

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“    ”    \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«Управління конкурентоспроможністю торгового підприємства»**

**Виконавець**

студент факультету менеджменту,  
обліку та інформаційних технологій

**Опря Світлана Миколаївна**

(прізвище, ім'я, по батькові)    /підпис/

**Науковий керівник**

Старший викладач

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Єсіна Ольга Геннадіївна**

(прізвище, ім'я, по батькові)    /підпис/

**Одеса 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                           | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....                                  | 5  |
| 1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства.....                             | 5  |
| 1.2 Фактори та принципи які впливають на конкурентоспроможність підприємства та їх класифікація ..... | 12 |
| 1.3 Методи управління конкурентоспроможністю підприємства .....                                       | 18 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                                            | 23 |
| 2.1. Аналіз ринку торгових підприємств .....                                                          | 23 |
| 2.2. Загальна та фінансово-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ідс Аква Сервіс» .....         | 35 |
| 2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ІДС Аква Сервіс» .....                                      | 42 |
| 2.4. Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....                      | 53 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                         | 67 |

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Конкурентоспроможність підприємства набуває особливої ваги в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції. Глобалізація відкриває національні ринки для міжнародних гравців, що вимагає від компаній більшої адаптивності та гнучкості. Вони повинні постійно вдосконалювати товари та послуги, оптимізувати виробничі процеси та впроваджувати інновації. Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам зберегти позицію на ринку і розвиватися. Компанії, які не адаптуються до швидких змін, ризикують втратити ринкові позиції або збанкрутувати. Тому актуальним є розробка інноваційних методів оцінки та підвищення конкурентоспроможності, впровадження нових інструментів, прогнозування ринкових тенденцій та використання сучасних стратегій, включаючи автоматизацію і штучний інтелект.

Дослідження конкурентоспроможності підприємств стає все більш практичним. Воно не тільки дозволяє виявити слабкі сторони та потенційні загрози, але й дозволяє знайти нові можливості для розвитку. У результаті це підвищує ефективність і стійкість підприємства.

**Мета дослідження:** дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

**Об'єкт дослідження** – ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

**Предмет дослідження** – процес управління конкурентоспроможності підприємства, що означає аналіз стратегій, методів і інструментів, за допомогою яких підприємство планує, організовує та контролює свій розвиток.

Для досягнення визначеної мети необхідно розв'язати наступні завдання:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні фактори впливу на конкурентоспроможність;
- вивчити основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «ІДС Аква Сервіс»;

- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- запропонувати заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Практичне значення** дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс», які можуть бути використані керівництвом підприємства для прийняття стратегічних рішень та впровадження ефективних управлінських заходів. Запропоновані заходи можуть бути застосовані не тільки в умовах ринкової економіки України, але й у міжнародній практиці.

**Методи дослідження.** Для більш детального аналізу конкурентоспроможності компанії під час підготовки даної роботи використовувалися різні методи дослідження: загальний аналіз; SWOT-аналіз, який визначав сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні загрози та можливості; експертна оцінка; групування та метод систематизації. Крім того, у дослідженні враховувалися підходи, запропоновані авторами Лужанської Т. Ю., Омеляненко та Вакуленко, Клименко С. М., які описали методи оцінки конкурентоспроможності, як PEST-аналіз.

**Інформаційна база.** Дослідження базується на різноманітних джерелах інформації, таких як навчально-методична література, наукові роботи вітчизняних дослідників з управління конкурентоспроможністю торгових підприємств, статті у періодичних виданнях, електронних публікацій тощо. Також використано статистичні дані та фінансову звітність підприємства під час проходження виробничої практики.

**Структура роботи.** Робота включає вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Другий розділ присвячений аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства ТОВ «ІДС Аква Сервіс» та містить рекомендації щодо його покращення. Робота містить 25 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел, і додатки. Основний текст займає 68 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність та основні складові конкурентоспроможності підприємства**

На даний момент ведення бізнесу вимагає адаптації до змін, які відбуваються. Наразі жодне торгове підприємство не може бути впевненим, що його перевага не буде використана конкурентами. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства має важливе значення в загальній системі управління підприємством. Незважаючи на те, що управління конкурентоспроможністю торгових компаній є важливим, поки що не було запропоновано єдиного підходу до визначення та управління.

Сьогодні постачальники послуг і виробники продуктів знаходяться під тиском конкуренції, що постійно піднімає питання про розвиток і виживання компаній. Здатність протистояти довгостроковій конкуренції на ринку характеризується такою економічною категорією, як конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність – це багатовимірне поняття, перекладене з латині, як боротьба за досягнення найкращих результатів. Поняття широко використовується як в теорії, так і в практиці економічної науки.

Оскільки вітчизняна економіка перебуває на стадії формування конкурентного середовища, цей етап вимагає від українських компаній вибору нових методів і форм конкуренції, які разом допомагають бізнесу досягти стійкої конкурентної переваги. Основною умовою розв'язання складних конкурентних завдань є створення адаптивних механізмів і використання методів і прийомів, що забезпечують адаптацію підприємства до мінливого зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність – це ринкова категорія, яка має динамічний і мінливий характер. Таким чином, завдяки постійним якісним характеристикам

продукту, його конкурентоспроможність залежить від ринкових умов, поведінки конкурентів, змін цін, рекламних заходів тощо.

Для забезпечення конкурентоспроможності фірми повинні підтримувати високу ефективність виробництва завдяки використанню сучасного обладнання, технологій, кваліфікованих працівників, а також здатності забезпечувати та утримувати міцні позиції на ринку протягом тривалого часу завдяки ефективним принципам управління збутом.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукового підходу до стратегічного управління;
- забезпечити єдність розвитку технологій, економіки та управління;
- використання сучасних методів досліджень і розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і так далі);
- з урахуванням взаємозв'язку функцій управління процесом на всіх етапах життєвого циклу об'єкта;

Аналізуючи визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», можна виділити наступні особливості цього поняття (рис. 1):



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

*Джерело: побудовано автором*

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується характеристиками порівнянності, просторовості, динамічності, об'єктивності, асоціативності та узгодженості (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства»

*Джерело: побудовано автором*

Порівнянність означає визначення конкурентоспроможності компанії в порівнянні з реальними конкурентами, які виробляють аналогічні продукти і послуги і працюють на тому ж ринку.

Конкурентоспроможність компанії визначається на конкретному ринку, оскільки компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку, але не на іншому. Це відомо як просторовий аспект.

Коли компанія є конкурентоспроможною протягом певного періоду часу, вона може втратити цю конкурентоспроможність через динаміку. Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства вимагає постійної оцінки його рівня, спостереження за показниками, які його характеризують, і аналізу джерел формування: технологій, навколишнього середовища, виробництва, продажів, маркетингу, професійної кваліфікації, людських ресурсів, інновацій, інвестицій, організаційних і економічних факторів.

Об'єктивність дозволяє оцінити різноманітні фактори, що визначають конкурентоспроможність компанії. Зокрема, це стосується високої якості продукції, використання сучасних технологій і засобів, висококваліфікованого персоналу, створення позитивного іміджу підприємства та його продукції в очах споживачів, використання різноманітних маркетингових методів для просування продукції та забезпечення підприємства матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Унікальний продукт, додаткова послуга, оригінальна технологія виробництва тощо є прикладами конкурентних переваг підприємства, відомих як атрибутивність.

Системність включає аналіз усіх факторів і умов, які формують конкурентоспроможність компанії, а також аналіз зв'язків і залежностей між ними. Це означає, що системність включає в себе комплекс наукових методів і практичних методів вирішення складних економічних проблем.

В численних наукових дослідженнях закордонних та українських вчених Г. Асселя, Г. Азоєва, І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Минцберга, Пітерса, М. Портера, Ф. Тейлора, А. Сміта, А. Файоля, Р. Фатхутдинова, А. Юданова [1,2,3,10,16,17,18,20,21] було розглянуто дослідження теоретичних та практичних основ вивчення конкурентоспроможності підприємств на ринку. Однак, незважаючи на значні теоретичні здобутки в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, відображені в численних статтях авторів, багато аспектів цієї теми потребують подальшого вивчення. Зокрема, йдеться про уточнення поняття та змісту концепції корпоративної конкурентоспроможності (табл. 1.1), а також компонентів її конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

| Автор             | Трактування поняття                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гарі Ассель [1]   | Зазначає, що конкурентоспроможність визначається як здатність компанії ефективно реагувати на зміни та потреби споживачів за допомогою стратегічного маркетингового планування та управління, забезпечуючи довгострокову перевагу перед конкурентами. |
| Гліб Азоєв [2]    | Конкурентоспроможність компанії розглядається як здатність досягати і підтримувати конкурентну перевагу на неділю за допомогою інновацій, ефективного управління ресурсами та адаптації до ринкових умов.                                             |
| Ігор Ансофф [3]   | Пов'язана зі здатністю компаній застосовувати ефективні стратегії для досягнення своїх цілей у конкурентному середовищі.                                                                                                                              |
| Філіп Котлер [10] | Здатність бізнесу задовольняти потреби клієнтів більше, ніж його конкуренти, за допомогою ефективних маркетингових стратегій і інструментів визначає конкурентоспроможність бізнесу.                                                                  |



|                                  |                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Генрі Мінцберг [16]              | Залежить від здатності компанії інтегрувати стратегічне мислення на всіх рівнях управління та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.                                    |
| Том Пітерс [17]                  | Досягається через інновації, орієнтацію на клієнтів та ефективне лідерство, що дозволяє підприємствам виділятися на ринку                                                     |
| Майкл Портер [18 с. 22-40]       | Визначається здатністю підприємства аналізувати галузь і конкурентів, використовуючи модель «п'яти сил», для розробки стратегій, що забезпечують стійкі конкурентні переваги. |
| Фредерік Тейлор [21 с. 312-325]  | Конкурентоспроможність підприємства пов'язана з ефективністю організації праці та виробничих процесів, що підвищує продуктивність і знижує витрати.                           |
| Адам Сміт [20 с. 88-104]         | Обумовлена ефективністю ринків та поділом праці, що сприяє економічному зростанню і розвитку підприємств.                                                                     |
| Анрі Файоль [26]                 | Досягається через ефективне управління, що включає планування, організацію, керівництво, координацію та контроль.                                                             |
| Анатолій Юданов [25, с. 210-225] | Залежить від ефективного використання ресурсів, інновацій та стратегічного планування, особливо на ринках, що розвиваються.                                                   |

*Джерело: побудовано автором*

Аналізуючи трактування поняття науковцями, можна зрозуміти, що конкурентоспроможність підприємства — це комплексний показник його стійкого функціонування, який охоплює результати діяльності різних виробничих, допоміжних та управлінських підрозділів, підсистем і задіяних ресурсів та відображає відносні переваги підприємства над іншими учасниками ринку (конкурентами) у сферах, пов'язаних з ключовими факторами конкуренції або таких, що визначають об'єктивні можливості підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей.

Концептуально основними напрямками роботи конкуренції як процесу можуть бути завоювання нових ринків / утримання існуючих, придбання ресурсів та ідеї.

Філіп Котлер та Кевін Лейн Келлер стверджують, що унікальна цінна пропозиція компанії, яка відрізняє її продукцію та послуги від конкурентів, є одним із ключових елементів успішної конкурентоспроможності. А сегментація ринку, націлювання та позиціонування є ключовими факторами, які дозволяють ефективно орієнтуватися на своїх клієнтів та реагувати на їхні потреби [11].

Як категорія конкуренції, конкурентоспроможність виконує кілька спеціалізованих завдань:

1) «Створення правил гри» – це адаптація до умов бізнесу та встановлення відповідних стандартів підприємницької діяльності. Компанія ознайомлюється з усіма чинними законами, що регулюють виробничу, збутову, товарну та комерційну діяльність, коли починає працювати. Потім вона розробляє план, щоб перевірити, чи її конкуренти діють за тими ж правилами;

2) формування цілей і мотивації діяльності: конкуренція змушує ринкових агентів впроваджувати різні інновації, щоб задовольнити змінний попит споживачів;

3) регулятивна функція: реальна конкуренція змушує кожного економічного суб'єкта дотримуватися однакових правил і норм конкурентної поведінки, що дозволяє їм бути самостійними та активними у господарській діяльності;

4) функціональна: розподіл ресурсів і вироблених благ між економічними суб'єктами.

Крім того, сучасна економіка має два види конкуренції – конкуренцію між підприємствами як виробниками товарів чи послуг та конкуренцію між споживачами.

Конкурентоспроможність включає в себе такі складові, як стратегія, якість продукції або послуг, цінова політика, маркетинг і реклама, операційна ефективність, інновації та дослідження і розробки, а також людський потенціал підприємства (рис. 1.2).



Рис.1.2. Основні складові конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: побудовано автором*

Розробка ефективної стратегії є вирішальним фактором у визначенні конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона визначає напрямки зростання та позиціонує бізнес на ринку.

Висока якість продукції або послуг також відіграє важливу роль у конкурентному середовищі, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів і позитивно впливаючи на сприйняття бренду.

Стратегії ціноутворення можуть включати конкурентне ціноутворення або інші методи диференціації, такі як унікальність продукту або позиціонування бренду. Маркетингові зусилля, спрямовані на просування товарів і послуг та створення сприятливого іміджу компанії, також сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Операційна ефективність, включаючи управління виробництвом, логістикою та ланцюгами поставок, дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси і забезпечує здатність відповідати змінам ринкового попиту.

Інновації та дослідження і розробки сприяють впровадженню нових технологій, продуктів і послуг, які можуть дати підприємству конкурентну перевагу.

Крім того, людський капітал, або навички, знання та мотивація працівників, впливає на ефективність виробництва та інновацій на підприємстві.

Можна зробити висновок, що компаніям України необхідно ввести нові способи боротьби, щоб отримати міцну перевагу в конкурентному середовищі України. Ці методи декомунізації включають використання сучасних технологій та обладнання, найм кваліфікованих робітників та ефективне управління продажами.

Для підвищення конкурентоспроможності необхідно використовувати науковий підхід до стратегічного управління, впроваджувати нові методи і технології, вивчати зв'язки між функціями управління і створювати систему заходів, що гарантують конкурентоспроможність. Узгодженість, порівнянність, просторовість, динамічність, об'єктивність і взаємозв'язок – це характеристики,

які визначають конкурентоспроможність бізнесу. Ці характеристики підкреслюють, що конкурентоспроможність є показником відносних, багатовимірних та часових змінних.

Конкурентоспроможність компанії включає такі елементи, як стратегія, якість товару чи послуги, ціни, маркетинг та реклама, оперативна ефективність, інновації, дослідження та розробки та персонал. Це всеосяжний показник, який оцінює успіх компанії на ринку і охоплює всі її аспекти. Таким чином, конкурентоспроможність вимагає комплексного підходу до управління, який необхідний для підтримки і розвитку бізнесу.

## **1.2 Фактори та принципи які впливають на конкурентоспроможність підприємства та їх класифікація**

Сучасні умови мотивують підприємців постійно перевіряти конкурентоспроможність свого бізнесу. Здатність підприємства адаптуватися до конкурентного середовища залежить від його конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності компанії гарантує високий прибуток. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим . [5, с. 10-30].

Конкурентоспроможність – це здатність індивідуального підприємця досягти цілей на конкурентному ринку швидше за своїх конкурентів [14с. 22-40].

Перш ніж почати вивчати фактори конкурентоспроможності підприємства, важливо визначити, що означає термін «фактор». Фактор – це рушійна сила або причина, що зумовлює певний процес чи явище. Термін походить від латинського «фактор», що означає «то, що робить», «виробляє». Отже, можна сказати, що фактори конкурентоспроможності є чинниками, які або повністю визначають конкурентоспроможність підприємства, або частково впливають на неї [15, с. 5-20].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку дозволяє вивчити елементи, що впливають на відношення покупців до компанії та її продукції, що призводить до зміни частки продукції компанії на ринку [9 с. 30-50].

Всі компоненти конкурентоспроможності можна розділити на кілька категорій, згідно з дослідженнями М. Портера, відомого економіста з Гарвардської школи бізнесу [18, с. 424].

Ці категорії включають основні та розвинені, загальні та спеціалізовані, природні та штучно створені, зовнішні та внутрішні. Він безпосередньо пов'язує елементи виробництва з елементами конкурентоспроможності компанії.

Підхід І.З. Должанського поділяє всі фактори конкурентоспроможності на внутрішні та зовнішні [6, с. 384] (рис.2.1).



Рис. 2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [6 с. 384]*

На конкурентні переваги компанії впливають різноманітні зовнішні фактори. Адаптація підприємства до нового середовища включає розподіл і розвиток існуючих конкурентних переваг.

Регулювання внутрішнього середовища підприємства є частиною процесу адаптації. Це робиться з метою збільшення позитивного впливу змін від зовнішніх джерел і зменшення негативного впливу. Фактори макрорівня, які описують умови на міжнародному та національному рівні, є важливими; фактори мезорівня, які описують специфічні умови господарської діяльності в галузі та регіоні, і мікрорівня, або найближчого оточення, є важливими, оскільки вони характеризують безпосередню взаємодію підприємств із зовнішніми суб'єктами.

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є вирішальними елементами його успіху. До них відносяться діяльність управлінського та адміністративного персоналу, система технологічного обладнання, сировина, матеріали та напівфабрикати, а також збут продукції. Діяльність управлінського та адміністративного персоналу, включаючи організаційну та виробничу структури управління, професійний та кваліфікаційний рівень відіграє значну роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективне управління може сприяти розробці стратегій, які допомагають підприємству адаптуватися до мінливих ринкових умов [5 с. 45-67].

Крім того, система технологічного оснащення, яка включає оновлення обладнання та технологій, є важливою. Перехід на більш сучасне обладнання може підвищити продуктивність і ефективність виробництва, підвищивши конкурентоспроможність компаній [22, с. 30-45].

На конкурентоспроможність компанії суттєво впливають якість сировини, матеріалів і напівфабрикатів, комплектність перероблення та кількість відходів. Використання високоякісних матеріалів може покращити якість продукту та задовольнити потреби споживачів [19, с. 60-85].

Збут, об'єм і витрати на реалізацію є іншими важливими факторами. Компанія може збільшити прибуток і отримати доступ до широкого ринку

завдяки ефективному збуту. Компанія повинна прагнути до ефективного збуту шляхом продажу товарів, які відповідають попиту на ринку, збільшення об'ємів продажів і розширення ринків [22, с. 70-85].

Успіх функціонування компанії залежить від багатьох факторів, що визначають її внутрішнє та зовнішнє середовище. Ключовим завданням ефективного управління є аналіз і врахування цих елементів (табл. 1.2).

Таблиця 2.1

Комплексний аналіз додаткових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

| Фактори                        | Вплив на конкурентоспроможність                                                                                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішні фактори              |                                                                                                                                            |
| Культура підприємства          | Підвищує мотивацію працівників, знижує плинність кадрів, покращує внутрішню взаємодію, підвищуючи ефективність роботи.                     |
| Інновації та R&D               | Сприяє постійному вдосконаленню, дозволяє бути попереду конкурентів, підвищуючи конкурентоспроможність.                                    |
| Маркетингова стратегія         | Підвищує впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, що позитивно впливає на обсяги продажів і конкурентну позицію на ринку.                |
| Управління якістю              | Підвищує довіру споживачів, дозволяє конкурувати на висококонкурентних ринках, підвищуючи конкурентоспроможність.                          |
| Зовнішні фактори               |                                                                                                                                            |
| Макроекономічні фактори        | Впливають на підприємства, особливо на міжнародних ринках, можуть як сприяти зростанню, так і створювати ризики.                           |
| Соціально-економічні тенденції | Впливають на попит на продукцію та послуги, вимагають адаптації маркетингових стратегій та продуктового асортименту.                       |
| Екологічні фактори             | Підприємства, що впроваджують екологічні стратегії, можуть отримати конкурентну перевагу, покращити імідж та знизити екологічні ризики.    |
| Технологічні фактори           | Впливають на ефективність виробництва, знижують витрати, покращують продуктивність та якість продукції, підвищуючи конкурентоспроможність. |
| Регіональні фактори            | Впливають на витрати виробництва, ефективність збуту продукції, можуть створювати конкурентні переваги чи обмеження.                       |
| Соціально-політичні фактори    | Впливають на імідж підприємства, можливості для ведення бізнесу, можуть створювати як сприятливі умови, так і ризики.                      |

*Джерело: побудовано автором*

Дана таблиця представлена для структурованого розуміння різноманітних додаткових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Вона включає внутрішні та зовнішні фактори, які можуть суттєво впливати на діяльність підприємства, його стратегічні рішення та загальну ефективність.

Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, важливо дотримуватися певних принципів управління, які допоможуть ефективно організувати діяльність та досягти поставлених цілей.

Системність, адаптивність, цілісність, цілеспрямованість, динамічність, мотивація, комплексність, обов'язковий прямий і зворотний зв'язок, системоутворюючі зв'язки, структура, розвиток, достовірність інформації, співпраця та командна робота, а також надійність функціонування є основними методологічними принципами.

Принцип стратегічного підходу передбачає орієнтацію підприємства на довгострокові перспективи, що включає розробку стратегій розвитку, впровадження інновацій та нових технологій. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки підтримувати, але й постійно підвищувати свою конкурентоспроможність. Стратегічний підхід також забезпечує здатність підприємства передбачати та реагувати на зміни в ринковому середовищі, що є критично важливим у сучасних умовах.

Принцип системності відображає необхідність комплексного підходу до управління всіма аспектами діяльності підприємства. Це означає, що управлінські рішення мають враховувати взаємозв'язок між різними підрозділами та процесами. Комплексний підхід дозволяє уникнути ізольованого вирішення проблем, що може призвести до неефективності та втрат. Впровадження системності сприяє кращій координації дій та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Принцип адаптивності підкреслює важливість здатності підприємства швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Гнучкість у виробничих процесах та управлінських рішеннях дозволяє підприємству ефективно



адаптуватися до нових умов і викликів. В умовах швидких змін на ринку, підприємства, що не можуть швидко пристосовуватися, ризикують втратити свою конкурентну перевагу. Адаптивність стає важливою характеристикою, яка дозволяє підприємству зберігати свою позицію на ринку та навіть розширювати її.

Принцип орієнтації на ринок вимагає від підприємства постійного аналізу ринкових тенденцій та потреб споживачів. Це передбачає активну роботу над підвищенням задоволеності клієнтів, поліпшенням якості продукції та послуг. Підприємства, що орієнтовані на ринок, здатні краще відповідати очікуванням своїх клієнтів, що в свою чергу сприяє підвищенню лояльності та розширенню клієнтської бази. Цей принцип також включає активну участь у маркетингових дослідженнях та впровадження нових маркетингових стратегій.

Принцип економічної ефективності наголошує на необхідності оптимізації витрат та максимізації прибутку. Це досягається шляхом підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції та оптимізації використання ресурсів. Підприємства, які дотримуються цього принципу, можуть досягати більш високих фінансових результатів та забезпечувати стійкий розвиток. Економічна ефективність також передбачає впровадження інноваційних технологій та методів управління, що сприяють зниженню витрат та підвищенню ефективності виробництва.

Отже, внутрішні фактори, такі як діяльність управлінського персоналу, система технологічного оснащення, якість сировини і матеріалів та ефективність продажів, є вирішальними елементами успіху підприємства. Система технологічного оснащення, включаючи оновлення обладнання та технологій, відіграє життєво важливу роль у підвищенні гнучкості виробництва та конкурентоспроможності підприємства. Якість сировини та комплектуючих, а також оптимізація витрат на реалізацію продукції впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

### **1.3 Методи управління конкурентоспроможністю підприємства**

Концептуальні основи сучасних управлінських і економічних теорій служать методологічною основою управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. До них належать основні ідеї теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, сучасні управлінські парадигми та концепції стратегічного управління. Вони також включають фундаментальні принципи та практичні інструменти, розроблені в сучасних підходах до управління, таких як процесний, системний і ситуаційний [23].

Управління конкурентоспроможністю комерційного підприємства включає низку методів і дій, спрямованих на підвищення здатності компанії конкурувати на ринку, задовольняти потреби споживачів і продовжувати розвиватися.

Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає виконання конкретних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація, контроль за тим, щоб галузь мала конкурентні переваги, і гарантування того, що промислові підприємства продовжують існувати як учасники економічної діяльності.

Управління конкурентоспроможністю в промисловій галузі включає такі методи: спостереження за конкурентним середовищем і аналіз ситуації в галузі та на ринку; виявлення конкурентоспроможності та основних конкурентів [23].

У конкурентному середовищі держава не керує конкурентоспроможністю. Замість цього вона впливає на неї за допомогою регуляторних заходів, таких як закони, постанови уряду та економічні інструменти, серед інших. Створення сприятливих умов для підвищення конкурентоспроможності економіки в цілому, її секторів і окремих виробників зокрема, є обов'язком уряду.

Внутрішні та зовнішні канали використовують держава для впливу на конкурентоспроможність. Оскільки зовнішні фактори беруть участь у вирішенні внутрішніх проблем, ці два канали тісно взаємодіють один з одним [24].

Дотримуючись цих рекомендацій, підприємства можуть бути захищені від неприємних несподіванок і стабільно протистояти конкуренції на ринку під час здійснення своєї діяльності.

З іншого боку, державні органи повинні підтримувати конкурентоспроможність виробників, надаючи їм корисні та інформативні консультації. На сучасному ринку необхідно підвищити конкурентоспроможність компанії. Щоб досягти завдання високого рівня конкурентоспроможності, особлива увага потрібна посиленню конкурентних переваг підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування бізнесу підприємства повинні виробляти більш конкурентоспроможну продукцію через зміну конкурентного середовища. Для підвищення конкурентоспроможності компанії повинні вивчати ринок, оцінювати свою конкурентоспроможність і можливості конкурентів, а також створювати основні напрями, які підвищують конкурентоспроможність. Одним із найважливіших завдань підприємства є розробка методів; без їх розробки виробникам буде важко вижити на ринку в умовах конкуренції та досягти позитивного результату.

Розглянемо найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Одним із найпоширеніших є матричні методи, які базуються на якісній маркетинговій оцінці діяльності компанії та її товарів і послуг. Ці методи ґрунтуються на детальному аналізі можливостей компанії конкурувати з іншими виробниками, а також обов'язково враховують життєвий цикл продукції, яку компанія виробляє. До цього типу методів належать:

- матриця БКГ;
- матриця Портера;
- матриця Mc Kinsey;
- SWOT-аналіз;
- PEST -аналіз.

Метод БКГ використовується, згідно з Клименко С. М., для оцінки стратегічних бізнес-одиниць (СБО) за двома критеріями: темп зростання ринку

та відносна частка ринку. Матриця розділяється на чотири категорії: «Зірки», «Дійні корови», «Питальні знаки» та «Собаки». Це допомагає компаніям визначити, які бізнеси розвивати, а від яких відмовитися [27].

Матриця Портера, розроблена Майклом Портером, використовується для вивчення конкурентних стратегій компаній. Портер говорить про три основні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Цей метод дозволяє компаніям вибирати стратегію, яка відповідає їхнім ресурсам і ринковим умовам. Лужанська Т. Ю. зазначає, що матриця Портера допомагає компаніям визначити свою унікальну позицію на ринку та розробляти плани для зміцнення своїх конкурентних переваг [18].

Матриця McKinsey, вдосконалена версія матриці БКГ, оцінює конкурентоспроможність і привабливість ринку бізнес-одиниці. Дослідження Гавриша та Котлика показує, що цей метод розділяє СБО на дев'ять квадрантів, що дозволяє компанії визначити, куди інвестувати ресурси, щоб максимізувати своє зростання та розвиток.

Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Цей підхід вивчає внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. SWOT-аналіз дає підприємству можливість ретельно оцінити свою позицію на ринку та розробити стратегію, щоб бути більш конкурентоспроможними.

PEST-аналіз вивчає вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Цей метод вивчає соціокультурні, технологічні, фінансові та політичні фактори, що впливають на підприємство, згідно з дослідженням Омеляненко та Вакуленка. PEST-аналіз допомагає компаніям зберігати конкурентну перевагу та адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

Вкрай важливо також розглянути комплексні методи. При оцінці якості товару використовуються ці методи, коли використовуються комбіновані параметри, що описують різні характеристики товару.

Аналіз конкурентних переваг передбачає виявлення та оцінку особливостей товарів або послуг компанії, які дають їй перевагу над

конкурентами. Якість продукції, рівень сервісу, інноваційність, політика цін, ефективність маркетингових комунікацій тощо можуть бути частиною цього.

Бенчмаркінг полягає в тому, щоб порівняти дані підприємства з кращими практиками в галузі або прямими конкурентами. Завдяки цьому методу можна знайти відставання та покращити шляхом вивчення досвіду успішних компаній. Бенчмаркінг може бути внутрішнім (порівнювати окремі підприємства) або зовнішнім (порівнювати з конкурентами або лідерами ринку).

Аналіз рентабельності, ліквідності, платоспроможності, оборотності активів та інших фінансових коефіцієнтів є частиною оцінки конкурентоспроможності компанії за допомогою фінансових показників. Цей спосіб дозволяє оцінити фінансовий стан компанії, а також її здатність генерувати прибуток, залучати інвестиції та забезпечувати довгострокову стабільність.

Таблиця 1.3 містить переваги та недоліки кожного методу оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3

Аналіз переваг і недоліків основних методів оцінки  
конкурентоспроможності підприємства

| Метод управління  | Переваги                                                                                                             | Недоліки                                                                                 |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матриця БКГ       | Проста у використанні, допомагає визначити стратегії розвитку, зорієнтована на портфельний аналіз                    | Обмежена у врахуванні інших факторів успіху, недостатній обсяг аналізу                   |
| Матриця Портера   | Комплексний підхід до аналізу, дозволяє вибрати стратегію залежно від ресурсів та ринкових умов                      | Іноді важко враховувати всі аспекти ринку, може бути складним у реалізації на практиці   |
| Матриця Mc Kinsey | Комплексна оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності, допомагає визначити пріоритети для розвитку бізнесу | Вимагає великої кількості даних, схильна до суб'єктивного оцінювання                     |
| SWOT-аналіз       | Простий у використанні, дозволяє виділити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози                    | Недостатнє врахування зовнішніх факторів та ризиків, може бути використаний поверхнево   |
| PEST-аналіз       | Аналізує вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, допомагає підприємству                                 | Обмежений у врахуванні внутрішніх факторів, залежний від точності прогнозування, вимагає |

|  |                                               |                            |
|--|-----------------------------------------------|----------------------------|
|  | адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі | постійного оновлення даних |
|--|-----------------------------------------------|----------------------------|

*Джерело: побудовано автором*

З таблиці видно, що кожен метод має свої переваги та недоліки. Матриця BSC і SWOT-аналіз відзначаються тим, що вони прості у використанні та дозволяють швидко визначити сильні та слабкі сторони вашої компанії. Але вони не завжди дають повний аналіз, особливо коли йдеться про зовнішні фактори та ризики.

З іншого боку, матриці Портера та МакКінсі надають більш складний підхід до аналізу конкурентоспроможності, допомагаючи визначити стратегії розвитку бізнесу відповідно до ринкових умов і ресурсів. Але складність і вимоги до даних можуть зробити їх використання більш складним.

Хоча SWOT і PEST-аналізи можуть бути недостатніми для аналізу та прогнозування внутрішніх факторів, вони дозволяють оцінити вплив зовнішніх факторів на компанію.

Враховуючи потреби, ресурси та умови ринку, кожне торгове підприємство може використовувати свою найкращу стратегію. Щоб забезпечити комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, важливо збалансувати переваги та недоліки кожного методу.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю торгового підприємства базується на сучасних управлінських та економічних теоріях, таких як управлінська парадигма, концепція стратегічного управління, теорія ринку та теорія конкуренції. Аналізи SWOT і PEST, а також матричні методи, такі як матриця McKinsey, матриця Портера та матриця БКГ, є основними методами. Підприємства можуть використовувати ці методи для ретельної оцінки свого місця на ринку, щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, а також розробити дієві плани для підвищення конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Аналіз ринку торгових підприємств**

В останні кілька років ринок торгівлі зазнав значного зростання. Сучасні технології, зміни споживацьких звичок і підвищення стандартів якості життя призвели до зростання конкуренції серед підприємств. Дослідження цього ринку є важливим, оскільки воно дозволяє визначити основні тенденції, проблеми та перспективи розвитку, а також оцінити конкурентоспроможність учасників ринку.

60% населення України споживає питну воду. Події 2020–2024 років, зокрема пандемія COVID-19 та воєнний стан в країні, значно вплинули на попит і пропозицію на ринку. У результаті пандемії попит на безпечну та високоякісну питну воду зріс, що призвело до створення послуг доставки води додому та в офіси. Збільшилася кількість нових компаній, які вийшли на ринок, щоб задовольнити збільшений попит.

Тим часом політичні та економічні проблеми, такі як війна та її наслідки, вплинули на логістику та ланцюги постачання, що створило додаткові перешкоди для бізнесу. Незважаючи на ці труднощі, ринок продовжує впроваджувати нові технології очищення та доставки води, а також покращуючи стандарти обслуговування споживачів.

Результати сегментування показали, що ринок питної води в Україні складається з кількох основних сегментів. Найпопулярнішим продуктом у першому сегменті є бутильована вода для домашнього споживання (55%). Другий сегмент складається з корпоративних клієнтів, які замовляють воду для офісів і підприємств. Третя група споживачів (20% від загального обсягу) віддає перевагу використанню систем очищення води та кулерів, які забезпечують постійний доступ до питної води.

Крім того, сегментація виявила різницю в уподобаннях клієнтів залежно від географічного розташування. У сільській місцевості більше людей

використовують локальні джерела води та системи очищення, тоді як у міських районах є більший попит на бутильовану воду та послуги доставки.

Перевагою розвитку ринку мінеральних та газованих вод в Україні є велика кількість водних ресурсів, які мають відповідні характеристики за екологічними показниками та вмістом корисних домішок. Загальні прогнозні обсяги підземних вод в державі становлять 61689,2 тис. м<sup>3</sup>/добу, з них 57499,9 тис. м<sup>3</sup>/добу з мінералізацією до 1,5 г/дм<sup>3</sup>, як повідомляє ДНВП «ГЕОІНФОРМ УКРАЇНИ». Підземні родовища підземних питних і технічних вод налічують 550, 232 родовища підземних мінеральних вод, 1 родовище підземних теплоенергетичних вод і 2 родовища підземних промислових вод.

В Україні є 302 місця потенційного промислового видобутку підземних мінеральних вод у 232 родовищах із загальним запасом води 89532,6 м<sup>3</sup>/добу. На 159 родовищах було виявлено мінеральні лікувальні та лікувально-столові води, які були класифіковані як промислове видобування з запасами 71044,2 м<sup>3</sup>/добу. На 73 родовищах було виявлено мінеральні природні столові води, які були класифіковані як промислове видобування з запасами 19238,4 м<sup>3</sup>/добу.

На рисунку 2.1 представлено географію розташування підземних мінеральних вод в Україні.

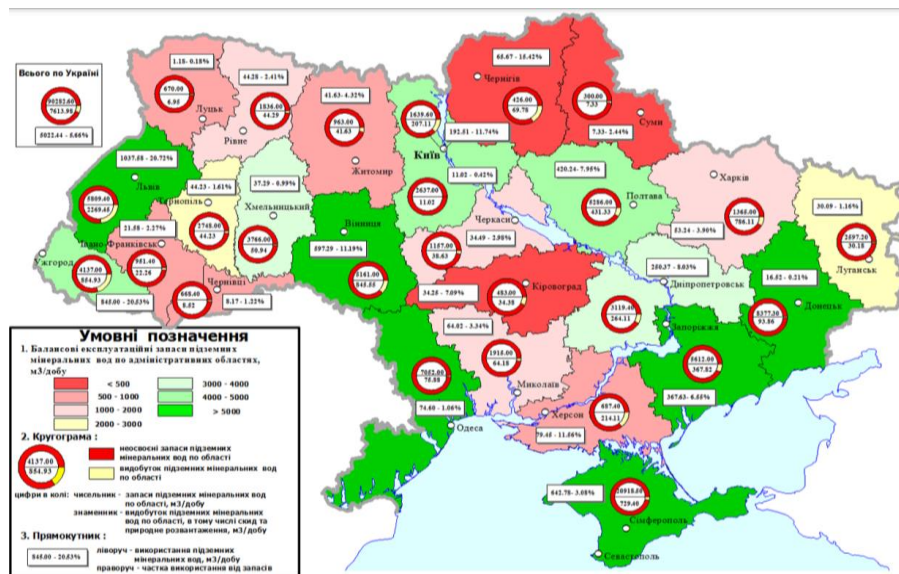


Рис. 2.1. Географічне розміщення джерел мінеральної води по території України



Показники освітлюють, що Україна може задовольнити потреби населення в мінеральній та газованій воді за допомогою власних водних ресурсів.

PEST-аналіз – це термін, який використовується в міжнародній теорії економіки для опису основних елементів зовнішнього макросередовища. PEST-аналіз є корисним інструментом для оцінки зовнішніх макроекономічних факторів, що впливають на діяльність торгових підприємств. Він охоплює соціальні, економічні, політичні та технологічні елементи, які можуть впливати на розвиток конкретної галузі.

У зв'язку з тим, що середовище постійно змінюється, для визначення поточної ситуації на підприємстві важливо знати про можливі зміни, які можуть відбутися в зовнішньому середовищі. У більшості випадків цей тип аналізу проводиться за допомогою матричного методу. Для досягнення цього компанія визначає та оцінює елементи, які, на думку спеціалістів, можуть мати значний вплив. При створенні матриці, яка відображає взаємозв'язок між цими факторами та їх ступінь впливу, ці фактори групуються та враховуються.

Політичні фактори вирішують умови для торгових підприємств. Підприємства працюють у рамках, визначених законодавством, податковими правилами, митними тарифами та торговельними угодами. Наприклад, витрати торговельних підприємств можуть бути безпосередньо впливовими, якщо законодавство зміниться щодо умов праці, робочого часу чи мінімальної заробітної плати. Крім того, на інвестиційний клімат і наявність іноземних партнерів може вплинути нестабільність політичної ситуації в регіоні.

З 2020 по 2024 роки в Україні відбулися значні політичні зміни, які вплинули на торгівлю. Зокрема, підприємствам довелося заплатити більше, щоб відповідати новим стандартам, оскільки були введені нові закони щодо сертифікації та ліцензування товарів.

На рис. 2.2 показано структуру податків в Україні та країнах ЄС. Враховуючи такі ставки, як загальний податок на прибуток на 18 відсотків і податок на прибуток на 20 відсотків, рівень оподаткування в Україні є подібним до середньоєвропейського.

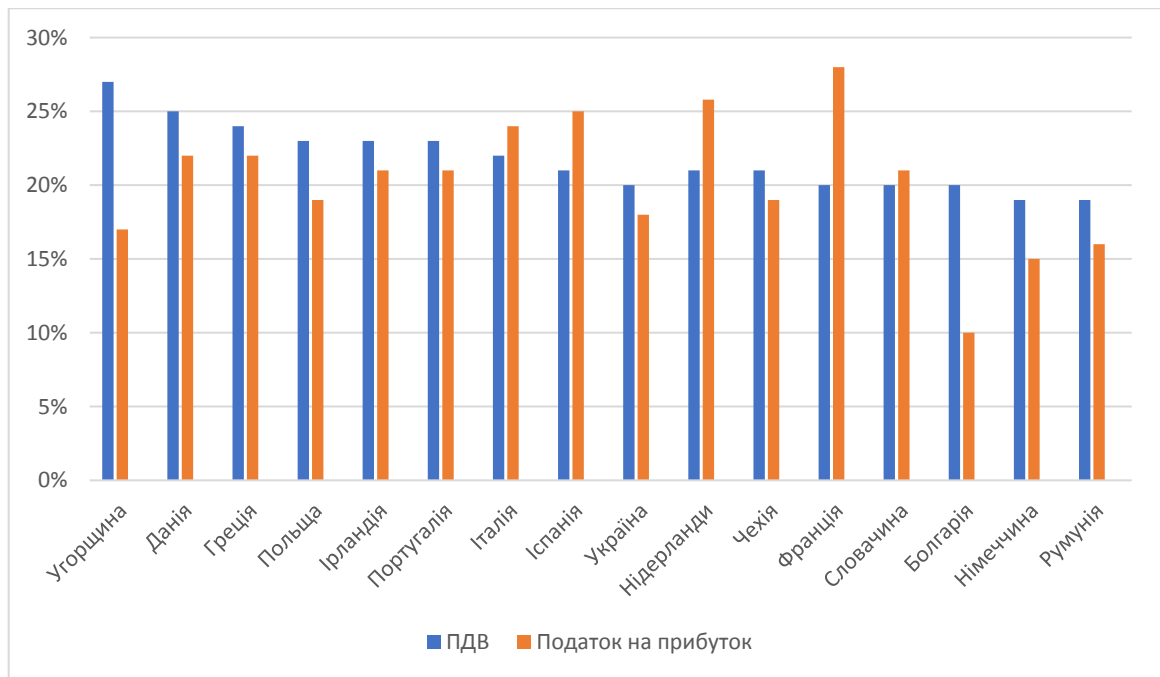


Рис.2.2. Порівняння податків в Україні та в країнах ЄС у 2023 році

*Джерело: побудовано автором*

Першим елементом є орієнтація на ринкове регулювання, яке було підтверджено прийняттям закону, який спрощує реєстрацію підприємств і зменшує кількість документів, необхідних для видачі дозволів [28]. Це сприяло розвитку малого та середнього бізнесу, дозволяючи підприємцям розпочати бізнес швидше та легше. Наприклад, нові правила щодо реєстрації підприємств значно скоротили час, необхідний для отримання всіх необхідних дозволів, що покращило бізнес у країні.

Політична стабільність створює передбачуване середовище для інвесторів і підприємців, тому вона є важливою для розвитку бізнесу. Політична стабільність підвищує довіру до уряду та його рішень, що зменшує ризики для бізнесу. У 2019 році відбулись вільні та чесні парламентські та президентські вибори, які оцінили міжнародні спостерігачі. Це привернуло інвестиції та покращило імідж України на міжнародному рівні. Наприклад, було зафіксовано зростання іноземних інвестицій після виборів, що свідчить про збільшення довіри міжнародної спільноти [29].

Наступним елементом є нормативна база. Розвиток бізнесу залежить від прийняття нових законів, які регулюють економічну діяльність і захищають

права споживачів і підприємців. Сучасне законодавство повинно бути прозорим і відповідати міжнародним стандартам. Прийняття Податкового кодексу України, який робить правила оподаткування більш прозорими та зменшує податкове навантаження на малий та середній бізнес. Наприклад, податковий тиск значно знизився після впровадження спрощеної системи оподаткування для малих підприємств, що призвело до створення більшої кількості нових компаній [30].

Економічні фактори, такі як темпи інфляції, курси валют, рівень безробіття та економічне зростання, безпосередньо впливають на купівельну спроможність споживачів і, відповідно, на обсяги продажів підприємств торгівлі. Висока інфляція може знизити купівельну спроможність населення, тим самим зменшуючи попит на товари. Коливання валютних курсів може вплинути на вартість імпортованих товарів, що, в свою чергу, впливає на ціни для кінцевих споживачів. Високий рівень безробіття може обмежити купівельну спроможність споживачів, що негативно вплине на товарообіг.

Економічне середовище в Україні у 2020-2024 роках було досить волатильним. Однак рівень інфляції залишався високим. У 2022 році інфляція сягнула 10%, що позначилося на цінах на товари. Компаніям довелося адаптувати свої цінові стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Коливання валютного курсу, зокрема зниження курсу гривні до долара США на 8% у 2023 році, також вплинуло на вартість імпортних товарів та збільшило витрати бізнесу на закупівлі [31].

Основні показники інфляції за останні роки показані на рисунку 2.3:

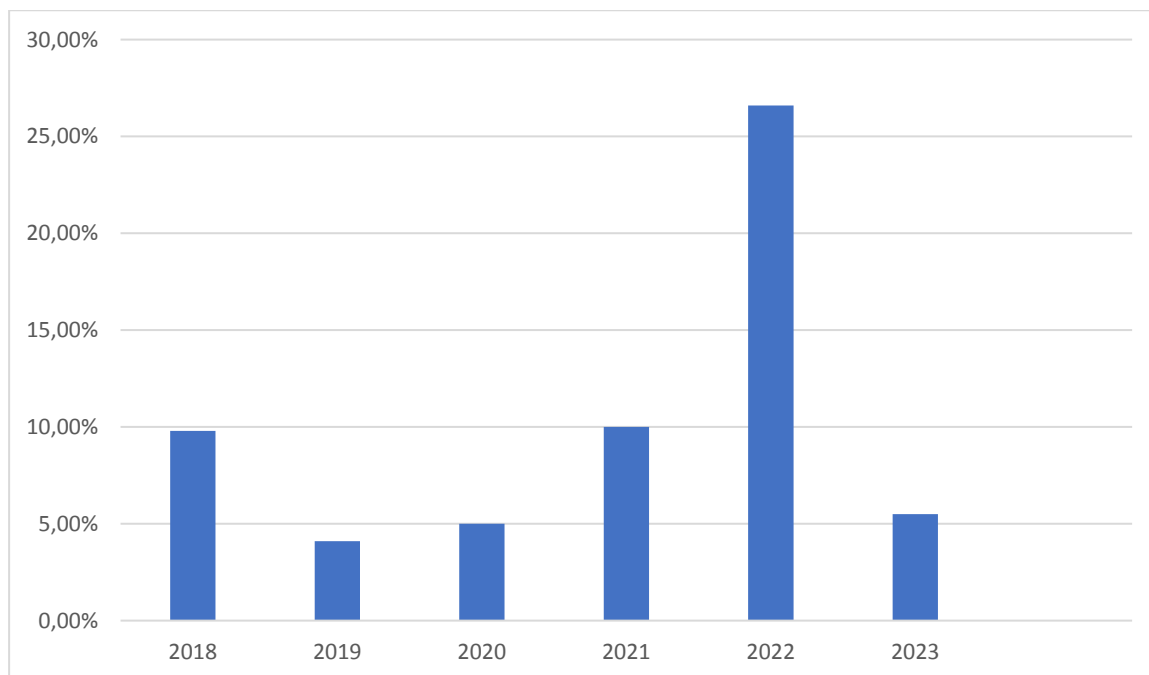


Рис. 2.3. Показники інфляції в Україні 2018-2023 рік

*Джерело: побудовано автором*

Зміна валютного курсу у період з травня 2023 року по квітень 2024 року зображено на рис. 2.4.

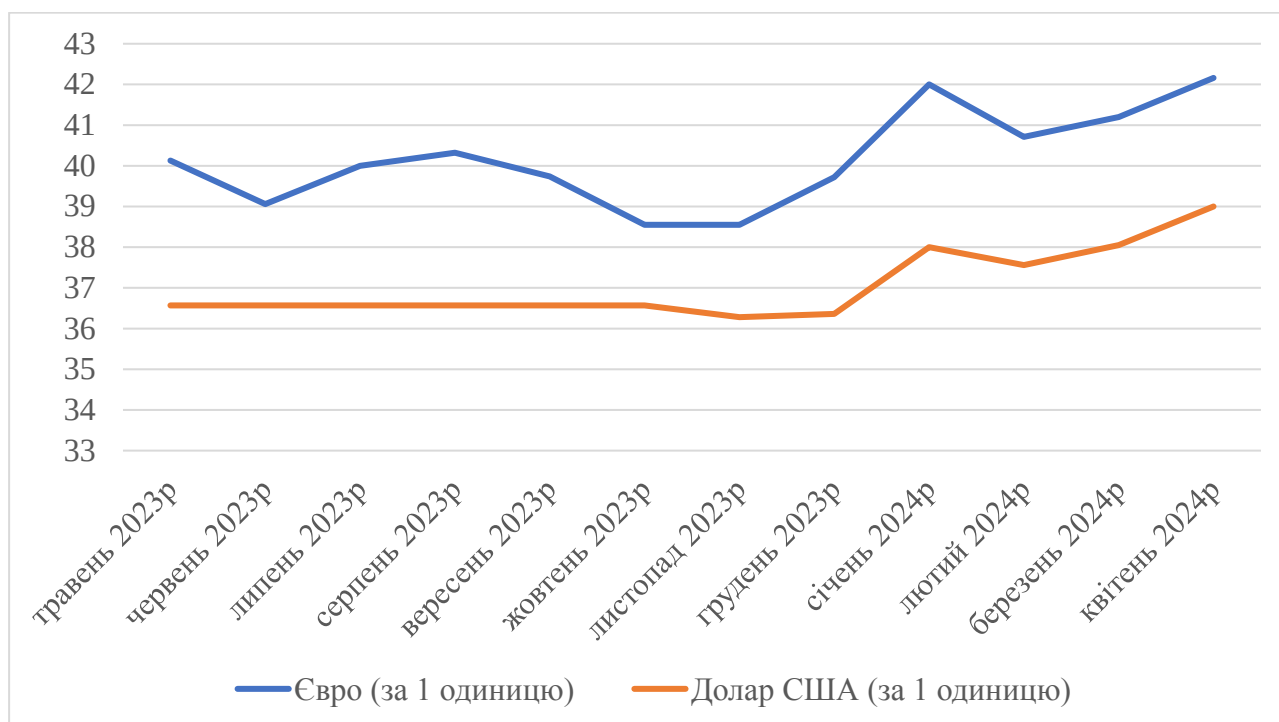


Рис.2.4. Зміна валютного курсу у період з травня 2023р. по квітень 2024р.

*Джерело: побудовано автором*

Доходи населення, споживчий попит і загальна економічна активність впливають на рівень безробіття. Зростання доходів домогосподарств і рівень

споживання стимулюються зниженням безробіття. Рівень безробіття у 2022 році знизився до 8.6% порівняно з попередніми роками, за даними Державної служби статистики України. Це результат програм, які сприяють зайнятості та підтримують підприємництво. Наприклад, підтримка стартапів і програми перекваліфікації працівників сприяли створенню нових робочих місць і зниженню безробіття [31].

Соціальні фактори охоплюють демографічні зміни, зміни в уподобаннях споживачів, рівень освіти та урбанізацію. Демографічні зміни, такі як старіння населення або зміна кількості осіб, що належать до певних вікових груп, можуть впливати на попит на різні товари. Зміни в уподобаннях споживачів, такі як зростання популярності екологічно чистих або органічних продуктів, можуть створювати нові ринкові ніші або, навпаки, зменшувати попит на традиційні товари. Урбанізація може збільшити попит на товари масового споживання, особливо в містах, що швидко розвиваються.

За даними Міністерства соціальної політики України, частка населення віком 60+ зросла з 16% у 2020 році до 18% у 2024 році (рис. 2.5).

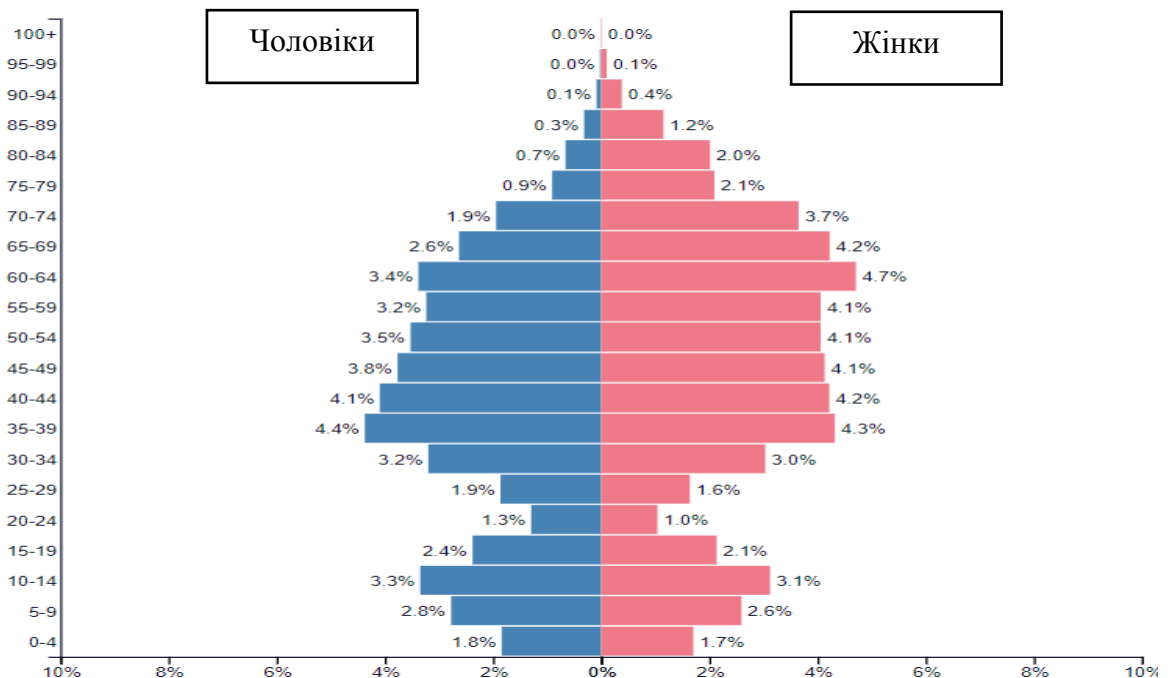


Рис.2.5. Демографічні зміни в Україні за 2023 рік

*Джерело: побудовано автором*

Споживчі вподобання також еволюціонували. За даними опитування Nielsen, частка споживачів, які віддають перевагу екологічно чистим продуктам, зросла з 25% у 2020 році до 40% у 2023 році. Це спонукало багато підприємств розширити асортимент екологічних товарів та інвестувати в сертифікацію продукції.

Рішення про розширення торговельної мережі впливає на зменшення населення. У зв'язку з меншим потенційним попитом відкриття нових магазинів може бути нерентабельним, що змусить компанію переоцінити свою інвестиційну стратегію. Компанія може вирішити зменшити присутність у деяких місцях, щоб зосередитися на тих, де населення збільшується або залишається стабільним.

У 2023 році попит на органічні продукти харчування та екологічно чисті товари зростає на 15% порівняно з попереднім роком, що підтверджує фактор споживчих вподобань. Це спонукало компанії до впровадження нових екологічних стандартів і розширення своїх продуктів. Виробники органічних продуктів, наприклад, спостерігають значне збільшення продажів, що спонукає їх до збільшення виробництва.

Зміни та тренди в суспільстві, такі як зростання популярності здорового способу життя, впливають на бажання клієнтів і попит на певні товари та послуги. Структура витрат населення змінюється через більшу увагу до освіти та здоров'я. За даними Державної служби статистики, у 2023 році витрати населення на здоров'я зростуть на 20% порівняно з 2020 роком. Це означає, що попит на спортзали, здорове харчування та медичні послуги зріс. Наприклад, зростання кількості фітнес-центрів та збільшення продажів спортивного обладнання підтверджують цей тренд.

Сучасні торгові підприємства віддають перевагу технологіям, таким як розвиток електронної комерції та автоматизація бізнес-процесів.

Підвищення конкурентоспроможності компанії залежить від інвестицій у дослідження та розробки (R&D). Збільшення якості продукції та зниження витрат можна досягти за допомогою впровадження сучасних технологій у

виробничі процеси. У 2022 році інвестиції в науково-дослідні роботи зростуть на 25% порівняно з 2020 роком, що підвищить конкурентоспроможність українських компаній. Наприклад, впровадження автоматизованих систем у виробництві підвищило продуктивність праці та значно знизило витрати.

Компанії можуть швидше адаптуватися до змін ринку та оптимізувати свою діяльність завдяки цифровизації своїх процесів. У 2023 році запровадження програми «Цифрова Україна» дозволило 95% населення мати доступ до високошвидкісного інтернету. Це дозволило компаніям покращити комунікацію та розширити свої онлайн-послуги. Наприклад, збільшення кількості онлайн-магазинів і впровадження онлайн-банкінгу значно спростили спілкування з клієнтами.

Щоб ефективно вести бізнес, необхідно розвивати технологічну інфраструктуру, яка включає створення сучасних логістичних і виробничих комплексів. Сучасні технології можуть підвищити якість і швидкість логістики та виробництва. У 2021–2023 роках бізнес-процеси будуть покращені за допомогою будівництва нових логістичних центрів і модернізації існуючих виробничих потужностей. Наприклад, використання сучасних складських систем дозволило компаніям стати більш конкурентоспроможними на ринку, значно знизив витрати на зберігання та транспортування товарів.

Розвиток торгівлі залежав від інновацій. Компанії можуть збільшити ефективність своєї роботи завдяки автоматизації складських процесів і використанню сучасних логістичних систем. Сформуємо PEST-аналіз для торгового підприємства (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

#### PEST-аналіз для торгового підприємства

| Фактори                                     | Стан фактора                  | Тенденції розвитку фактора | Характер впливу                                           | Ступінь впливу | Можливі дії організації             |
|---------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------|
| Політичні фактори                           |                               |                            |                                                           |                |                                     |
| Орієнтація на ринкове регулювання економіки | Ринкове регулювання економіки | Мінімальний вплив держави  | «+»можливості щодо вибору сфери господарської діяльності. | 4              | Розробка нових напрямів діяльності. |
|                                             |                               |                            |                                                           |                |                                     |

## Продовження таблиці 2.1.

|                        |                                                                                |                                                                                    |                                                                                                              |   |                                                                                 |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------|
| Політична стабільність | Введення військового положення, контроль з боку державних органів              | Продовження військового положення                                                  | «-»зниження товарообігу та скорочення відділень «-»ускладнення логістики, що має вплив на постачання товарів | 5 | Забезпечення безпеки працівників та клієнтів та захист складів та магазинів.    |
| Законодавча база       | Часті зміни в законодавстві, особливо податковому та трудовому.                | Посилення регулювання, адаптація до європейських стандартів.                       | «-» Збільшення витрат на юридичні послуги «-» Необхідність постійного оновлення внутрішніх процедур          | 4 | Постійна адаптація до змін, Консультування з юридичними фірмами.                |
| Економічні фактори     |                                                                                |                                                                                    |                                                                                                              |   |                                                                                 |
| Інфляція               | Високий рівень інфляції в 2022 році (26.6%), стабілізація до 5.1% у 2023 році. | Подальша стабілізація інфляції, повільне зниження до цільових показників НБУ.      | «-»Збільшення цін на товари та послуги «-»Необхідність частого коригування цінової політики                  | 5 | Оптимізація цінової політики, контроль витрат, переговори з постачальниками.    |
| Рівень безробіття      | Високий рівень безробіття через економічну кризу та військовий конфлікт.       | Зниження безробіття в міру відновлення економіки, зростання попиту на робочу силу. | «+»Збільшення кількості доступної робочої сили «-» Потреба в навчанні нових працівників                      | 3 | Залучення кваліфікованих кадрів, інвестування в навчання та розвиток персоналу. |
| Валютні курси          | Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон                                   | Зростаюча тенденція                                                                | «-» негативно впливає на стан економіки та рівень життя населення                                            | 3 | Цінова адаптація до валютних курсів для збереження конкурентоспроможності.      |
| Соціальні фактори      |                                                                                |                                                                                    |                                                                                                              |   |                                                                                 |
| Демографічні зміни     | Скорочення населення, міграція робочої сили за кордон.                         | Старіння населення, зменшення чисельності працездатного населення.                 | «-»Зменшення споживчого попиту «-»Зниження кількості кваліфікованих кадрів                                   | 5 | Адаптація до потреб старшого населення, залучення молодих спеціалістів.         |
| Споживчі вподобання    | Зміна вподобань споживачів у бік більш якісних та екологічно чистих товарів.   | Підвищення вимог до якості та екологічності продукції.                             | «+»Збільшення попиту на якісні та екологічні товари «+»Можливість розширення асортименту                     | 4 | Впровадження екологічних стандартів, підвищення якості продукції.               |



## Продовження таблиці 2.1.

|                             |                                                                                            |                                                                                   |                                                                                                 |   |                                                                                                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Соціальні тренди            | Зростання значення соціальної відповідальності і бізнесу.                                  | Підвищення уваги до соціальної відповідальності та сталого розвитку.              | «+»Покращення репутації компанії<br>«+» Залучення нових клієнтів                                | 3 | Впровадження програм соціальної відповідальності, участь у соціальних проектах.                   |
| Технологічні фактори        |                                                                                            |                                                                                   |                                                                                                 |   |                                                                                                   |
| Інновації та R&D            | Розвиток інновацій та інвестиції у дослідження і розробки залишаються на середньому рівні. | Збільшення інвестицій у технології, інновації та наукові дослідження.             | «+»Підвищення конкурентоспроможності<br>«+»Зниження витрат на виробництво                       | 5 | Збільшення витрат на R&D, впровадження нових технологій.                                          |
| Інтернет і цифровізація     | Активне впровадження цифрових технологій та електронної комерції.                          | Зростання значення електронної комерції, збільшення онлайн-продажів.              | «+»Розширення ринків збуту<br>«+»Зниження витрат на маркетинг та збільшення доступності товарів | 5 | Розширення присутності в інтернеті, розвиток онлайн-торгівлі та цифрових маркетингових стратегій. |
| Технологічна інфраструктура | Розвиток інфраструктури залишається на середньому рівні, необхідність модернізації.        | Поступове покращення технологічної інфраструктури, впровадження нових технологій. | «+»Підвищення якості послуг<br>«-»Необхідність значних інвестицій в модернізацію                | 4 | Інвестиції в технологічну інфраструктуру, оновлення обладнання та систем.                         |

*Джерело: побудовано автором*

Для того, щоб ефективніше проаналізувати вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів ТОВ «ІДС Аква Сервіс» слід визначити вплив (позитивний (+) або негативний (-)) кожного фактору, їх вірогідність (з урахуванням того, що сума вірогідності окремо за факторами повинна дорівнювати 1,0), оцінку (від 0 до 5 балів) та розрахувати зважену оцінку факторів (добуток вірогідності факторів та оцінки). Аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Оцінка факторів за PEST-аналізом ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

| Фактори                                     | Вплив (+; –) | Питома вага фактору | Оцінка (0-5) | Зважена оцінка |
|---------------------------------------------|--------------|---------------------|--------------|----------------|
| Політичні фактори                           |              |                     |              |                |
| Орієнтація на ринкове регулювання економіки | +            | 0,10                | 4            | 0,4            |
| Політична стабільність                      | +            | 0,10                | 4            | 0,4            |
| Законодавча база                            | -            | 0,15                | 3            | 0,45           |
| Економічні фактори                          |              |                     |              |                |
| Інфляція                                    | -            | 0,10                | 2            | 0,2            |
| Рівень безробіття                           | -            | 0,10                | 3            | 0,3            |
| Валютні курси                               | -            | 0,15                | 2            | 0,3            |
| Соціальні фактори                           |              |                     |              |                |
| Демографічні зміни                          | +            | 0,10                | 3            | 0,3            |
| Споживчі вподобання                         | +            | 0,20                | 4            | 0,8            |
| Соціальні тренди                            | +            | 0,15                | 4            | 0,6            |
| Технологічні фактори                        |              |                     |              |                |
| Інновації та R&D                            | +            | 0,10                | 5            | 0,5            |
| Інтернет і цифровізація                     | +            | 0,10                | 4            | 0,4            |
| Технологічна інфраструктура                 | +            | 0,10                | 4            | 0,4            |

*Джерело: побудовано автором*

За результатами PEST-аналізу можна зробити наступні висновки: найбільш впливовим політичним фактором для підприємства є орієнтація на ринкове регулювання економіки, що сприяє створенню сприятливого бізнес-клімату, полегшує доступ до ринкових ресурсів та забезпечує стабільне правове середовище для ведення бізнесу. Політична стабільність також є важливим фактором, оскільки знижує ризики, пов'язані з непередбачуваними політичними змінами. Водночас наявність складної законодавчої бази може створювати певні перешкоди для підприємства, вимагаючи додаткових ресурсів для дотримання правових норм.

Серед економічних факторів найбільший негативний вплив мають інфляція та зміни валютних курсів, які можуть призвести до збільшення витрат на матеріали та обладнання. Рівень безробіття також може вплинути на

купівельну спроможність споживачів. Однак стійке економічне зростання може компенсувати ці негативні ефекти, збільшуючи загальний попит на послуги компанії.

Важливими соціальними факторами є споживчі вподобання та соціальні тренди, які демонструють зростаючий інтерес до товарів і послуг, які є екологічними. Це відкриває великі можливості для компанії у просуванні своїх екологічно свідомих продуктів. Демографічні зміни також корисні, оскільки вони розширюють базу потенційних клієнтів.

Технологічні елементи, такі як інтернет і цифровізація, інновації та дослідження та розвиток, а також технологічна інфраструктура, мають значний позитивний вплив на бізнес. Підвищення ефективності, зниження витрат і підвищення якості послуг можна досягти за допомогою впровадження нових технологій та автоматизації процесів.

Фактори соціального та технологічного характеру є найбільш сприятливими, оскільки вони створюють нові можливості для розвитку та зростання. Тим не менш, компанія повинна бути готова до економічних і законодавчих проблем, які можуть вплинути на рентабельність і стійкість компанії.

## **2.2. Загальна та фінансово-економічна характеристика підприємства ТОВ «Ідс Аква Сервіс»**

«IDS Ukraine» - провідний національний виробник та експерт з питань якості природних мінеральних вод, які видобуваються в заповідних регіонах України і підтримує найвищі міжнародні стандарти якості.



Рис 2.6 Логотип «IDS Ukraine»

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності*

Загальна характеристика підприємства наведена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

**Загальна характеристика ТОВ «Ідс Аква Сервіс»**

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | Товариство з обмеженою відповідальністю «Ідс Аква Сервіс»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Код ЄДРПОУ                         | 42201052                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Уповноважені особи                 | Трубіхіна Олена Юріївна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Розмір статутного капіталу         | 1 000 000,00 грн.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Види діяльності                    | Основний:<br>46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами<br>Інші:<br>11.07 Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки<br>77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.<br>77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами |

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності*

Сьогодні «IDS Ukraine» існує на основі стратегічного партнерства таких підприємств:

- Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»;
- Миргородський завод мінеральних вод;
- Дистрибуційна компанія «ІДС»;
- «ІДС Аква Сервіс» (оператор доставки води та супутніх товарів My

Water Shop).



Рис 2.7 Бренди ТОВ «Ідс Аква Сервіс»

*Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності*

«IDS Ukraine» виробляє та просуває на ринку збалансований портфель мінеральних вод, що видобуваються в курортних регіонах України.

Представлена на ринку торговими марками:

- «Моршинська»;
- «Моршинка»;
- «Миргородська»;
- «Миргородська Лагідна»;
- «Aqua Life»;
- «Аляска».

Місія компанії полягає в тому, щоб забезпечити людей у всьому світі винятковим смаком, покращеним самопочуттям і підбадьорливою життєвою силою шляхом виробництва натуральних мінеральних вод і першокласних натуральних напоїв, виготовлених з мінеральної води. Компанія дотримується суворих стандартів, щоб гарантувати якість своєї продукції.

Стандарти:

- Захист і розвиток джерел природних мінеральних вод
- Якість
- Ефективність
- Швидкість прийняття рішень
- Дисципліна виконання
- Збереження і розвиток кращих людей

Цінності:

- Чесність
- Готовність приймати критику і вчитися
- Послідовність

Стратегічні Цілі:

– Розвивати культуру споживання природних мінеральних вод і просувати здоровий спосіб життя, пропонуючи нашим споживачам високоякісні природні мінеральні води

– Зміцнити свою позицію лідера галузі, впроваджуючи інновації у виробництво.

Діяльність виробництва продукції можна відобразити та оцінити за допомогою економічних показників.

Це дозволяє виявити сторони, яким слід приділити більш уваги для того, щоб підприємство продовжувало задовільно функціонувати. Аналіз даних про діяльність організації проводиться на основі показників, які представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Основні економічні показники діяльності ТОВ «Ідс Аква Сервіс»

| Показники, од. вим.                                                      | Фактичні дані за періоди |        |        | Абсолютне відхилення, тис. грн. | Відносне відхилення |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|--------|---------------------------------|---------------------|
|                                                                          | 2021                     | 2022   | 2023   |                                 |                     |
| 1                                                                        | 2                        | 3      | 4      | 5                               | 6                   |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.                      | 837989                   | 563986 | 744059 | (93930)                         | 0,89                |
| 2. Виробнича собівартість, тис. грн.                                     | 221866                   | 157513 | 215752 | (6114)                          | 0,97                |
| 3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.                                  | 616123                   | 406473 | 528307 | (87816)                         | 0,86                |
| 4. Адміністративні витрати, тис.грн.                                     | 85781                    | 77102  | 80432  | (5349)                          | 0,94                |
| 5. Витрати на збут, тис. грн.                                            | 389844                   | 308698 | 379557 | (10287)                         | 0,97                |
| 6. Інші операційні витрати, тис.грн.                                     | 11162                    | 13445  | 10069  | (1093)                          | 0,90                |
| 7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.               | 144052                   | 20974  | 72503  | (71549)                         | 0,50                |
| 8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн. | 147829                   | 6374   | 73614  | (74215)                         | 0,50                |
| 9. Чистий прибуток, тис.грн.                                             | 121046                   | 4589   | 60127  | (60919)                         | 0,50                |
| 10. Необоротні активи, тис.грн.                                          | 60710                    | 51038  | 68265  | 7555                            | 1,12                |
| 11. Оборотні активи, тис.грн.                                            | 153529                   | 77766  | 141966 | (11563)                         | 0,92                |
| 12. Запаси, тис.грн.                                                     | 17196                    | 15244  | 18244  | 1048                            | 1,06                |
| 13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.                                 | 24457                    | 15245  | 18553  | (5904)                          | 0,76                |
| 14. Грошові кошти, тис. грн.                                             | 102879                   | 23885  | 92537  | (10342)                         | 0,90                |
| 15. Власний капітал, тис. грн.                                           | 122046                   | 56635  | 114504 | (7542)                          | 0,94                |
| 16. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.                                | 9591                     | 4852   | 16457  | 6866                            | 1,72                |

## Продовження таблиці 2.4.

|                                             |        |        |        |         |      |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|------|
| 17. Поточні зобов'язання, тис. грн.         | 82602  | 67317  | 79270  | (3332)  | 0,96 |
| 18. Валюта балансу, тис. грн.               | 214239 | 128804 | 210231 | (4008)  | 0,98 |
| 19. Повна собівартість продукції, тис. грн. | 221866 | 157513 | 215752 | (6114)  | 0,97 |
| А) Матеріальні витрати                      | 38253  | 41521  | 25698  | (12555) | 0,67 |
| Б) Витрати на оплату праці                  | 116435 | 111800 | 122871 | 6436    | 1,06 |
| В) Відрахування на соціальні заходи         | 24252  | 23957  | 24018  | (234)   | 0,99 |
| Г) Амортизація                              | 10951  | 9957   | 9997   | (954)   | 0,91 |
| Д) Інші операційні витрати                  | 296896 | 212010 | 287003 | (9893)  | 0,97 |

*Джерело: розроблено автором*

На фінансовий стан підприємства впливають результати його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, а це означає, що всі ці аспекти мають вплив на його фінансове становище. Особливо важливим для фінансового стану підприємства є безперервний випуск і реалізація продукції. Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке визначається взаємодією всіх його фінансових елементів і характеризується сукупністю показників, що відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Для характеристики фінансового стану підприємства необхідно розрахувати такі коефіцієнти: поточної ліквідності (Кпл), термінової ліквідності (Ктл), абсолютної ліквідності (Кал), покриття реалізації власними оборотними коштами (Крк), у тому числі власними оборотними коштами (РК), покриття фінансових витрат (Кпфв), фінансової стійкості (Кфс), забезпеченості власним капіталом (Квл). Аналіз зміни показників ліквідності компанії за 2021-2023 роки представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз змін показників ліквідності ТОВ «Ідс Аква Сервіс»

| Показники, од. вим.                  | Фактичні дані за періоди |       |       | Абсолютне відхилення |
|--------------------------------------|--------------------------|-------|-------|----------------------|
|                                      | 2021                     | 2022  | 2023  |                      |
| 1                                    | 2                        | 3     | 4     | 5                    |
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності   | 1,86                     | 0,12  | 1,79  | (0,07)               |
| 2. Коефіцієнт термінової ліквідності | 1,65                     | 0,93  | 1,56  | (0,09)               |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 1,28                     | 0,35  | 1,17  | (0,11)               |
| 4. Робочий капітал, тис. грн.        | 70927                    | 10449 | 62696 | (8231)               |

## Продовження таблиці 2.5.

|                                   |      |      |      |        |
|-----------------------------------|------|------|------|--------|
| 5.Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,76 | 1,27 | 0,84 | 0,08   |
| 6.Коефіцієнт власного капіталу    | 0,57 | 0,44 | 0,54 | (0,03) |

*Джерело: розроблено автором*

Формули для розрахунку кожного показника наведено нижче:

Коефіцієнт поточної ліквідності ( $K_{пл}$ ) розраховують як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{ОА}{ПЗ} (2.1);$$

Коефіцієнт термінової ліквідності ( $K_{тл}$ ) розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{тл} = \frac{ОА-З}{ПЗ} (2.2);$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ( $K_{ал}$ ) – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{ал} = \frac{ГК}{ПЗ} (2.3);$$

Робочий капітал – це різниця між оборотними активами (ОА) та поточними зобов'язаннями (ПЗ):

$$РК = ОА - ПЗ (2.4);$$

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення позикового і власного капіталу:

$$K_{фс} = \frac{ДЗ+ПЗ}{ВК} (2.5) ;$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання, ПЗ – поточні зобов'язання, ВК – власний капітал.

Коефіцієнт власного капіталу – це відношення суми власного капіталу до загальної величини активів:

$$K_{вк} = \frac{ВК}{ВБ} (2.6);$$

де ВК – власний капітал, ВБ – валюта балансу.

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за 2021-2023 роки вказує на зниження ліквідності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності



зменшився на 0,07 і у 2023 році становив 1,79. Коефіцієнт термінової ліквідності знизився до 1,56, а коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився до 1,17. Робочий капітал зменшився на 8231 тис. грн до 62696 тис. грн. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс до 0,84, що вказує на покращення структури капіталу за рахунок збільшення частки позикового капіталу. Коефіцієнт власного капіталу знизився до 0,54, що свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.6

### Аналіз показників рентабельності «Ідс Аква Сервіс»

| Показники, од. вим.                    | Фактичні дані за періоди |       |       | Абсолютне відхилення, % | Відносне відхилення | Темп приросту, % |
|----------------------------------------|--------------------------|-------|-------|-------------------------|---------------------|------------------|
|                                        | 2021                     | 2022  | 2023  |                         |                     |                  |
| 1                                      | 2                        | 3     | 4     | 5                       | 6                   | 7                |
| 1.Рентабельність активів, %            | 56,50                    | 3,56  | 28,60 | (27,90)                 | 0,51                | -                |
| 2.Рентабельність власного капіталу, %  | 99,18                    | 8,10  | 52,51 | (46,67)                 | 0,53                | -                |
| 3.Рентабельність сукупного капіталу, % | 53,24                    | 16,28 | 34,49 | (18,75)                 | 0,65                | -                |

*Джерело: побудовано автором*

Рентабельність активів визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) до валюти балансу (ВБ):

$$РА = \frac{ЧП}{ВБ} * 100 \text{ (2.7);}$$

Рентабельність власного капіталу знаходиться як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$РВК = \frac{ЧП}{ВК} * 100 \text{ (2.8);}$$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (ВБ):

$$РСК = \frac{ОП}{ВБ} * 100 \text{ (2.9) ;}$$

У 2023 році порівняно з 2021 роком відбулося зменшення рентабельності активів на 27,9%, тобто з 5,65% у 2021 році до 2,86% у 2023 році. Це свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства для генерування прибутку. Також спостерігалось зменшення рентабельності власного капіталу на

46,67%. Це свідчить про те, що прибутковість інвестицій власників у бізнес значно знизилася, вказуючи на зменшення ефективності використання власних коштів підприємства. Зменшення рентабельності сукупного капіталу у 2023 році порівняно з 2021 роком на 18,75% . Це свідчить про необхідність перегляду та оптимізації управління ресурсами для підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

У звітному періоді порівняно з базисним спостерігалось загальне зниження фінансових результатів ТОВ «ІДС Аква Сервіс». Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 93930 тис. грн, виробнича собівартість знизилася, що свідчить про економію виробничих витрат, проте валовий прибуток також знизився. Прибуток від операційної діяльності зменшився на 71549 тис. грн, а чистий прибуток знизився на 60919 тис. грн. Ліквідність підприємства погіршилася: коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на 0,07, термінової ліквідності на 0,09, а абсолютної ліквідності на 0,11. Рентабельність активів знизилася на 27,9%, що свідчить про зниження ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу зменшилася на 46,67%, вказуючи на зниження прибутковості інвестицій власників. Зменшення рентабельності сукупного капіталу на 18,75% говорить про загальне зниження ефективності використання капіталу підприємства. Загалом, ці показники вказують на необхідність перегляду та оптимізації управління ресурсами для підвищення фінансової стійкості та рентабельності підприємства.

### **2.3. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ІДС Аква Сервіс»**

На сучасному ринку в Україні спостерігається конкуренція між підприємствами сфери мінеральної води. Одним із представників цієї галузі є компанія ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

ТОВ «ІДС Аква Сервіс» продає мінеральні води та інші безалкогольні напої. Компанія купує товари у відомих виробників і використовує розгалужену мережу дистрибуції для доставки товарів до кінцевих клієнтів. Розширений асортимент включає різноманітні мінеральні води та інші безалкогольні напої,

які відповідають високим стандартам якості. ТОВ «ІДС Аква Сервіс» може пропонувати широкий вибір продукції завдяки активній співпраці з партнерами як на національному, так і на міжнародному ринках. Компанія також використовує сучасні логістичні рішення, щоб забезпечити оперативність і ефективність поставок.

Перед повномасштабним вторгненням ринок доставки води змінився. Пандемія COVID-19 сильно вплинула на початок галузі, оскільки приблизно 40% ринку складають бізнес-клієнти, тобто офіси. Після пандемії їх кількість значно зменшилася. Після повномасштабного вторгнення російських військ їх стало ще менше. Офіси не потребували води до середини 2022 року, оскільки вони майже не працювали. Ситуація почала покращуватися з часом: люди почали повертатися в офіси, бізнеси пристосувалися до роботи під час війни.

Загалом ринок доставки води впав на 35-40% у 2022 році. Багато регіональних гравців покинули ринок. Зменшення споживачів, окупація територій, віялові вимкнення електроенергії та високі ціни на паливо стали причинами.

Якість продукції та високий рівень обслуговування клієнтів є важливими факторами конкурентоспроможності. ТОВ «ІДС Аква Сервіс» відзначається ретельним контролем якості на всіх етапах дистрибуції, який включає перевірку відповідності продукції стандартам якості та безпеки, а також забезпечення оптимальних умов зберігання та транспортування.

Компанія прагне досягти високого рівня задоволеності своїх клієнтів, надаючи індивідуальні послуги та реагуючи на їхні потреби швидко.

ТОВ «ІДС Аква Сервіс» активно розвиває партнерські відносини, пропонуючи гнучкі умови співпраці та конкурентні ціни. Це дозволило компанії успішно закріпити свої позиції на ринку та продовжувати розширювати клієнтську базу, залишаючись надійним постачальником мінеральної води та безалкогольних напоїв.

Одним із способів підтримувати конкурентну перевагу та випереджати конкурентів на ринку є впровадження інноваційних технологій та процесів. ТОВ

«ІДС Аква Сервіс» активно використовує сучасні підходи у сфері логістики та управління ланцюгами поставок, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищити операційну ефективність.

Наприклад, компанія впроваджує автоматизовані системи управління запасами, які забезпечують точне відстеження і контроль рівня запасів при одночасному збільшенні швидкості обробки замовлень.

Базуючись на інформації попередніх таблиць можемо створити матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз для ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

|                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження технологічних та інноваційних досягнень.</li> <li>- Зростання попиту на ІТ-сервіси.</li> <li>- Розвиток онлайн-платформ.</li> <li>- Можливий вихід на нові ринки.</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Воєнний стан в країні.</li> <li>- Економічна нестабільність.</li> <li>- Законодавчі зміни в діяльності.</li> <li>- Висока конкуренція у цій же сфері.</li> <li>- Податковий тиск та зміни в оподаткуванні.</li> <li>- Ризик кібербезпеки.</li> </ul>                                                                                                            |
| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Поле С і М</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Поле С і З</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Високий рівень кваліфікації та мотивації персоналу.</li> <li>- Наявність фінансових ресурсів.</li> <li>- Позитивний імідж.</li> <li>- Стабільні замовники та постачальники.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання новітніх технологій, для підвищення ефективності бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами.</li> <li>2. Розвивати онлайн-торгівлю та електронну комерцію, вдосконалюючи свої веб-сайти та мобільні додатки для зручності клієнтів.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Укласти договори на поставку з запасом, щоб зменшити ризик затримок через логістичні проблеми або військовий стан.</li> <li>2. Гнучка система ціноутворення, знижок та високий рівень якості послуг допоможуть запобігти відтоку клієнтів.</li> <li>3. Забезпечити надійний захист даних клієнтів та чітко дотримуватися політики конфіденційності.</li> </ol> |
| <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Поле Сл і М</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Поле Сл і З</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Застарілі системи обробки та обліку замовлень клієнтів.</li> <li>- Неготовність до обробки великих обсягів замовлень.</li> <li>- Недостатня автоматизація процесу</li> </ul>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання новітніх технологій для організації роботи з клієнтами</li> <li>2. Розширення асортименту послуг, в тому числі, після продажного обслуговування</li> </ol>                                                                                              | Моніторинг конкурентів та ситуації на ринку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                          |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| організації зворотного зв'язку.<br>- Неналежна інформаційно-презентаційна робота.<br>- Неможливість прогнозу замовлень на довгостроковий період.<br>- Низький рівень реклами та інших засобів комунікацій.<br>- Неефективна система управління відносинами з клієнтами. | 2. Персоналізації взаємодії з клієнтами та постачальниками<br>3. Інвестування в рекламу. |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--|

*Джерело: розроблено автором*

SWOT-аналіз ТОВ «ІДС Аква Сервіс» показує, що компанія має значний потенціал для розвитку, але також стикається з численними викликами, сильні сторони, наявність фінансових ресурсів, стабільні замовники та постачальники, високий рівень кваліфікації та мотивації персоналу. Ці елементи можуть допомогти впровадити нові технології та інновації, що покращить ефективність бізнес-процесів і покращить взаємодію з клієнтами. Розширення попиту на ІТ-послуги та розвиток онлайн-платформ створюють нові можливості для розширення ринків збуту та збільшення клієнтської бази. Запуск нових ринків створює додаткові можливості для зростання бізнесу.

З іншого боку, підприємство стикається з багатьма небезпеками, такими як економічна нестабільність і воєнний стан у країні, які можуть знизити платоспроможність споживачів і підвищити операційні ризики. Законодавчі зміни та податковий тиск можуть спричинити значні витрати на адаптацію бізнес-процесів і пристосування їх до нових стандартів. Компанії повинні постійно інвестувати в маркетинг і покращення обслуговування через жорстку конкуренцію на ринку. Крім того, щоб запобігти втраті конфіденційної інформації через ризики кібербезпеки, необхідно використовувати надійні системи захисту даних.

Слабкі сторони бізнесу, такі як застарілі системи обробки замовлень, недостатня автоматизація процесів і неналежна інформаційно-презентаційна робота, можуть перешкоджати ефективній взаємодії з клієнтами та знижувати

операційну ефективність. Вирішення цих проблем може значно підвищити якість обслуговування клієнтів і загальну продуктивність підприємства за допомогою впровадження CRM-систем, автоматизації процесів і покращення маркетингової стратегії.

Ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху даного підприємства. Сучасний ринок вимагає від компаній гнучкості, швидкості реагування на запити клієнтів та високого рівня обслуговування. Однак, незважаючи на значний потенціал, ТОВ «ІДС Аква Сервіс» стикається з низкою проблем, які знижують ефективність його бізнес-процесів. Дослідження показують, що впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами суттєво покращує ситуацію, дозволяючи автоматизувати та оптимізувати основні процеси підприємства, забезпечує централізовану координацію між відділами, підвищує якість обслуговування клієнтів та загальну ефективність роботи компанії.

Нижче наведена таблиця (табл. 2.8), яка детально демонструє аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «ІДС Аква Сервіс», виявлені проблеми та можливі рішення за допомогою CRM-системи.

Таблиця 2.8

#### Аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

| Бізнес-процес  | Дія (назва етапу)            | Проблема                                                                                   | Рішення з CRM-системою                                                                |
|----------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Процес продажу | Пошук потенційних клієнтів   | Низька ефективність маркетингових кампаній, відсутність інтеграції даних з різних джерел   | Інтеграція даних з різних маркетингових каналів, автоматизація збору та аналізу лідів |
|                | Кваліфікація лідів           | Недостатня автоматизація процесу відбору лідів, людські помилки                            | Автоматизація процесу кваліфікації лідів, зменшення кількості помилок                 |
|                | Презентація та пропозиція    | Непослідовність у підготовці комерційних пропозицій, відсутність стандартизованого підходу | Створення стандартизованих та персоналізованих комерційних пропозицій                 |
|                | Переговори та угода          | Довготривалий час обробки замовлень, часті суперечки щодо умов угоди                       | Оптимізація процесу переговорів та укладення угод, автоматизація документообігу       |
|                | Закриття продажу             | Затримки у завершенні угод, недостатня координація між відділами                           | Автоматизація завершення угод, покращення координації між відділами                   |
|                | Післяпродажне обслуговування | Недостатня увага до післяпродажного обслуговування, низький рівень зворотного зв'язку      | Автоматизоване відстеження післяпродажного обслуговування, збір зворотного зв'язку    |

|                                |                                 |                                                                |                                                                                     |
|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Процес обслуговування клієнтів | Отримання запиту                | Довгий час реагування на запити клієнтів                       | Швидке та автоматизоване оброблення запитів                                         |
|                                | Розподіл запитів                | Нерівномірне розподілення запитів між працівниками             | Автоматизований розподіл запитів на основі робочого навантаження                    |
|                                | Вирішення проблеми              | Тривалий час вирішення проблем клієнтів                        | Швидше вирішення проблем за допомогою доступу до всієї історії взаємодії з клієнтом |
|                                | Зворотний зв'язок               | Відсутність систематичного збору зворотного зв'язку            | Автоматизований збір та аналіз зворотного зв'язку                                   |
| Процес управління запасами     | Прийом замовлення               | Відсутність автоматизації, часті помилки при прийомі замовлень | Автоматизація процесу прийому замовлень                                             |
|                                | Перевірка наявності товару      | Недостатня актуалізація даних про наявність товару             | Актуалізація даних про запаси у реальному часі                                      |
|                                | Підготовка товару до відправки  | Часті затримки у підготовці замовлень, помилки у документах    | Автоматизований облік та контроль підготовки замовлень                              |
|                                | Доставка                        | Проблеми з відстеженням доставок, часті затримки               | Відстеження статусу доставок у реальному часі, швидке реагування на проблеми        |
|                                | Збереження та оновлення запасів | Недостатня актуалізація даних, неефективне управління запасами | Актуалізація даних про запаси, оптимізація управління ними                          |

*Джерело: розроблено автором*

На основі детального аналізу бізнес-процесів ТОВ «ІДС Аква Сервіс» та можливостей від впровадження CRM-системи можна зробити висновок, що автоматизація та інтеграція важливих процесів може значно підвищити продуктивність компанії. За допомогою CRM-системи можна не лише зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, але й ефективно керувати всіма аспектами взаємодії з ними з одним центром. Це скоротить час обробки запитів, підвищить точність прогнозування продажів, допоможе відділам краще співпрацювати один з одним і, загалом, підвищить задоволеність клієнтів. Таким чином, для ТОВ «ІДС Аква Сервіс» інвестування в CRM-систему є важливим кроком до стійкого розвитку та зростання компанії.

Впровадження CRM-системи дозволить вирішити ключові проблеми в бізнес-процесах, покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити ефективність роботи підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність на ринку.

Для ТОВ «ІДС Аква Сервіс» важливо мати чітко визначені та оптимізовані бізнес-процеси, щоб знизити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. Підвищення управління

взаємовідносинами з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності можна досягти шляхом впровадження CRM-системи.

Нижче наведена таблиця містить опис бізнес-процесів підприємства після впровадження CRM системи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Бізнес-процеси обслуговування клієнтів

| Бізнес-процес                  | Дія (назва етапу)            | Опис                                                                  | Вхідні дані                                 | Вихідні дані                                | Відповідальна особа                   |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|
| Процес продажу                 | Пошук потенційних клієнтів   | Маркетингові кампанії, онлайн-реклама, соціальні мережі               | Маркетинговий бюджет, таргетована аудиторія | Зібрані ліди                                | Маркетологи, PR-менеджери             |
|                                | Кваліфікація лідів           | Аналіз лідів, відбір найбільш перспективних                           | Зібрані ліди, критерії відбору              | Кваліфіковані ліди                          | Менеджери з продажу                   |
|                                | Презентація та пропозиція    | Демонстрація продукції, надання комерційних пропозицій                | Кваліфіковані ліди                          | Підготовлені пропозиції                     | Менеджери з продажу                   |
|                                | Переговори та угода          | Узгодження умов, обговорення цін, підписання контрактів               | Підготовлені пропозиції                     | Укладені контракти                          | Менеджери з продажу, юристи           |
|                                | Закриття продажу             | Оформлення документів, виставлення рахунків, підтвердження замовлення | Укладені контракти                          | Виставлені рахунки, підтверджені замовлення | Менеджери з продажу, бухгалтерія      |
|                                | Післяпродажне обслуговування | Підтримка клієнтів, вирішення проблем, зворотний зв'язок              | Підтверджені замовлення                     | Задоволені клієнти, оброблені звернення     | Служба підтримки, менеджери з продажу |
| Процес обслуговування клієнтів | Отримання запиту             | Прийом запитів через телефон, електронну пошту, веб-сайт, соцмережі   | Клієнтські запити                           | Отримані запити                             | Служба підтримки                      |
|                                | Розподіл запитів             | Направлення запитів до відповідних спеціалістів                       | Отримані запити                             | Розподілені запити                          | Менеджер служби підтримки             |
|                                | Вирішення проблеми           | Консультації, технічна підтримка, вирішення скарг                     | Розподілені запити                          | Вирішені проблеми                           | Спеціалісти служби підтримки          |
|                                | Зворотний зв'язок            | Отримання відгуків, оцінка задоволеності                              | Вирішені проблеми                           | Отримані відгуки, аналіз задоволеності      | Служба підтримки                      |



## Продовження таблиці 2.9

|                            |                                 |                                                             |                                      |                                                |                         |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|
| Процес управління запасами | Прийом замовлення               | Отримання замовлення від клієнта                            | Замовлення від клієнта               | Прийняті замовлення                            | Відділ продажу          |
|                            | Перевірка наявності товару      | Звірка наявних запасів на складі                            | Прийняті замовлення, дані про запаси | Перевірені запаси                              | Відділ логістики        |
|                            | Підготовка товару до відправки  | Пакування, підготовка документів                            | Перевірені запаси                    | Підготовлені до відправки товари               | Склад, логістика        |
|                            | Доставка                        | Координація з логістичними компаніями, відстеження доставки | Підготовлені до відправки товари     | Доставлені замовлення                          | Відділ логістики        |
|                            | Збереження та оновлення запасів | Управління запасами, оновлення інформації                   | Дані про нові поставки               | Оновлені дані про запаси, оптимізовані процеси | Відділ логістики, склад |

*Джерело: розроблено автором*

Після аналізу конкурентного середовища ТОВ «ІДС Аква Сервіс» проведемо оцінку його конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні методики, використаємо для розрахунків деякі з них.

Таблиця 2.10

**Основні конкуренти ТОВ «ІДС Аква Сервіс»**

| № з/п | Назва підприємства | Частка ринку % | Виручка в 2023 році, тис. грн. | Особливості бізнесу                                                                                 |
|-------|--------------------|----------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Clear Water        | 20             | 148 811                        | Велика мережа роздрібних точок, сильний брендинг, регулярні акції та знижки                         |
| 2     | Еталон             | 16             | 119 049                        | Власна дистрибуційна мережа, активне використання онлайн-продажів, висока якість обслуговування     |
| 3     | Небесна Криниця    | 2              | 14 880                         | Широкий асортимент продукції, активна реклама, програми лояльності для клієнтів                     |
| 4     | Феофанівська       | 8              | 59 523                         | Спеціалізація на органічній продукції, партнерство з локальними магазинами                          |
| 5     | Aqua Pro           | 9              | 66 964                         | Інноваційні методи дистрибуції, акцент на екологічність продукції, співпраця з великими ритейлерами |
| 6     | Акваркет           | 6              | 44 642                         | Мережа спеціалізованих магазинів, великий асортимент води та напоїв, регулярні рекламні кампанії    |
| 7     | Кодацька вода      | 5,6            | 416 674                        | Виробник води з локальних джерел, спеціалізація на регіональному ринку                              |
| 8     | Аквавіт            | 7,4            | 550 605                        | Продукція високої якості, співпраця з ресторанами та кафе, акцент на преміум сегменті               |

*Джерело: розроблено автором*

На основі таблиці 2.10 складемо таблицю 2.11 для побудови карти стратегічних груп конкурентів.

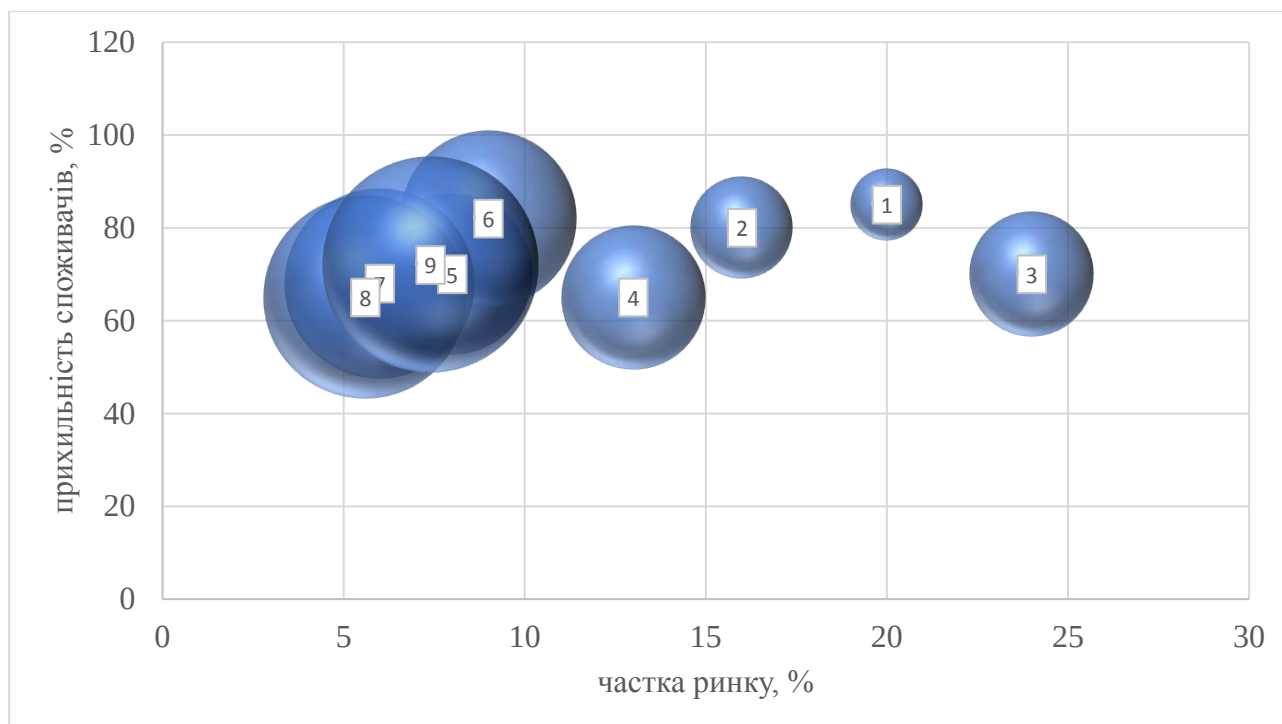
Таблиця 2.11

**Дані для побудови карти стратегічних груп конкурентів ТОВ «ІДС  
Аква Сервіс»**

| № конкурента | Назва конкурента | Частка ринку % | Прихильність споживачів % | Обсяг виручки за 2023 рік, тис. грн. |
|--------------|------------------|----------------|---------------------------|--------------------------------------|
| 1            | Clear Water      | 20             | 85                        | 748 811                              |
| 2            | Еталон           | 16             | 80                        | 119 049                              |
| 3            | ІДС Аква Сервіс  | 24             | 70                        | 744 059                              |
| 4            | Небесна Криниця  | 13             | 65                        | 14 880                               |
| 5            | Феофанівська     | 8              | 70                        | 59 523                               |
| 6            | Aqua Pro         | 9              | 82                        | 66 964                               |
| 7            | Аквамаркет       | 6              | 68                        | 44 642                               |
| 8            | Кодацька вода    | 5,6            | 65                        | 416 674                              |
| 9            | Аквасвіт         | 7,4            | 72                        | 550 605                              |

*Джерело: розроблено автором*

На основі табл. 2.10 будуємо карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Стратегічна карта груп конкурентів**

*Джерело: розроблено автором*

З рис. 2.8 можна побачити, що «Clear Water», «Еталон» і «Небесна Криниця» є найбільшими конкурентами ТОВ «ІДС Аква сервіс».

«Clear Water» є лідером на ринку питної води, відомий своєю високоякісною продукцією та надійним обслуговуванням. Пропонує широкий асортимент мінеральних вод, включаючи очищену воду та природні мінеральні води, з доставкою по всій країні.

«Еталон» відрізняється екологічною продукцією та широкою мережею продажів. забезпечує високі стандарти якості води за допомогою сучасних технологій.

«Небесна Криниця» відома своїми природними мінеральними водами, які були видобуті з джерел, безпечних для навколишнього середовища. Компанія наголошує на натуральності продукції та високих стандартах виробництва, щоб гарантувати високу якість води.

Отже вважаємо доцільним визначити позицію ТОВ «ІДС Аква Сервіс» серед основних конкурентів шляхом оцінки конкурентних переваг кожного підприємства використовуючи метод експертних оцінок. Серед управлінського персоналу ТОВ «ІДС Аква Сервіс» було організовану експертну групу, яка розробила перелік конкурентних позицій досліджуваних підприємств, оцінила їх по кожному підприємству за 5-бальною шкалою (від 1 до 5 в залежності від значущості фактора) та визначила вагу кожного фактору.

Також на основі вищезгаданої інформації можна скласти таблицю 2.12 для оцінки конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12

### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

| Фактори порівняння           | Експертні оцінки |         |             |         |        |         |                 |         | Коефіцієнт вагомості |
|------------------------------|------------------|---------|-------------|---------|--------|---------|-----------------|---------|----------------------|
|                              | ІДС Аква Сервіс  |         | Clear Water |         | Еталон |         | Небесна Криниця |         |                      |
|                              | оцінка           | рейтинг | оцінка      | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка          | рейтинг |                      |
| Широкий асортимент продукції | 0,9              | 3       | 1,2         | 4       | 1,2    | 4       | 0,6             | 2       | 0,3                  |
| Система зворотнього зв'язку  | 0,3              | 3       | 0,5         | 5       | 0,3    | 3       | 0,4             | 4       | 0,1                  |
| Кількість клієнтів           | 0,4              | 2       | 1           | 5       | 0,6    | 3       | 0,4             | 2       | 0,2                  |
| Час обробки замовлень        | 0,2              | 2       | 0,3         | 3       | 0,4    | 4       | 0,2             | 2       | 0,1                  |
| Задоволеність клієнтів       | 0,3              | 3       | 0,4         | 4       | 0,3    | 3       | 0,4             | 4       | 0,1                  |
| Післяпродажне обслуговування | 0,6              | 3       | 0,6         | 3       | 0,6    | 3       | 0,8             | 4       | 0,2                  |
| Усього                       | 2,7              | -       | 4           | -       | 3,4    | -       | 2,8             | -       | 1,0                  |

*Джерело: складено автором*

Загальний рейтинг конкурентоспроможності ТОВ "ІДС Аква Сервіс" становить 2,7, що є найнижчим серед розглянутих компаній.

За результатами оцінки сформуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ " ІДС Аква Сервіс " (рис. 2.9):



Рис. 2.9 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

*Джерело: побудовано автором*

Для оцінки конкурентоспроможності було обрано фактори: широкий асортимент продукції, система зворотнього зв'язку, кількість клієнтів, час обробки замовлень, задоволеність клієнтів та післяпродажне обслуговування. Оцінка проводилась на основі експертних даних, де кожен фактор оцінювався за шкалою від 1 до 5. Підсумкова оцінка для кожної компанії визначалась шляхом сумування балів за всіма факторами. Також було розраховано середню оцінку кожного фактору, що дозволило визначити основні переваги та недоліки компаній.

Аналізуючи результати, можна зробити висновок, що ТОВ «ІДС Аква Сервіс» має середні показники у таких факторах, як широкий асортимент продукції, система зворотнього зв'язку, задоволеність клієнтів та післяпродажне обслуговування, що свідчить про наявність певних конкурентних переваг, але ці показники є нижчими, ніж у інших компаній. Найбільшими недоліками компанії є низька кількість клієнтів та проблеми з часом обробки замовлень, що значно знижує її конкурентоспроможність на ринку.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс» необхідно удосконалити зворотній зв'язок з клієнтами, збільшити клієнтську базу та впровадити більш ефективні системи управління замовленнями. Одним з ключових інструментів, який дозволяє досягти цих цілей, є система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Впровадження CRM-системи може суттєво підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за рахунок оптимізації бізнес-процесів та покращення обслуговування клієнтів.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ІДС Аква Сервіс» має значний потенціал для покращення своїх показників конкурентоспроможності шляхом реалізації запропонованих рекомендацій. Удосконалення зазначених факторів сприятиме підвищенню позицій компанії на ринку та забезпечить її стійкий розвиток у майбутньому.

#### **2.4. Рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства**

Використання застарілих CRM-систем у сучасному бізнес-середовищі обмежує потенціал підприємства у взаємодії з клієнтами та управлінні їхніми потребами. З огляду на це, рекомендацією для підвищення рівня конкурентоспроможності «ІДС Аква Сервіс» є впровадження сучасної CRM-системи. Оптимізація цього ключового аспекту бізнесу дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність, зробивши компанію більш адаптивною до вимог ринку та потреб клієнтів.

CRM-система – це прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з клієнтами, зокрема, для оптимізації маркетингу, підвищення якості обслуговування клієнтів і збільшення продажів за рахунок збору інформації про клієнтів та історію їхніх взаємодій, вдосконалення бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів.

Щоб оцінити доцільність впровадження CRM-системи, важливо враховувати деякі характерні особливості бізнес-діяльності. До них належать: висока вартість ліда (потенційний клієнт, який певним чином відреагував на

маркетингову комунікацію); тривалий та багатоетапний цикл обслуговування клієнтів; висока вартість товару з динамічною зміною цін; потреба клієнтів в індивідуальному підході та найбільш релевантній та актуальній інформації.

З огляду на це, проаналізуємо вплив впровадження CRM-системи на діяльність торговельної компанії з точки зору вищезазначених особливостей:

1. Автоматизація фіксації всіх лідів CRM-системою виключає їх втрату і, відповідно, забезпечує впевненість у тому, що витрати на їх отримання не були марними. Крім того, система фіксує джерела їх залучення, що дозволяє проводити моніторинг та аналіз ефективності рекламних кампаній.

2. Інформація про клієнта і всі взаємодії з ним фіксується в одному місці, що не тільки накопичує статистичні дані, а й виключає необхідність зайвих уточнень при роботі з клієнтами протягом тривалого періоду часу або в разі їх повторного звернення. Це економить час як клієнтам, так і менеджерам, які також стають взаємозамінними, оскільки можуть отримати всю необхідну інформацію з одного джерела.

3. Єдина система дозволяє надавати клієнту не тільки персоналізовані пропозиції, а й усю необхідну інформацію, будучи впевненим у її актуальності на момент спілкування.

Для покращення інформативності, була створена структурована таблиця можливостей CRM систем (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Вплив CRM-системи на аспекти діяльності підприємства

| Можливість                          | Для підвищення продажів        | Для підвищення ефективності працівників    | Для підвищення якості обслуговування клієнтів | Для підвищення кількості клієнтів | Додаткові можливості         |
|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Збільшення кількості укладених угод | Автоматизація воронки продажів | Звільнення часу для більш важливих завдань | Швидше вирішення проблем                      | Цільовий маркетинг                | Прогнозування продажів       |
|                                     | Краща сегментація клієнтів     | Кращий доступ до інформації про клієнтів   | Краща комунікація                             | Персоналізовані рекомендації      | Аналітика поведінки клієнтів |
|                                     |                                |                                            |                                               |                                   |                              |

|                                |                                          |                                                  |                                                         |                               |                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
|                                | Персоналізація пропозицій                | Автоматизація рутинних завдань                   | Персоналізована підтримка                               | Автоматизовані email-розсилки | Управління проектами                 |
|                                | Прогнозування ймовірності успіху угоди   |                                                  |                                                         |                               | Автоматизація маркетингових кампаній |
| Підвищення середнього чека     | Upsell та cross-sell                     | Кращий доступ до інформації про потреби клієнтів | Пропонування більш персоналізованих продуктів та послуг | Створення програм лояльності  | Управління цінами                    |
|                                | Персоналізовані рекомендації             | Аналітика поведінки клієнтів                     | Персоналізовані знижки                                  | Персоналізовані знижки        | Динамічне ціноутворення              |
|                                | Динамічне ціноутворення                  |                                                  |                                                         | Персоналізовані пропозиції    | Аналіз поведінки клієнтів            |
| Скорочення циклу продажів      | Автоматизація завдань                    | Звільнення часу для більш важливих завдань       | Швидше вирішення проблем                                | Цільовий маркетинг            | Створення бази знань                 |
|                                | Кращий доступ до інформації про клієнтів | Краща комунікація                                | Краща комунікація                                       | Персоналізовані рекомендації  | Чат-боти                             |
|                                | Автоматизація email-розсилок             | Автоматизація рутинних завдань                   | Персоналізована підтримка                               | Автоматизовані email-розсилки | Автоматизація маркетингових кампаній |
| Підвищення лояльності клієнтів | Кращий сервіс                            | Звільнення часу для більш важливих завдань       | Швидше вирішення проблем                                | Створення програм лояльності  | Аналіз відгуків клієнтів             |
|                                | Персоналізована комунікація              | Кращий доступ до інформації про клієнтів         | Краща комунікація                                       | Персоналізовані знижки        | Управління репутацією                |
|                                | Персоналізована підтримка                | Автоматизація рутинних завдань                   | Персоналізована підтримка                               | Персоналізовані пропозиції    | Програми лояльності                  |

*Джерело: складено автором*

На основі аналізу таблиці можна зробити висновок, що система CRM дозволяє автоматизувати воронку продажів, що значно спрощує управління даними клієнтів і покращує сегментацію клієнтів. Це дозволяє продавцям і маркетологам точніше визначати потреби та бажання клієнтів, надавати індивідуальні пропозиції та прогнозувати ймовірність успіху угоди. Завдяки динамічному ціноутворенню та можливостям Upsell і Cross-sell цей метод збільшує кількість укладених угод і середній чек.

CRM-системи дозволяють цільовому маркетингу за допомогою індивідуальних рекомендацій і автоматизованих електронних повідомлень. Це полегшує бізнесу залучення нових клієнтів і створення та впровадження програм

лояльності, що сприяє зростанню клієнтської бази. Крім того, CRM-системи дозволяють створювати програми лояльності та пропонувати знижки з індивідуальним дизайном, що збільшує ймовірність залучення нових клієнтів.

Прогнозування продажів і аналіз поведінки клієнтів можна зробити за допомогою CRM-систем, які дозволяють компаніям більш точно прогнозувати майбутні доходи та змінювати маркетингові стратегії. Крім того, зібрана аналітика покращує управління проектами та автоматизацію маркетингових кампаній.

Через кращий сервіс, персоналізовану комунікацію та підтримку використання CRM-системи підвищує лояльності клієнтів. Компанії можуть швидше вирішувати проблеми клієнтів, надавати більш індивідуальні продукти та послуги, а також впроваджувати програми лояльності, які пропонують знижки та спеціальні пропозиції відповідно до потреб клієнтів. Підтримка високого рівня задоволеності клієнтів залежить від управління репутацією та аналізу відгуків клієнтів.

Для підприємства ТОВ «ІДС Аква Сервіс» важливо обрати CRM-систему, яка допоможе оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, підвищити рівень обслуговування та, як результат, конкурентоспроможність. Наведемо порівняння систем у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

### Порівняння CRM-систем

| Назва CRM   | Основні функції                                 | Ключові особливості                                                  |
|-------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| PeopleForce | Управління продажами, завданнями, HR, аналітика | Платформа для управління HR-процесами, інтеграція з іншими системами |
| KeyCRM      | Управління продажами, автоматизація процесів    | Зручність у використанні, інтеграція з популярними маркетплейсами    |
| SalesDrive  | Управління продажами, маркетингом, аналітика    | Потужні інструменти для автоматизації продажів                       |
| Keeping CRM | Управління продажами, комунікаціями, звітність  | Висока налаштованість, інтеграція з популярними інструментами        |

*Джерело: складено автором*

PeopleForce – це CRM-система, яка орієнтована на процеси управління людськими ресурсами. Вона може бути корисною для компаній, які прагнуть



оптимізувати роботу з персоналом. Хоча система пропонує інструменти для аналітики, завдань і управління продажами, її головною перевагою є можливість управління HR-процесами. PeopleForce підвищує продуктивність команди, автоматизуючи процеси найму, адаптації та розвитку персоналу. Інтеграція з іншими системами полегшує безперешкодний обмін даними, що дозволяє легко запускати нові функції без втрати існуючих даних. Ціна використання PeopleForce залежить від потреб компанії, що дозволяє створити найкращий тарифний план.

Зручна CRM-система KeyCRM спеціалізується на управлінні продажами та автоматизації бізнес-процесів. Інтеграція з відомими платформами, такими як Prom.ua і Rozetka, робить цю систему особливо корисною для компаній, які часто використовують маркетплейси. Продукти Key CRM забезпечують автоматизацію робочих процесів, аналітику та управління комунікаціями з клієнтами. Починаючи з \$20 за користувача на місяць, KeyCRM доступний для малих і середніх підприємств. У міру розвитку бізнесу система дозволяє розширюватися.

SalesDrive – це CRM-система, яка надає інструменти для аналітики, маркетингу та автоматизації продажів. Вона ідеальна для компаній, які мають великий обіг товарів і послуг, оскільки вона розроблена для роботи з великими обсягами даних. Обробка замовлень, ведення клієнтської бази, управління маркетинговими кампаніями та аналіз ефективності – усе це можна автоматизувати за допомогою системи продажів. Використання SalesDrive коштує 3490 на місяць за користувача і надає доступ до багатьох функцій, які допоможуть підвищити продуктивність компанії.

Розглянувши різні варіанти такої системи, рекомендується впровадити SalesDrive.

В таблиці 2.15 наведено основні фінансові показники ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за 2023 рік, які використовувалися для проведення аналізу.

Таблиця 2.15

**Основні фінансові показники ТОВ «ІДС Аква Сервіс» за 2023 рік**

| Показник                                           | Значення, тис. грн |
|----------------------------------------------------|--------------------|
| Чистий дохід                                       | 744059             |
| Виробнича собівартість                             | 215752             |
| Валовий прибуток                                   | 528307             |
| Адміністративні витрати                            | 80432              |
| Витрати на збут                                    | 379557             |
| Інші операційні витрати                            | 10069              |
| Прибуток від операційної діяльності                | 72503              |
| Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування | 73614              |
| Чистий прибуток                                    | 60127              |

*Джерело: складено автором*

Основним видом діяльності компанії є торгівля водою, що займає значну частину загального доходу підприємства. Однак, точна частка доходу від цього виду діяльності може варіюватися. Для розрахунку економічного ефекту використаємо вартість впровадження CRM-системи «SalesDrive». Згідно з даними з офіційного сайту SalesDrive, вартість користування системою складає 3094 грн на місяць.

Вартість за квартал (три місяці):

$$\text{Вартість за квартал} = 3,094 \times 3 = 9,282 \text{ грн}$$

$$\text{Вартість за рік} = 3,094 \times 12 = 37,128 \text{ грн}$$

Витрати на впровадження CRM-системи розподіляються на кілька категорій: витрати на саму CRM-систему, проектні роботи та установку, консультування користувачів, інформаційну та технічну підтримку, витрати на перенесення старої клієнтської бази у нову систему. Таблиця 2.15 показує детальний розрахунок витрат на впровадження CRM-системи на ТОВ «ІДС Аква Сервіс» на подальші роки.

Витрати на впровадження CRM-системи розподіляються на кілька категорій: витрати на саму CRM-систему, проектні роботи та установку, консультування користувачів, інформаційну та технічну підтримку, витрати на перенесення старої клієнтської бази у нову систему, витрати на залучених фахівців тощо. Таблиця 2.16 показує розрахунок витрат на залучених фахівців до впровадження CRM системи.

Таблиця 2.16

**Розрахунок витрат на залучених фахівців для впровадження CRM-системи**

| <b>Фахівець</b>             | <b>Заробітна плата тис. грн/місяць</b> | <b>Тривалість (місяці)</b> | <b>Загальні витрати, тис. грн</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Адміністратор CRM-системи   | 32                                     | 12                         | 384                               |
| Фахівець з бізнес-аналітики | 29,5                                   | 12                         | 354                               |
| Загальні витрати            |                                        |                            | 738                               |

*Джерело: складено автором*

Впровадження хмарної CRM-системи значно спрощує процес управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізує внутрішні бізнес-процеси на підприємстві. Незважаючи на переваги використання готової хмарної CRM-системи, успішна інтеграція та ефективне використання цієї технології вимагають залучення кваліфікованих фахівців. Залучені спеціалісти відіграватимуть ключову роль у впровадженні системи, її інтеграції з іншими корпоративними системами, навчанні персоналу та забезпеченні підтримки користувачів.

Для реалізації проекту впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «ІДС Аква Сервіс» планується залучити двох фахівців, кожен з яких виконуватиме специфічні завдання. Адміністратор CRM-системи буде залучений на постійній основі. Він відповідатиме за налаштування та підтримку системи, забезпечення управління користувачами, ролями та правами доступу, а також за регулярні оновлення та підтримку системи. Цей фахівець відіграватиме ключову роль у технічному обслуговуванні системи та забезпеченні її безперебійної роботи. Також важливим фахівцем є спеціаліст з бізнес-аналітики. Його завданням буде аналіз поточних бізнес-процесів та визначення вимог до CRM-системи, а також робота з користувачами для налаштування системи під специфічні потреби підприємства. Цей спеціаліст також буде залучений на постійній основі, що дозволить максимально адаптувати CRM-систему до потреб підприємства та забезпечити її ефективне використання.

Загальна сума витрат на залучених фахівців становитиме 900 тис. грн на рік, що включає заробітну плату адміністратора CRM-системи та фахівця з бізнес-аналітики та відрахування на соціальні заходи (ЄСВ 22%). Ці інвестиції є необхідними для забезпечення успішного впровадження CRM-системи на підприємстві ТОВ «ІДС Аква Сервіс», що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства. Калькуляція інвестицій на впровадження та підтримку CRM системи наведена в табл 2.17.

Таблиця 2.17

### Калькуляція інвестицій на впровадження та підтримку CRM системи

| Стаття інвестиційних витрат            | За місяць,<br>тис. грн | 1 квартал,<br>тис. грн | 2 квартал,<br>тис. грн | 3 квартал,<br>тис. грн | 4 квартал,<br>тис. грн | За рік,<br>тис. грн |
|----------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| ЗП Адміністратора CRM-системи          | 32                     | 96                     | 96                     | 96                     | 96                     | 384                 |
| ЗП фахівця з бізнес-аналітики          | 29,5                   | 88,5                   | 88,5                   | 88,5                   | 88,5                   | 354                 |
| Всього                                 | -                      | 184,5                  | 184,5                  | 184,5                  | 184,5                  | 738                 |
| Відрахування на соціальні заходи (22%) | -                      | 40,59                  | 40,59                  | 40,59                  | 40,59                  | 162,36              |
| Всього на проект                       | -                      | 225,09                 | 225,09                 | 225,09                 | 225,09                 | 900,36              |

*Джерело: складено автором*

Загальні витрати на впровадження CRM-системи «SalesDrive» зазначені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Витрати на впровадження CRM-системи «SalesDrive»

| Назва витрат                                   | По кварталах, тис. грн |         |         |         | Усього за рік,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------|------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|
|                                                | 1кв                    | 2кв     | 3кв     | 4кв     |                            |
| Витрати на CRM-систему                         | 9,282                  | 9,282   | 9,282   | 9,282   | 37,128                     |
| Проектні роботи і установка                    | 3                      | -       | -       | -       | 3                          |
| Перенесення бази даних                         | 7                      | -       | -       | -       | 7                          |
| Консультування користувачів                    | 2,175                  | -       | 1,875   | -       | 4,05                       |
| Інформаційна та технічна підтримка             | 1,05                   | 1,05    | 1,05    | 1,05    | 4,2                        |
| Додаткове обладнання (хмарні сервери)          | 2,4                    | -       | -       | -       | 2,4                        |
| Навчання персоналу в користуванні CRM-системою | 0,7                    | -       | -       | -       | 0,7                        |
| Фахівці                                        | 225,09                 | 225,09  | 225,09  | 225,09  | 900,36                     |
| Загальні витрати                               | 250,607                | 235,332 | 237,207 | 235,332 | 958,478                    |

*Джерело: складено автором*

Впровадження CRM-системи «SalesDrive» на ТОВ «ІДС Аква Сервіс» потребує початкових витрат на проектні роботи та установку, консультування користувачів, навчання персоналу та технічну підтримку.

Діяльність ТОВ «ІДС Аква Сервіс» включає різні напрямки, серед яких збут води є лише одним з компонентів. Важливо зазначити, що цей напрямок не є основним видом діяльності підприємства і складає, згідно фінансовим документам, приблизно 60% від загального обсягу діяльності, а передбачуваний дохід від впровадження CRM системи становить 6%. При плануванні прибутку підприємства від впровадження CRM системи цей факт був врахований.

Для виявлення доходу на збут води використаємо формулу:

$$\frac{(\text{Чистий прибуток підприємства} \times \% \text{ загального доходу на діяльність збуту води})}{100} \quad (2.10);$$

$$\frac{60127 \times 60}{100} = 36076,2$$

Для розрахунку доходу від впровадження CRM використаємо формулу:

$$\text{Дохід від впровадження CRM} = \frac{\text{Очікуване збільшення доходу} \times \text{відсоток на CRM}}{100} \quad (2.11);$$

$$\frac{36076,2 \times 6}{100} = 2164,572$$

Очікуване збільшення доходу – 2164,57 тис. грн.

Розподіляючи очікуване збільшення доходу по кварталах, отримаємо:

$$2164,572 / 4 = 541,143 \text{ тис. грн.}$$

На даному етапі основним завданням є економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Відомо, що інвестиційні витрати на впровадження та підтримку CRM-системи складають 958,478 тис. грн.

Для розрахунку візьмемо дисконту ставку розміром у 24% річних або 6% на квартал.

Інвестиційні витрати по кварталах розподіляються наступним чином: за перший квартал сума витрат складає 250,607 тис. грн, за 2 квартал – 235,332 тис. грн, за 3 квартал – 237,207 тис. грн, за 4 квартал – 235,332 тис. грн.

Для розрахунку інвестиційної привабливості проекту впровадження CRM-системи SalesDrive на ТОВ «ІДС Аква Сервіс» необхідно врахувати такі фінансові показники, як інвестиційні витрати, очікувані доходи, період окупності та інші фінансові коефіцієнти. Відомі витрати на впровадження системи наведені у таблиці 2.14 документу.

Далі проведемо розрахунки інвестиційної ефективності системи. Для цього необхідно визначити чистий дисконтований дохід компанії за весь етап реалізації проєкту (4 квартали).

Для розрахунку ЧГП необхідно розрахувати дисконту ставку на квартал:

$$r_{\text{квартал}} = (1 + r_{\text{річна}})^{\frac{1}{4}} - 1 \quad (2.11);$$

де:  $r_{\text{квартал}}$  — квартальна дисконтна ставка,

$r_{\text{річна}}$  — річна дисконтна ставка.

$\text{ЧГП} = \text{Очікуване збільшення доходу} - \text{Інвестиційні витрати} \quad (2.12);$

Ця формула дозволяє визначити чистий грошовий потік для кожного кварталу, враховуючи доходи, які будуть отримані від впровадження проєкту, та витрати, які були здійснені для його реалізації.

Розрахунок чистого грошового потоку для кожного кварталу наведений у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

#### Розрахунок чистого грошового потоку для кожного кварталу

| Квартал | Очікуване збільшення доходу (тис. грн) | Інвестиційні витрати (тис. грн) | Чистий грошовий потік (тис. грн) |
|---------|----------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| 1       | 541,143                                | 250,607                         | 541,143 - 250,607 = 290,536      |
| 2       | 541,143                                | 235,332                         | 541,143 - 235,332 = 305,811      |
| 3       | 541,143                                | 237,207                         | 541,143 - 237,207 = 303,936      |
| 4       | 541,143                                | 235,332                         | 541,143 - 235,332 = 305,811      |

*Джерело: складено автором*

Для розрахунку рентабельності інвестиційного проєкту, використовуємо формулу рентабельності інвестицій (ROI - Return on Investment). Формула ROI дозволяє оцінити ефективність інвестицій, порівнюючи прибуток, отриманий від інвестиції, із сумою зроблених інвестицій.

$$ROI = \left( \frac{\text{Чистий прибуток від інвестицій}}{\text{Інвестиційні витрати}} \right) \times 100 \quad (2.13);$$

Використовуючи надані дані, проводимо розрахунок рентабельності інвестицій:

$$ROI = \left( \frac{1043688}{95846} \right) \times 100\%$$

$$ROI = 1,08\%$$

Таблиця 2.20

### Розрахунок інвестиційної привабливості по кварталах

| Показник                                       | Квартали    |         |         |         | Усього за рік |
|------------------------------------------------|-------------|---------|---------|---------|---------------|
|                                                | 1           | 2       | 3       | 4       |               |
| Прогнозовані доходи, тис. грн.                 | 541,143     | 541,143 | 541,143 | 541,143 | 2164,572      |
| Прогнозовані витрати, тис. грн.                | 250,607     | 235,332 | 237,207 | 235,332 | 958,478       |
| Чистий грошовий потік, тис. грн.               | 290,536     | 305,811 | 303,936 | 305,811 | 1206,094      |
| Коефіцієнт дисконтування при ставці 24%        | 0,9434      | 0,89    | 0,836   | 0,7921  |               |
| Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн. | 274,091662  | 272,172 | 254,09  | 242,233 |               |
| Всього, тис. грн.                              | 1042,586842 |         |         |         |               |
| NPV                                            | 84,1088415  |         |         |         |               |
| Рентабельність                                 | 1,087752501 |         |         |         |               |
| Термін окупності                               | 4 квартали  |         |         |         |               |

*Джерело: складено автором*

З даних табл.2.20 видно, що чистий дисконтований грошовий потік за 4 квартали від впровадження CRM системи складає 1042,59 тис. грн.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід (ЧДД, NPV) за формулою:

$$\text{ЧДД} = \sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n} - K, \quad (2.14);$$

де  $\sum_{n=1}^T \frac{\Pi_n}{(1+i)^n}$  - дисконтований дохід;

K – інвестиції;

На основі проведеного аналізу даних з таблиці, що відображає чисті дисконтовані грошові потоки за чотири квартали від впровадження CRM-системи «SalesDrive», можна зробити висновок про високу фінансову ефективність проекту. Розрахунок показав, що чистий дисконтований грошовий потік складає 1042,587 тис. грн., що свідчить про значну фінансову вигоду та

окупність проекту. Чистий дисконтований дохід (NPV) значно перевищує величину первісних інвестицій (958,478 грн), що не лише демонструє позитивний фінансовий результат від реалізації проекту, але й підтверджує його економічну доцільність. Також високий рівень рентабельності інвестицій вказує на здатність проекту забезпечувати значний фінансовий ресурс для подальшого розвитку та інвестицій компанії.

На основі отриманих даних рекомендується впровадження CRM-системи «SalesDrive», з метою підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів компанії. Завдяки позитивному NPV, проект має великий потенціал для збільшення прибутків, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку. Результати аналізу слід викласти в дипломній роботі як чітке обґрунтування фінансових переваг впровадження інноваційних технологій в управління клієнтськими базами та подальшій розвиток компанії.

Наступним кроком є оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс», що дозволить визначити його позиції в галузі та виявити потенційні можливості для подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Для підрахунку загального рейтингу використовувалася наступна формула:

$$R = \sum (\text{оцінка} \times \text{коефіцієнт вагомості}) \quad (2.15);$$

Після впровадження SalesDrive очікується покращення оцінки фактору «кількість клієнтів» з 2 до щонайменше 4. Це збільшить загальний рейтинг конкурентоспроможності ТОВ «ІДС аква сервіс».

$$R_{\text{новий}} = R_{\text{старий}} + \Delta (\text{оцінка} \times \text{коефіцієнт вагомості}) \quad (2.16);$$

$$\text{Де } \Delta(\text{оцінка})=2, \text{ коефіцієнт вагомості} = 0,4$$

$$R = 2,7 + (2 \times 0,4) = 3,5$$

Це значне покращення, яке може бути вирішальним фактором у підвищенні позиції компанії на ринку та підвищенні її конкурентоспроможності.



Підприємство може претендувати на лідерство серед основних конкурентів, якщо врахувати підвищення конкурентних переваг підприємства, як показано в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс» після  
рекомендацій**

| Фактори порівняння           | Експертні оцінки |         |             |         |        |         |                 |         | Коефіцієнт вагомості |
|------------------------------|------------------|---------|-------------|---------|--------|---------|-----------------|---------|----------------------|
|                              | ІДС Аква Сервіс  |         | Clear Water |         | Еталон |         | Небесна Криниця |         |                      |
|                              | оцінка           | рейтинг | оцінка      | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка          | рейтинг |                      |
| Широкий асортимент продукції | 0,9              | 3       | 1,2         | 4       | 1,2    | 4       | 0,6             | 2       | 0,3                  |
| Система зворотнього зв'язку  | 0,3              | 3       | 0,5         | 5       | 0,3    | 3       | 0,4             | 4       | 0,1                  |
| Кількість клієнтів           | 1,2              | 5       | 1           | 5       | 0,6    | 3       | 0,4             | 2       | 0,2                  |
| Час обробки замовлень        | 0,2              | 2       | 0,3         | 3       | 0,4    | 4       | 0,2             | 2       | 0,1                  |
| Задоволеність клієнтів       | 0,3              | 3       | 0,4         | 4       | 0,3    | 3       | 0,4             | 4       | 0,1                  |
| Післяпродажне обслуговування | 0,6              | 3       | 0,6         | 3       | 0,6    | 3       | 0,8             | 4       | 0,2                  |
| Усього                       | 3,5              | -       | 4           | -       | 3,4    | -       | 2,8             | -       | 1,0                  |

*Джерело: складено автором*

Зміну позиції ТОВ «ІДС Аква Сервіс» в рейтингу конкурентних переваг після впровадження рекомендованих заходів можна спостерігати на рис. 2.10.

На основі проставлених оцінок складемо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ "ІДС Аква Сервіс" (рис. 2.10).

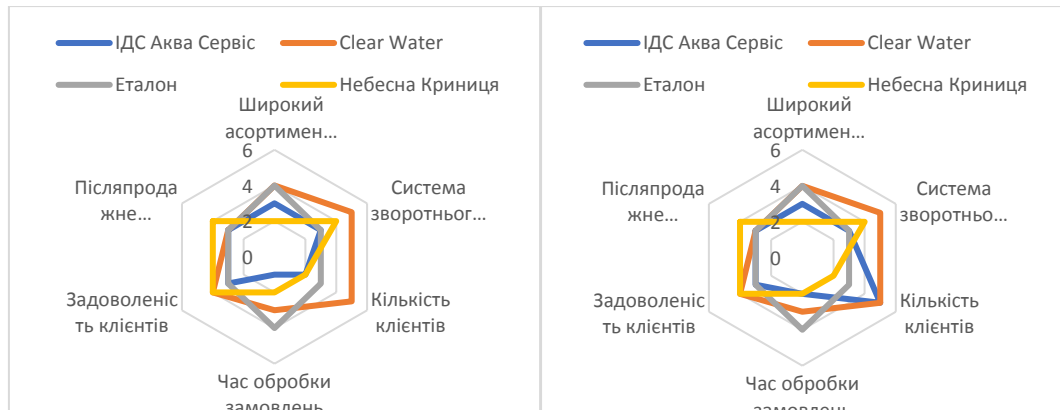
**Фактичний рейтинг****Рейтинг після впровадження заходів**

Рис. 2.10 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс» після рекомендацій

*Джерело: побудовано автором*

Це значне покращення, яке може бути вирішальним фактором у отриманні лідируючої позиції компанії на ринку та підвищенні її конкурентоспроможності. Крім того, покращення в швидкості обробки замовлень підвищить задоволеність клієнтів, що може призвести до збільшення повторних замовлень і розширення клієнтської бази.

Проаналізувавши дані таблиці 2.21 ми можемо зробити висновок, що після підключення до системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) зважена оцінка ТОВ «ІДС Аква Сервіс» зростає з 2,7 до 3,5, що приблизить наше підприємство до лідера Clear Water, оцінка якого 4.

Вважаємо, що надані рекомендації зможуть бути практично втілені в діяльність ТОВ «ІДС Аква Сервіс», що підвищить його конкурентні переваги. Це покращення, яке може бути вирішальним фактором в отриманні вищої позиції компанії на ринку та підвищенні її конкурентоспроможності. Крім того, покращення в швидкості обробки замовлень підвищить задоволеність клієнтів, що може призвести до збільшення повторних замовлень і розширення клієнтської бази. Упровадження наданих рекомендацій дозволить поліпшити стан системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ІДС Аква Сервіс».

## ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи були досягнуті наступні результати, які дозволили зробити основні висновки.

Перш за все, було визначено, що таке конкурентоспроможність підприємства. Здатність підприємства отримати перевагу на ринку шляхом ефективного використання ресурсів, адаптації до змін ринку, інновацій та задоволення потреб клієнтів краще, ніж конкуренти, називається конкурентоспроможністю. Це поняття охоплює такі елементи, як узгодженість, об'єктивність, асоціативність, просторовість і порівнянність.

Розглянуто детально основні елементи, які впливають на конкурентоспроможність компанії. Організаційна структура, ефективність управління, технологічний рівень, кваліфікація персоналу та інноваційний потенціал є внутрішніми факторами. Економічне середовище, законодавство, конкуренція, ринкові умови та соціально-демографічні зміни є зовнішніми факторами.

За результатами проведеного аналізу сильних та слабких сторін ТОВ «ІДС Аква Сервіс», а також можливостей та загроз зовнішнього середовища (SWOT-аналізу), обґрунтовано доцільність вибору стратегії, що полягає у розвитку інноваційних технологій та підвищенні ефективності маркетингових комунікацій. Серед сильних сторін підприємства виділяються висока якість продукції, стабільність постачання та ефективна робота з клієнтами. Основні слабкі сторони включають обмежені фінансові ресурси та недостатню інноваційну активність. Враховуючи зовнішні можливості, такі як зростання попиту на екологічно чисті продукти та збільшення ринку збуту, а також загрози у вигляді економічної нестабільності та високої конкуренції, стратегія розвитку передбачає інвестування у нові технології та розширення асортименту продукції.

Проведений аналіз за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «ІДС Аква Сервіс» показав, що підприємство має достатньо високий рівень конкурентоспроможності у порівнянні з основними конкурентами на ринку. Аналіз виявив необхідність вдосконалення часу

обробки замовлень та збільшення кількості клієнтів завдяки впровадженню CRM-системи. Це дозволить підприємству покращити свої ринкові позиції, залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність існуючих. Як показав аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ІДС Аква Сервіс», основними перевагами компанії є високий рівень технологічної оснащеності, ефективне управління виробничими процесами, висококваліфікований персонал і інноваційний підхід до розвитку продукції.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. Це включає аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також розробку та реалізацію стратегічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентних переваг підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ІДС Аква Сервіс» не лише утримати свої позиції на ринку, але й значно покращити їх, що є запорукою його довгострокового успіху та стійкого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ассель Г. "Стратегічне управління маркетингом: Теоретичні засади та практичне застосування". Журнал маркетингових досліджень, 2021.
2. Азоев, Г. "Конкурентоспроможність ринку: Аналіз та стратегії". Європейський журнал маркетингу, 2022.
3. Ансофф, І. "Корпоративна стратегія та матриця Ансоффа". Business Strategy Review, 2023.
4. Ашихін Я. І., О.В. Осичка. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану: тези доповідей підсумкової студентської конференції ФМОІТ, присвяченої 79-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників*. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 90-93.
5. Барсук, О. В. (2021). "Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової економіки". Київ: Видавничий дім "Кондор", стор. 10-30.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 384с.
7. Горбатюк В. В. Конкурентні переваги: сутність та класифікація. *Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 21 жовтня 2021 р.)*. Одеса: ОНЕУ, 2021. С. 64-66.
8. Гречкосій І. Д. Конкурентоспроможність підприємства на ринку споживчих послуг в контексті впровадження сучасних технологій. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях : зб. матеріалів XIX Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Одеського національного економічного університету, 17-18 травня 2021 р.* Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2021. С. 195 - 196.
9. Ковальчук, Л. В., та Павленко, А. П. (2022). "Технологічні інновації та їх вплив на конкурентоспроможність підприємств". Харків: ХНУРЕ, стор. 30-50.
10. Котлер, Ф. "Маркетинг 5.0: Технологія для людства". Wiley, 2021.

11. Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2020). Управління маркетингом (16-е видання). Pearson.
12. Кузнецова І. О. Процес формування конкурентної стратегії підприємства / І. О. Кузнецова, В. В. Горбатюк // Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 8 грудня 2020 р. / відп. ред. проф. Л.М. Черчик. – Луцьк, 2020.
15. Литвиненко, О. С. (2023). "Сучасні методи управління збутом продукції на промислових підприємствах". Львів: Видавництво Львівської політехніки, стор. 22-40.
16. Малишев, І. В. (2020). "Підвищення ефективності виробничих процесів шляхом оптимізації організаційної структури". Донецьк: ДонНУЕТ, стор. 5-20.
17. Мінцберг, Х. "Стратегічне сафарі: Екскурсія через нетрі стратегічного менеджменту". Вільна преса, 2020.
18. Пітерс, Т. (2022). Досягнення в бізнес-стратегії. Огляд управління, 28(3), 175-190.
19. Портер, М. (2020). Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів. Журнал бізнесу та економіки, 52(1), 22-40.
20. Савченко, Ю. Г. (2022). "Економічна ефективність використання сировини та матеріалів на промислових підприємствах". Полтава: ПНТУ ім. Кондратюка, стор. 60-85.
21. Сміт, А. (2020). Багатство народів: сучасні перспективи. Журнал економічної думки, 45(3), 88-104.
22. Тейлор, Ф. (2023). Наукове управління та операційна ефективність. Журнал управління операціями, 37(4), 312-325.
23. Ткаченко, Н. В., та Юрченко, С. М. (2023). "Інноваційні технології та їх роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства". Дніпро: ДНУ, стор. 30-45.
23. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Посібники, статті та книги для студентів. URL: <http://posibniki.com.ua/catalog-upravlinnya->

[konkurentospromozhnistyu-pidpriemstva---klimenko-sm](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf) (дата звернення: 02.05.2024).

24. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf)]([http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/70.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/70.pdf)) (дата звернення: 03.04.2024).

25. Юданов, А. (2024). Конкурентоспроможність фірм на ринках, що розвиваються. Міжнародний журнал бізнес-досліджень, 61(3), 210-225.

26. Файоль, А. (2021). Загальне і промислове управління. Журнал промислового управління, 53(2), 95-110.

27. Клименко, С. М. (2022). Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія і практика. Харків: Харківський національний університет.

28. Закон України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення умов ведення бізнесу, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-19#Text> (дата звернення 11.05.2024).

29. Звіти міжнародних організацій, таких як ОБСЄ та Freedom House про вибори в Україні. URL: <https://freedomhouse.org/uk/country/ukraine/freedom-world/2023> (дата звернення 10.05.2024).

30. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 11.05.2024).

31. Інфляційний звіт національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення 11.05.2024).