл відповідальності, регламент служби та посадові інструкції працівників, а також підготовка методичного забезпечення для їхнього впровадження.

Ці напрями можуть включати такі аспекти як розширення асортименту продукції, вдосконалення виробничих процесів, розвиток нових ринків збуту, підвищення якості продукції, удосконалення маркетингової стратегії та багато інших.

Головна мета стратегічних напрямів оптимізації - це покращення діяльності підприємства, збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах ринкової конкуренції. Отже, для забезпечення стратегічних напрямів оптимізації "Укрзолото" необхідно звернутись до головних моментів: допомогти компанії адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі після початку повномасштабного вторгнення, впроваджувати нові технології та методи управління, які дозволять більш ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями та впроваджувати зміни в нестабільному середовищі, а також досягати стратегічних цілей - вдосконалювати свою продукцію, підтримувати економіку України, надавати робочі місця та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Для кращого розуміння аспектів, які потребують втручання та поліпшення, на базі таблиці 2.3. було створено SWOT-аналіз.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз компанії «Укрзолото»

<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока якість виробленої продукції. • Широкий асортимент ювелірних виробів. • Добре розвинена дистрибуційна мережа. • Висококваліфікований персонал. • Добре визнаний бренд українського виробника ювелірних виробів. • Співпраця з вітчизняними та іноземними партнерами. • Розвинена онлайн присутність у вигляді мобільного додатку, веб сайту та наявність активних сторінок у соціальних мережах. 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція на ринку ювелірних виробів. • Обмежена експортна діяльність та міжнародна відомість. • Залежність від постачальників. • Власне виробництво не покриває половини виготовлень асортименту магазинів. • Високі витрати на виробництво та рекламу.
<p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту продукції для привернення нових клієнтів. • Розвиток інтернет-торгівлі для залучення нових сегментів ринку. • Використання новітніх технологій у виробництві та маркетингу. • Впроваджувати заходи щодо поліпшення кваліфікації співробітників. 	<p>Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання цін на сировину (золото та інші дорогоцінні метали). • Залежність від зовнішньо-політичних обставин. • Зміни у споживчих уподобаннях та трендах. • Конкуренція з боку міжнародних та вітчизняних брендів. • Потенційні ризики валютних курсів.

Отже, після виявлення сильних та слабких сторін, а також можливостей необхідно звернутись до розглядання кроків щодо наступних стратегічних цілей та ідей для оптимізації стратегічних напрямів.

Стратегічні напрями оптимізації підприємства в першу чергу зосереджуються на оптимізації, покращенні виробництва та підвищення якості продукції. Методом оптимізації стає впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва, залучення до роботи з професійними дизайнерами для розробки нових дизайнів та стилів продукції, вдосконалення технологій виробництва для забезпечення стабільно високої якості виробів. Зазвичай рекомендується, щоб кількість показників, які відображають конкретний аспект діяльності, становила від 15% до 25% від загальної кількості показників.

Фінансові показники не повинні перевищувати 30%, а кількісні показники, які вимірюються у натуральних одиницях, мають становити не більше 80%. [28]

Диверсифікація ювелірного портфеля починається з розширення асортименту продукції з врахуванням попиту на ринку та потреб споживачів. Це може включати в себе виробництво нових видів ювелірних виробів або додаткових послуг. Для визначення потреб споживачів використовують аналітику найбільше купованих товарів, проведення опитування для ідентифікації потенційних ніш та розвитку продуктів, які відповідають попиту споживачів.

Стратегія розширення присутності на ринку через інтернет та заохочення до купівлі ювелірних прикрас саме в магазини «Укрзолото». Оскільки в компанії є інтернет магазин, мобільний додаток та активна присутність в соціальних мережах, необхідно все це підтримувати, розширювати, залучати нових працівників для удосконалення роботи та прояві нових креативних ідей, залучення до актуальних трендів для захоплення нових сегментів ринку. Впровадження ефективних маркетингових стратегій онлайн для збільшення обсягів продажів та покращення взаємодії з клієнтами. Це можуть бути активна публікація цікавого контенту у соціальних мережах та на сайті, створення та поширення цікавого та корисного контенту (статті, блоги, відео, інфографіка тощо), що привертає увагу та підвищує довіру аудиторії. Використання різних форм онлайн-реклами, таких як банерна реклама, контекстна реклама у пошукових системах, реклама у соціальних мережах тощо, для привертання уваги клієнтів. Впровадження онлайн-чатів, систем зворотного зв'язку, обробка відгуків та запитань клієнтів для покращення обслуговування та взаємодії з ними.

Впровадження новітніх технологій у виробництві для підвищення продуктивності, якості та швидкості виготовлення продукції надасть великий поштовх до розвитку самої компанії та її конкурентоспроможності. Автоматизація процесів виробництва дозволить зекономити час та матеріали на

виготовлення ювелірної роботи, що дозволить зменшити людський вплив та підвищити швидкість виробництва. Впровадити новітні системи та пристрої, які збирають та аналізують дані в реальному часі, що дозволить оптимізувати процеси виробництва та підтримувати якість продукції. Використовувати алгоритми та програмні рішення, які допомагають автоматизувати процеси управління виробництвом, прогнозувати попит на продукцію та оптимізувати виробничі процеси. При використанні цифрових маркетингових інструментів, таких як аналітика даних та соціальні медіа, для ефективного просування продукції та залучення нових клієнтів.

Для побудови ефективного мотиваційного механізму на підприємстві, який би стимулював працівників до досягнення стратегічних цілей, необхідно, щоб кожен співробітник співпадав з культурою та цінностями компанії та був зацікавлений у її успіху. Це може бути досягнуто шляхом створення механізму мотивації, де зусилля працівників у напрямку збільшення доходів також сприяють розвитку підприємства, що в свою чергу створює умови для ще більших можливостей заробітку. Завдання для компанії включає в себе розробку і впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації для робітників на всіх рівнях. Організацію менторських програм для передачі знань та досвіду від більш досвідчених працівників до нових. Створення стимулюючої атмосфери, де працівники почувають себе цінними та мають можливість розвиватися та зростати у професійному плані.

3.2 Оптимізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства

На основі інформації, аналізу підприємства та структури управління конкурентоспроможністю, можна зробити висновок, що ТОВ «Укрзолото» переважно переслідує стратегію формування конкурентних переваг, характеристику чого можна побачити на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело [16]

Перш за все, слід звернути увагу на використання стратегії диференціації. Тобто «Укрзолото» прагне створити унікальну пропозицію для своїх клієнтів, створює окремий зручний простір для цього, розробляє мобільний додаток та підтримує його налагоджену роботу. Також це досягається шляхом вдосконалення процесів виробництва, підтримання своїх партнерів та розширення своєї діяльності не тільки завдяки магазинам, а й асортименту. Всі ці якості допомагають відрізнити «Укрзолото» від конкурентів та забезпечити стабільність на ринку ювелірних виробів.

Застосування наступальної стратегії було актуально для компанії до повномасштабного вторгнення, коли магазини відкривались по всій Україні,

створювався мобільний додаток для все більшого охоплення споживачів. Це може свідчити про те, що компанія вибирає наступальну стратегію, спрямовану на зайняття нових ринків або розширення існуючих. Наразі компанія більш зосереджена на втриманні свої позицій на ринку та отриманні прибутку. Тому більш доцільно слід використовувати стратегію фокусування, особливо якщо компанія має можливість спрямувати свої зусилля на обмежений сегмент ринку або конкретну нішу. В основі цієї стратегії лежить концентрація на обслуговуванні конкретної групи клієнтів або ринкового сегмента, забезпечуючи їм продукти або послуги, які відповідають їхнім унікальним потребам та вимогам. За допомогою стратегії фокусування «Укрзолото» може забезпечити собі стабільну позицію на ринку, залучаючи та задовольняючи потреби конкретної аудиторії, тим самим підсилюючи свою конкурентоспроможність та розвиваючи свій бізнес.

Стратегія фокусування «Укрзолото» може виглядати наступним чином:

- Компанія може обрати специфічну цільову аудиторію: клієнтів із високим або середнім рівнем доходу, які шукають ексклюзивні золоті вироби. Наприклад, з символами України, або зосередитись на такому сегменті, як розкішні весільні прикраси, бо в Україні йде весільний бум, та виготовляти продукцію, яка відповідає потребам саме цих сегментів.
- «Укрзолото» може створити конкурентні переваги, фокусуючись на якості продукції, індивідуальному підході до клієнтів, швидкому та якісному обслуговуванні.

Стратегія контролю над витратами є ключовим елементом стратегії фокусування для ТОВ «Укрзолото», бо при активному залученні виробництва необхідно продумувати способи мінімізування витратами. Ефективне управління витратами може дозволити компанії знижувати ціни на свої продукти, збільшуючи при цьому їхню привабливість для споживачів.

Застосування стратегії контролю над витратами:

- Компанія повинна провести докладний аналіз своїх витрат, визначивши, на які конкретні аспекти діяльності витрачається більше всього коштів. Це може включати витрати на сировину, оплату праці, маркетинг, транспортні витрати та інші.
- Шляхом оптимізації виробничих процесів, у тому числі автоматизації та використання передових технологій, можна значно знизити витрати на виробництво.
- Оскільки компанія фокусується на обслуговуванні конкретної аудиторії або ринкового сегмента, можна зосередити зусилля на маркетингових каналах, які прямо спрямовані на цю аудиторію. Це дозволить ефективно використовувати маркетинговий бюджет та мінімізувати зайві витрати на рекламу для інших аудиторій.
- Контроль за запасами може бути ключовим елементом зниження витрат. Забезпечення оптимального рівня запасів і уникнення перевитрат може допомогти збільшити ефективність виробництва.
- Оптимізація витрат на персонал, включаючи раціоналізацію штату та оптимізацію процесів роботи, може допомогти знизити загальні витрати компанії.

Враховуючи стратегію фокусування на обслуговуванні конкретної аудиторії, ефективний контроль над витратами дозволить «Укрзолото» максимізувати ефективність своєї діяльності та забезпечити стійкість в умовах змінного бізнес-середовища.

3.3 Розробка заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ

«Укрзолото»

Для підприємства «Укрзолото» після всіх проведеного дослідження діяльності компанії та аналізу систем управління можна запропонувати наступні оптимізації систем та підвищення конкурентоспроможності.

На рис. 3.2 показані основні етапи, які допомагають компаніям краще зорієнтуватись у процесі покращення конкурентоспроможності підприємства. Вивчаються та аналізуються стратегічні напрями, спрямовані на вдосконалення виробничих процесів, модернізацію технологічного обладнання, покращення логістичних систем, розвиток кадрів та впровадження інноваційних рішень з метою забезпечення стабільного й успішного розвитку компанії, відповідно до її стратегічних цілей та завдань.



Рис. 3.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства [1]

Відповідно до запропонованих запитів компанії щодо покращення конкурентоспроможності, можна виділити наступні головні цілі: налагодження логістичних поставок, створення та просування нової колекції ювелірних виробництв, застосування оптимізації виробництва, запровадження нової маркетингової кампанії, просування рекламної пропозиції. Головним орієнтиром для підвищення конкурентоспроможності підприємства «Укрзолото» може стати нова маркетингова компанія, щоб підвищити впізнаваність бренду для просування нової колекції ювелірних виробів на ринку,

вивчення споживчих тенденцій та попиту на ювелірні вироби. Покращення логістичних систем та постачання для забезпечення швидкого та надійного доставлення продукції клієнтам. Також управління людськими ресурсами задля більшого стимулювання працівників до якісної роботи. Розвиток персоналу та створення мотивуючого середовища для працівників сприяє підвищенню продуктивності та творчості. Активізація людського потенціалу для підвищення конкурентоспроможності компанії передбачає впровадження нових системних цінностей та норм поведінки, а також вдосконалення підходів до роботи окремих співробітників. Підвищення кваліфікації персоналу стає ключовим чинником для досягнення конкурентних переваг, що сприяє ефективному розвитку та зниженню внутрішньої напруги в організації. А клієнти мають змогу приємного обслуговування, що підвищує рівень довіри до професіоналізму робітників та заохочує їх купити відповідний товар.

Розробка плану підвищення конкурентоспроможності компанії включає в себе такі види управлінської відповідальності:

- Орієнтація на розвиток наукових досліджень та роботи з конструкторською діяльністю з метою створення нових продуктів або покращення існуючих.
- Розбір товарів-замінників від конкурентів, виявлення їхніх переваг і недоліків для покращення власної продукції.
- Аналіз та використання цінових стратегій для збільшення конкурентоспроможності продукції.
- Організація системи підтримки нових ідей та їх просування, що сприяє стимулюванню творчого потенціалу працівників.
- Стимулювання працівників до висування та просування ідей щодо вирішення конкретних проблем або покращення процесів в компанії.
- Залучення нових зірок, що будуть представляти нову колекцію. Впровадження нових ідей щодо заходу унікальної рекламної кампанії.

- Створення постійних або тимчасових груп для комплексного аналізу проблем та пошуку їх рішень, а також для проведення досліджень та розробки нових ідей.

Для визначення вимірювання досягнутих результатів у плані розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства «Укрзолото» необхідно встановлення методів та інструментів вимірювання. На рис. 3.3 можна побачити один із прикладів оцінювання положення компанії у системі конкурентоспроможності серед її найбільших конкурентів задля прогнозування майбутніх результатів роботи. Побудова багатокутника конкурентоспроможності дозволяє компаніям отримати повніше уявлення про свої сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами та розробити стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку.

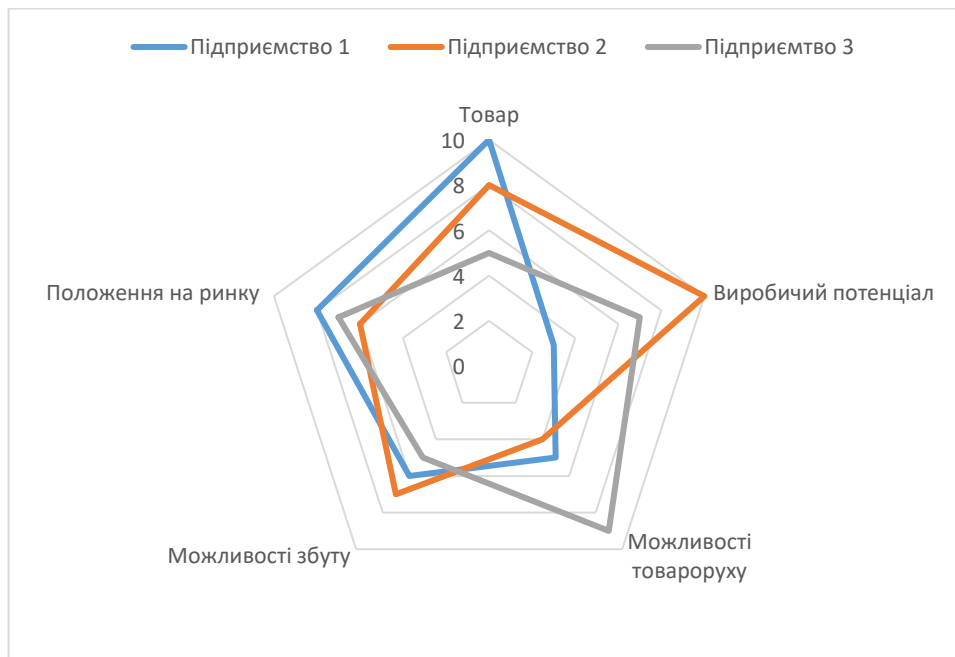


Рис. 3.3 Побудова багатокутника конкурентоспроможності

Потрібно визначити конкретні показники, яких хоче досягти компанія, які будуть відображати досягнуті результати в рамках програми підвищення конкурентоспроможності, наприклад, частка ринку, обсяги продажів, рівень задоволеності клієнтів тощо. Створити механізми для систематичного збору та аналізу інформації, необхідної для оцінки досягнутого прогресу. Це може включати автоматизовані системи управління, опитування клієнтів, аналіз

ринкових досліджень тощо. Наприклад, застосовувати метод Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників). Обрання підходящих інструментів аналізу для оцінки впливу різних заходів програми на досягнення поставлених цілей. Це може бути постійний контроль і аналіз проведеної та поточної роботи керівництва та підлеглих з метою вчасного виявлення потенційних проблем і внесення необхідних коректив. Для забезпечення цього контролю створюється організаційна структура програми з централізованим керівництвом і робочими групами, що виконують оперативне керівництво та координацію на різних рівнях. При необхідності - вносити зміни до стратегії підвищення конкурентоспроможності для досягнення кращих результатів. Регулярна звітність про прогрес програми перед керівництвом та іншими зацікавленими сторонами, а також відкрита комунікація щодо внесених змін і досягнутих результатів.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи вищесказане по розділу Пропозиції щодо розвитку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Укрзолото» можна дійти до таких висновків. При розроблянні та оцінці стратегічних напрямів оптимізації підприємства важливо розробити і впровадити стратегії, спрямовані на формування конкурентних переваг, підтримку конкурентоспроможності та збільшення ринкової частки компанії. Для компанії «Укрзолото» це включає вдосконалення своєї продукції, впровадження нових технологій виробництва, розширення асортименту товарів, підтримка і впровадження нових маркетингових стратегій. Все це з метою підтримувати економіку України, надавати робочі місця та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Оптимізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе аналіз сильних сторін та розроблення програм вдосконалення управління. На підставі досліджень та аналізу, я можу зробити висновок, що ТОВ «Укрзолото» в основному спрямовує свої зусилля на стратегію, спрямовану на

створення конкурентних переваг. У неї входять розробка та вдосконалення різних стратегій: стратегія диференціації, стратегію фокусування, стратегія фокусування, стратегія контролю над витратами. Необхідно вдосконалити систему управління, забезпечити її ефективність та прозорість. Це включає в себе впровадження систем моніторингу та контролю за реалізацією стратегій, розробку ключових показників продуктивності та успішності, а також створення мотиваційних систем, що сприяють досягненню стратегічних цілей.

До розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності входять різні варіанти для поліпшення роботи підприємства. Серед яких: налагодження логістичних поставок, створення та просування нової колекції ювелірних виробництв, застосування оптимізації виробництва, запровадження нової маркетингової кампанії, просування рекламної пропозиції. Розробляння плану допомогла більш зосереджено сконцентруватись на конкретних діях, що допоможуть більш ефективно досягти поставленої мети. При контролі над ефективним виконанням роботи та досягненню цілей компанії необхідно залучати механізми для систематичного збору та аналізу інформації, необхідної для оцінки досягнутого прогресу, а також спеціальних людей, які будуть стежити за ходом роботи та виконанням цілей компанії. Слід розуміти, що реалізація стратегічних напрямів потребує значних інвестицій та ретельного планування для мінімізації ризиків. Потрібно детально розробляти план вдосконалення та контролювати процес роботи та підтримувати зворотній зв'язок для вирішення невідкладних питань чи проблем.

ВИСНОВКИ

У сучасному динамічному економічному середовищі конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових умов його виживання та розвитку. Це величезний поштовх для чесної конкурентної боротьби на ринку між багатьма конкурентами, що мають боротись за клієнтів. Зростаюча глобалізація, швидкий технологічний прогрес та зміни споживчих вподобань вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх бізнес-процесів та стратегій. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, залучати нових клієнтів, утримувати ринкові позиції та реагувати на зовнішні виклики. В умовах жорсткої конкуренції підприємства, які не здатні підтримувати свою конкурентоспроможність, ризикують втратити частку ринку та знизити свої доходи. Тому дослідження систем управління конкурентоспроможністю та пошук шляхів їх оптимізації є надзвичайно важливими та актуальним у будь якій ситуації для компанії, що прагне досягти успіху та забезпечити стійкий економічний розвиток.

Загальні цілі цієї роботи, а також дослідження полягають у визначенні ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, аналізі сучасних методів оцінки та управління конкурентоспроможністю, розробці практичних рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення цих систем, були виконані. Особлива увага приділяється вивченню конкретного прикладу підприємства «Укрзолото», аналізу його ринкової позиції та існуючої системи управління конкурентоспроможністю, запропонуванню стратегій та заходів для її оптимізації. Була досягнена поставлена мета та проаналізований поточний стан системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Укрзолото» та розроблені пропозиції щодо її оптимізації.

Важливим етапом стає визначення теоретичного аспекту що таке конкурентоспроможність підприємства. Отже, конкурентоспроможність є визначальним фактором успіху підприємства на ринку, оскільки забезпечує його здатність витримувати конкуренцію, залучати клієнтів, досягати фінансової

стабільності, постійно вдосконалювати виробництво та залучати нові ідеї по вдосконаленню систем управління. Саме чесна конкуренція виступає рушійною силою для підвищення ефективності та інновацій на підприємствах. Вона стимулює компанії до постійного вдосконалення своїх продуктів, послуг та бізнес-процесів. Позитивні аспекти конкурентоспроможності проявляються в постійному вдосконаленню, компанії ніколи не запиняють свій розвиток та модернізацію, а це призводить до підвищеної якості продукції, цінової політики, маркетингових стратегій, інновацій та виходу на новий технологічний рівень, що стимулює покращення не тільки економічного показника, а й людського потенціалу. В свою чергу, недоліком може стати відсутність єдиного підходу до запровадження та точних конкурентоспроможності, бо кожна компанія стикається зі своїми труднощами, які вона долає для успішного функціонування. Для визначення методології оцінки конкурентоспроможністю існує багато способів, серед яких: кількісні та якісні методи. Основними методами є аналіз SWOT, метод Портера, багатофакторні моделі та індекси конкурентоспроможності. Застосовуються різні підходи, такі як маркетинговий, що націлений на сегментація ринку, цінова стратегія, продуктивний портфель покупця, маркетингові комунікації; факторний зосереджений на аналізі внутрішніх факторів підприємства, таких як фінансові показники, виробничі можливості, людські ресурси та інше; комплексний об'єднує маркетингові і факторні аспекти, а також стратегічне управління, інновації, якість продукції та послуг, динаміку ринку тощо. Обмеження та недоліки існуючих методів включають складність збору та аналізу даних, суб'єктивність оцінок та відсутність адаптації до специфічних умов конкретного ринку чи галузі. Оптимізація систем управління конкурентоспроможністю включає впровадження сучасних управлінських підходів, таких як стратегічне планування, впровадження інноваційних технологій, вдосконалення маркетингових стратегій. Механізм оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства на основі основоположних принципів таких як стратегічне планування, вдосконалення технологій виробництва,

логістичне постачання, клієнтоорієнтовність, впровадження нових маркетингових кампаній, підвищення кваліфікації працівників створить міцну основу для стійкого розвитку, забезпечуючи йому здатність ефективно конкурувати на ринку та досягати успіху в довгостроковій перспективі. Узагальнюючи результати розділу, можна зазначити, що дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства дозволило визначити ключові фактори, методи оцінки та підходи до оптимізації систем управління. Разом з тим, виявлено низку проблем та обмежень, які потребують подальшого дослідження та розробки практичних рекомендацій для їх подолання.

При детальному аналізі компанії «Укрзолото» було розглянуто історію створення та розвитку від першого магазину до сьогоденної франшизи з власним виробництвом, більше 150 відкритих точок по всій Україні, та успішному функціонуванні на такому конкурентному та мінливому ювелірному ринку. Головними аспектами діяльності «Укрзолото» є особлива стратегія у вигляді об'єднання в собі малих ювелірних магазинів, викладення іноземних виробів та прикрас власного виробництва. Головним завданням компанії стає збереження та зміцнення позицій на ринку в умовах економічної нестабільності та війни, досягнення довгострокового успіху, підтримка економіки України, надання робочих місць та забезпечення клієнтів ювелірними виробами. Місія полягає у створенні зручного простору для онлайн шопінгу. Компанія досі продовжує своє функціонування завдяки чіткому стратегічному розвитку, постійному удосконаленню управлінських рішень, утриманні уваги клієнта через нові маркетингові кампанії, онлайн присутність та впровадження зручного мобільного додатку та веб сайту. Позиції компанії «Укрзолото» на українському ювелірному ринку займають одне з лідируючих позицій, конкуруючи з такими компаніями як «Золотий Вік» та «Онікс». Серед своїх конкурентів «Укрзолото» виграє більшою стабільністю фінансових показників, географічною присутністю по всій країні, впізнаваним брендом та головним обличчям компанії – Тіною Кароль та більш розвиненими виробничими потужностями. Їхня гнучка цінова

політика задовольняє потреби різних категорій покупців, бо ціни на ювелірні вироби мають середню цінову політику. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства «Укрзолото» показала, що підприємство знаходиться у стабільному стані, відносно зовнішніх обставин з початку повномасштабного вторгнення. Фінансові показники 2023 року очікувано впали, порівняно з 2021. Зміна чистого прибутку за період 2023-2021 рр. вказує на втрати у -929,6 тис. грн. Але компанія продемонструвала ефективне використання своїх ресурсів та вміння стратегічного управління. Підходи «Укрзолото» до сегментації ринку та позиціонування бренду є досконалыми, відображаючи глибоке розуміння потреб споживачів, що і відображається у діях зі створенням мобільного додатку. Аналіз маркетингових кампаній свідчить про ефективне використання ресурсів та просування продукції на ринку. «Укрзолото» виявляє високий рівень управління виробничими процесами та логістичними системами, що сприяє забезпеченню якості продукції та наданню високоякісних послуг. Інноваційна стратегія вказує на готовність до адаптації та впровадження новаторських рішень у свою діяльність.

Пропозиції щодо розвитку системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Укрзолото» виглядають наступним чином. Для кращого розуміння по чому слід орієнтуватись, було складено SWOT-аналіз підприємства, у якому виявлено сильні сторони, які слід покращувати, слабкі сторони, на які необхідно звернути увагу та розробляти можливі стратегічні рішення щодо рішення цих проблем, наприклад як залежність від постачальників при проблемах з логістикою призведе до втрати продукції, клієнтів та прибутку. Більше було зосереджено на можливостях, які компанія може впровадити у своє управління. Це налагодження логістичних поставок, створення та просування нової колекції ювелірних виробництв, застосування оптимізації виробництва, запровадження нової маркетингової кампанії, просування рекламної пропозиції. Підбиваючи підсумки розділу можна зробити висновок, що запропоновані заходи та стратегії мають великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Укрзолото». Впровадження сучасних методів управління, активізація

інноваційної діяльності, покращення якості продукції та послуг, а також підвищення кваліфікації персоналу створять міцну основу для стійкого розвитку компанії та забезпечать її успішну діяльність на ринку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. SOVA. URL: <https://sovajewels.com/ua/> (дата звернення 22.04.2024)
2. ZARINA. URL: <https://zarina.ua/> (дата звернення 22.04.2024)
3. Бондарчук Л., Томчук О. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Молодий вчений*. 2024. 1 (125). С. 109-113.
4. Владислав Горошко. Укрзолото: Як за допомогою мобільного додатку примножити прибутки. URL: <https://rau.ua/novyni/vladislav-goroshko-ukrzoloto/> (дата звернення 22.04.2024)
5. Волошин А. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. Т. 4, № 68.
6. Господарський процесуальний кодекс України Стаття 25. Суд апеляційної інстанції. *Законодавство України 2019 рік*. URL: https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_protsestial_nij_kodeks_ukraini/statja-25.htm (дата звернення: 17.04.2024).
7. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. (185). С. 49-53.
8. Денисенко М. & Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. Т. 2, № 70. С. 139–146.
9. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М та ін. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
10. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посіб-ник. Харків: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.
11. За крок до перемоги: скільки магазинів втратили й відкрили провідні торговельні мережі України за рік війни (інфографіка). *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*.

- URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratali-merezhi-2023/> (дата звернення: 20.04.2024).
- 12.Іванов Ю. Б., Кизим М. О, Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
 - 13.Інформаційний портал Союзу Ювелірів України. URL: <http://juvelir.org.ua/about.php> (дата звернення 18.04.2024)
 - 14.Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М. 2023.
 - 15.Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузевих ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. Т. 10, № 19. С. 131–136.
 - 16.Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. Одеса, 2009. Вип. 36. С. 90-96.
 - 17.Кузнєцова К.О., Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. Національний технічний університет України «КПІ». 2013.
 - 18.Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
 - 19.Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В.. «Управління конкурентоспроможністю підприємства». 2022.
 - 20.Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ. 2021.Ч.1.655с.
 - 21.Мороз Л.І Сьомов Н.А. Розвиток та проблеми сучасного ювелірного виробництва в Україні. *Взгляд в будущее*. 2018. Т. 3, № 11. С. 9.
 - 22.Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

- 23.Офіційни сайт «Укрзолото». URL: <https://ukrzoloto.ua/uk/page/about/> (дата звернення 20.04.2024)
- 24.Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р. / [редкол. : П. Т. Бубенко, О. Ю. Палант, О. О. Рудаченко]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 372 с.
- 25.Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (23-24 листопада 2023 р.). Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2023. 194 с.
- 26.Пуцентейло, П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 80–86.
- 27.Сапотніцька, Н., Козак, В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023, (2 (02), 49-52.
- 28.Серединська В.М., Загородна О.М. Напрямки удосконалення стратегічного управління на підприємстві. Економіка та суспільств. 2016. № 3 С. 276-282
- 29.Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 156 с.
- 30.Тарасов, І., & Жуковський, Є. (2023). Фактори впливу на ринок ювелірних виробів: глобальна перспектива. *Молодий вчений*, № 10 (122). с. 241-244.
- 31.ТОВ "ЮВЕЛІРНИЙ ЗАВОД "УКРЗОЛОТО". URL: <https://vkursi.pro/card/tov-iuvelirnyy-zavod-ukrzoloto-40913713> (дата звернення: квітень 2024)
- 32.ТОВ «УКРЗОЛОТО ЦЕНТР» URL: <https://opendatabot.ua/c/40166781> (дата звернення 20.04.2024)
- 33.ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРЗОЛОТО ЦЕНТР". Фінансова звітність за 2023 рік URL: <https://clarity-project.info/edr/40166781/finances> (дата звернення: 22.04.2024)

- 34.Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи та визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Т. 13, № 27.
- 35.Томчук О.Ф. Конкурентоспроможність видавничо-поліграфічних підприємств в умовах глобальних викликів: реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44.
- 36.Український ринок золота – коментарі Олександра Соколова, генерального директора Pro-Consulting. Forbes URL: https://pro-capital.ua/press_center/expert/ukraïnskij-rinok-zolota-ukr/ (дата звернення: 24.04.2024).
- 37.Укрзолото починає розвиток мережі по франчайзингу URL: <https://rau.ua/novyni/ukrzoloto-franchise/> (дата звернення 22.04.2024)
- 38.Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
- 39.Чому стагнує ювелірний ринок. Замість золотих прикрас українці все більше купують вироби з срібла і біжутерію - стаття Олександра Соколова, директора аналітичного департаменту Pro-Consulting. Forbes. Аналіз ринка. Заказать анализ рынка на Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/pochemu-stagniruet-yuvelirnyy-rynok-vmesto-zolotykh-ukrasheniy-ukraintsy-vse-bolshe-pokupayut-izdeli> (дата звернення: 24.04.2024).
- 40.Швед, Т. В. Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство* : Електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 8. С. 405-410.
- 41.Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства). Харків: Право, 2022. 321 с.
- 42.Ювелірний бренд «Укрзолото». Історія та вплив на український ювелірний бізнес. URL: <https://stolychnashop.com.ua/ua/news/yuvelirnyy-slovar/cartier-yuvelir-koroley/> (дата звернення 21.04.2024)

43.Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.