МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____

(підпис)

«_____»_____2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

за освітньою програмою професійного спрямування

«Економіка, планування та управління бізнесом»

на тему**: «ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ ДДС+)»**

Виконавець:
студент ФЕУП
Шеремета Володимир Сергійович_____

Науковий керівник:
д.е.н, професор
Ковальов Анатолій Іванович _____

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 2

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття конкуренції, її види та форми…….. 6

1.2. Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»…… 10

1.3. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства... 15

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ ДДС+ …….. 20

2.2. Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства …… 34

2.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства ….. 41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДДС+»

3.1. Виявлення основних шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ ДДС+ на ринку дистриб'юторських компаній України …… 49

3.2. Проблеми, що стримують розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності…….. 52

3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» ……. 56

ВИСНОВКИ 77

Список використаних джерел 82

Додатки

ВСТУП

Актуальність теми. Вся діяльність підприємств як суб'єктів ринкових відносин протікає в умовах жорсткої конкуренції. Саме конкурентне ринкове середовище створює найбільш сприятливі умови для економічного розвитку як окремого підприємства, так і суспільства в цілому, є рушійною силою соціального і економічного прогресу. Зростаюча конкуренція на ринку змушує компанії приділяти значну увагу ефективності управління ресурсами, інноваціям, маркетинговим стратегіям і якості обслуговування клієнтів. Такі фактори як цифрова трансформація, зміни в поведінці споживачів та екологічні вимоги теж впливають на позиції компаній у ринковому середовищі.

На сьогоднішній день у нашій країні склалася досить складна економічна ситуація. Більшість вітчизняних підприємств зазнають великих збитків, але все ж намагаються утриматися на ринку. В таких умовах конкуренція зростає та стає більш жорсткою, тому усі суб'єкти господарювання повинні правильно організувати свою діяльність. Трансформація економіки обумовлює необхідність створення та реалізації нової конкурентної стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства відповідно до вимог нової економічної дійсності. Правильно розроблена стратегія у ринковій системі господарювання є одним з кроків до виживання та стабільного положення підприємства.

В Україні сьогодні спостерігається суттєве зменшення платоспроможного попиту населення на багатьох сегментах ринку, що вимагає від керівників вітчизняних підприємств великої уваги до пошуку способів формування конкурентних стратегій розвитку. Управління конкурентоспроможністю підприємства та формування конкурентної переваги можливі лише за умов визначення чинників конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах гарантом ефективного функціонування будь-якого підприємства є необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення його конкурентних переваг. Ці явища тісно корелюють з потенціалом підприємства та впливають на його якість.

Тому внаслідок посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках та інтеграції України у світову економіку сьогодні важливо удосконалити конкурентоспроможність та знайти шляхи її підвищення. У науковій вітчизняній та зарубіжній економічній літературі багато вчених досліджували теорію та розробляли методи поліпшення конкурентоспроможності підприємств, серед них В. Андрійчук, Р.А. Джонсон, Б. Карлофф, М. Портер, А. Маршал та ін. Серед останніх наукових досліджень присвячених проблемам підвищення конкурентоспроможності підприємств можна виділити праці Л. Піддубної, Н. Тарнавської, Г. Яковлєва, О. Паршиной, О. Янкового, А.Єрмак, А.Мазаракі, І.Віниченко, Н.Сарай, Я.Голобородько, І.Спиридонів, С.Барсукова та інші.

Дослідження, проведені на предмет конкурентоспроможності підприємств в економічних умовах, які склалась в країні, дає можливість досліджувати її комплексно, як потенційні можливості зміцнення конкурентного стратегічного потенціалу. Сучасні підприємства активно працюють над поліпшенням своїх стратегій конкурентоспроможності через інвестиції в інноваційні технології, оптимізацію операційних процесів і підвищення рівня кваліфікації персоналу.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства й одержання на основі пізнання достовірних характеристик.

Завдання кваліфікаційної роботи. Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- ознайомлення з конкуренцією в системі базових елементів ринкової економіки;
- наведення загальної характеристики підприємства;

- оцінка внутрішніх конкурентних переваг;
- аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДДС+»;
- розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтування запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+».

Об'єктом дослідження є процес обґрунтування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів процесу конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У роботі використовувалися аналітичні, графічні та розрахункові методи дослідження, SWOT-аналіз, методи емпіричного дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали: наукова та навчальна література з проблем теорії і практики управління конкурентоздатністю підприємств, стратегічного управління підвищенням ефективності, розвитку потенціалу підприємства, а також нормативно-правові акти України та статистичні дані.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (43 найменувань) та 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок. Основний зміст викладено на 83 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 7 рисунків.

Публікації та апробація результатів дослідження.

Результати дослідження апробовані у науковому студентському віснику. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом.

Кічук Н.В, Шеремета В.С. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Науковий студентський вісник. Одеський національний економічний університет. Факультет економіки та управління підприємництвом*, 2024. № 41 (2).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і поняття конкуренції, її види та форми

Необхідною умовою ефективного функціонування механізму саморегулювання ринкової економіки є конкуренція. Вона є важливою рушійною силою розвитку ринкової економічної системи. Об'єктивні умови ринкового господарювання породжують конкуренцію. Це можуть бути різні форми власності на засоби виробництва; повна економічна відокремленість і свобода вибору господарської діяльності товаровиробників, їх повна економічна залежність від кон'юнктури ринку; боротьба за джерела сировини, ринку збуту виробленої продукції, сфери використання капіталу з метою отримання найбільшого прибутку.

Конкуренція – це суперництво (змагальність) між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, за привласнення найбільшого прибутку. Вона виступає силою, яка мобілізує особистий економічний інтерес і підприємницький потенціал та спрямована на їх максимальну реалізацію [1].

Конкуренція як один із важливих елементів функціонування ринкового механізму діє через попит, пропозицію та ринкову ціну. Так, якщо ціни на товари та послуги зростають (за інших рівних умов), то попит зменшується, якщо із посиленням конкуренції між товаровиробниками пропозиція товарів та послу формується у результаті конкурентної боротьби між виробниками і споживачами (покупцями).

Розрізняють такі основні функції конкуренції: регулювальну, адаптаційну, інноваційну, розподільну та контролюючу.

У теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває виокремлення та розуміння ключових термінів та понять, серед яких – об'єкт, суб'єкт та предмет конкуренції [рис. 1.1].

Рис. 1.1. Конкуренція як економічна категорія

Джерело: складено за матеріалами [1]

Предметна конкуренція — результат того, що фірми випускають ідентичні товари, які різняться лише якістю виготовлення або навіть однакові за якістю. Відповідно до поведінки учасників (суб'єктів) ринкових відносин конкуренція проявляється за такими основними напрямками: "товаровиробник — товаровиробник", "споживач — споживач", "споживач — товаровиробник".

За кількістю продавців та особливостями їх поведінки розрізняють такі конкурентні структури (рис 1.2).

Аналіз досліджень проблем конкуренції свідчить, що багато визначень і підходів ґрунтуються на класифікації конкуренції:

• за методами здійснення конкурентної боротьби;

• за характером задоволення потреб споживачів;

• за поведінкою учасників ринкових відносин;

• за кількістю продавців та особливостями їх поведінки.

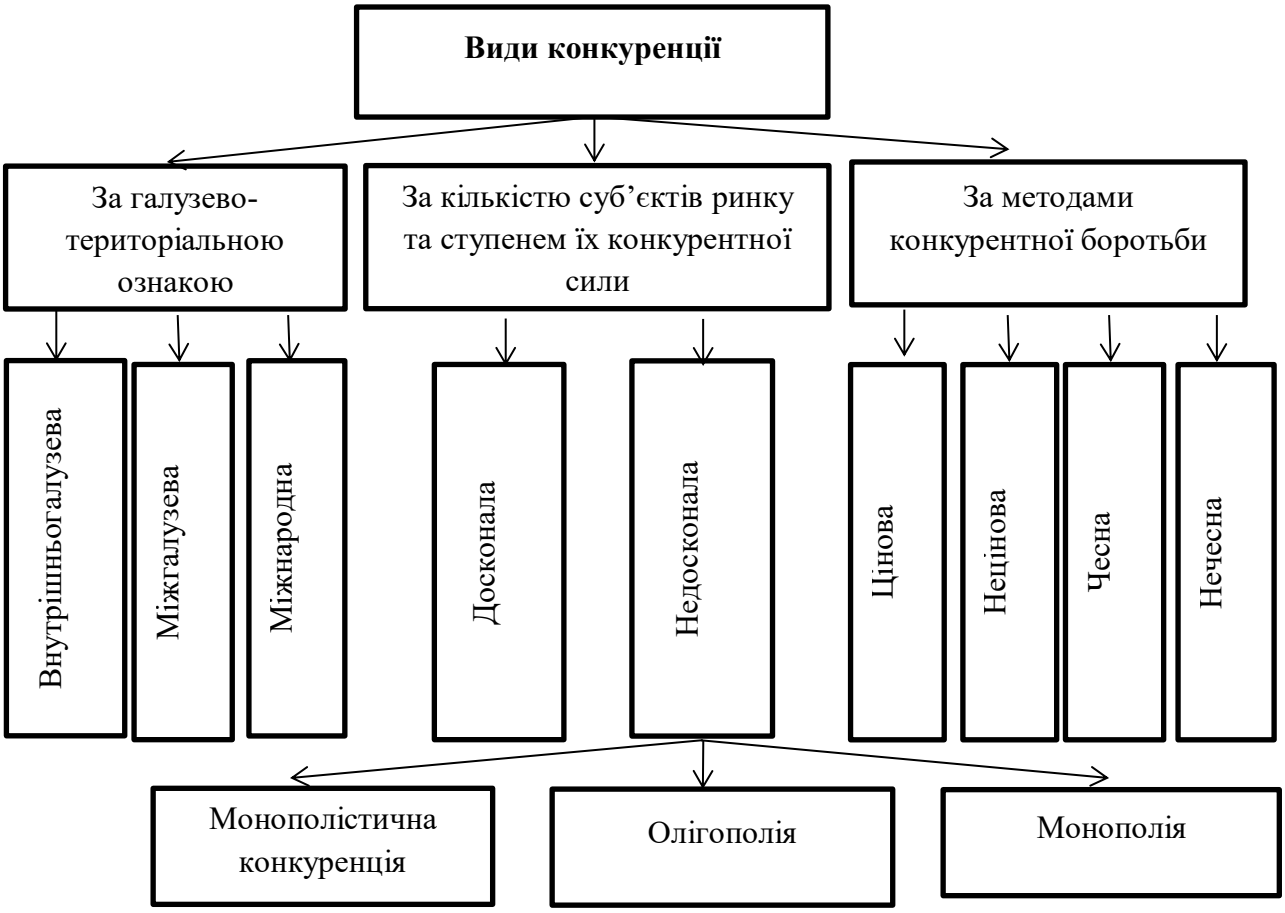

Рис.1.2. Види конкуренції

Джерело: складено автором за матеріалами [1]

За методами здійснення конкурентної боротьби конкуренцію поділяють на цінову і нецінову.

За характером задоволення потреб споживачів розрізняють такі види конкуренції: функціональну, видову і предметну.

Функціональна конкуренція ґрунтується на тому, що одну й ту саму потребу можна задовольнити різними способами. Відповідно товари, які задовольняють однакові потреби, є функціональними конкурентами.

Наприклад, потреба в одержанні оперативної інформації задовольняється переглядом телевізійних новин чи прослуховуванням радіопередач. У цьому разі радіо і телебачення є функціональними конкурентами.

Видова конкуренція — наслідок того, що є товари, які мають однакове призначення, але різняться якимось важливим параметром. Наприклад, легкові автомобілі певних марок, що різняться потужністю двигуна.

Предметна конкуренція - це вид конкуренції між компаніями, які пропонують схожі товари або послуги, які задовольняють однакову потребу споживачів. У предметній конкуренції фірми прагнуть привернути увагу споживачів до свого товару чи бренду, щоб збільшити частку ринку, підвищити продажі або зміцнити свої позиції.

За кількістю продавців та особливостями їх поведінки розрізняють такі конкурентні структури:

• олігополія. Ринок, на якому домінує кілька великих підприємств. Вони можуть суттєво впливати на ціну і умови ринку. Конкуренція між такими підприємствами часто супроводжується рекламними кампаніями або ціновими війнами;

• монополія. Один виробник контролює весь ринок і має можливість встановлювати ціни. Монополістична конкуренція виникає там, де необхідна широка диференціація товару, пов’язана або з його властивостями (якість, марка, дизайн, упакування), або з особливими смаками споживачів, які доводиться брати до уваги при продажу товару. Монополія обмежує конкуренцію, оскільки інші підприємства не мають доступу до ринку через високі бар’єри входу або юридичні обмеження.

- досконала конкуренція. Характеризується великою кількістю малих підприємств, які пропонують однотипні товари без можливості впливати на ціну. У такому ринку споживачі повністю інформовані про ціни та якість товарів, а бар’єри для входу на ринок майже відсутні;

• монополістична конкуренція. Притаманна ринкам з великою кількістю продавців, які пропонують схожі, але диференційовані товари.

Підприємства мають можливість встановлювати ціни, але їх контроль над ринком обмежений через наявність численних конкурентів;

Також виділяють глобальну конкуренцію, яка виникає між підприємствами різних країн і є особливо актуальною у період глобалізації, коли компанії змагаються за споживачів на світовому ринку

Перші монополістичні об'єднання виникли в кінці 19 століття в промислово розвинених країнах, таких як США, Німеччина та Великобританія. Це стало можливим завдяки стрімкому розвитку промисловості, впровадженню нових технологій та інтенсивній конкуренції, що стимулювало компанії до об'єднання для зниження виробничих витрат, контролю над ринком і уникнення цінових воєн.

1.2. Сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Конкурентоспроможність підприємства є важливою економічною категорією, що відображає його здатність функціонувати й успішно розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Як економічна категорія, конкурентоспроможність підприємства охоплює різні фактори, що визначають здатність підприємства займати сильні позиції на ринку та досягати стабільних фінансових результатів.

Конкурентоспроможність підприємства є основною його характеристикою з точки зору конкурентної боротьби, що визначає життєздатність бізнесу, результати його виробничо-збутової діяльності.

Питанню конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових праць зарубіжних та українських вчених. Тому чіткого визначення терміну конкурентоспроможності немає. Видатні вчені часто підкреслювали важливість конкурентоспроможності для успіху компаній і країн зі своєї галузі вивчення знань, тому й існують різноманітні визначення.

На основі вище сказаного приведемо тлумачення поняття «конкурентоспроможність» різними науковцями, які наведемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття
1	2
М.Портер [2]	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Д.Шумпетер [3]	Конкуренція — це процес творчого руйнування, де нові продукти, послуги чи технології витісняють старі.
В.Д.Пантелєєв [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага, критерій, основна ознака, характеризує наявність та розвиток підприємством сукупності матеріальних та фінансових можливостей, які зумовлюють його здатність до ефективної роботи на національних та світових ринках відносно інших фірм даної галузі за рахунок ефективного використання фінансового, виробничого і трудового потенціалу.
В. Г. Андрійчук [5]	Конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут.
О.Г.Янковий [6]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
І.О.Піддубний [7]	Конкурентоспроможність – це потенціальна або реалізована здатність економічного суб’єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів

Продовження табл. 1.1

1	2
С.Г.Светуньков [8]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність об'єкта, який має певну частку визначеного ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту.
Г.Л. Багієв, Х. Анн [9]	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ
І.А. Франів [10]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізувати швидко, якісно та в достатній кількості продукцію з високим рівнем обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це вдале розпорядження власними та імпортованими ресурсами на конкурентному ринку
Г.Л. Азоєв [11]	Конкуренція – суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети
Р.А. Фатхутдинов [12]	Конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах
А.А.Мазаракі [13]	Конкурентоспроможність – це категорія, яка відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку
І.Г.Брітченко [14]	Конкурентоспроможність – комплексна порівняльна характеристика, яка полягає у спроможності використання різних видів ресурсів ефективніше, ніж у конкурентів, та визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором за матеріалами [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14]

Узагальнюючи наведене в таблиці 1.1, можна зробити висновок, конкурентоспроможність підприємства — це здатність компанії ефективно конкурувати з іншими ринковими гравцями, зберігати та розширювати свою частку ринку, а також досягати кращих фінансових результатів за умов постійної ринкової боротьби. Це комплексний показник, що поєднує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що визначають стійкість і привабливість компанії для споживачів та інвесторів.

Досягнення конкурентоспроможності є стратегічним завданням для кожного підприємства. Це вимагає розробки й реалізації довгострокових цілей і завдань, які допомагають підприємству виділитися на ринку, підвищити прибутковість і залучити клієнтів. Основні стратегічні завдання для досягнення конкурентоспроможності включають:

1. Інноваційний розвиток.

- Інвестиції в інновації та R&D: Підприємства, що інвестують у дослідження та розробки (R&D), можуть створювати нові продукти або покращувати існуючі, забезпечуючи собі переваги на ринку. Інновації сприяють зниженню витрат, підвищенню якості та швидкій адаптації до змін.
- Технологічні інновації: Автоматизація процесів і використання сучасних технологій допомагають підвищити продуктивність і знизити витрати.

2. Оптимізація витрат

- Ефективне управління ресурсами: Оптимізація використання матеріалів, енергії, праці та капіталу може суттєво знизити витрати. Це дозволяє пропонувати конкурентоспроможні ціни без шкоди для якості.
- Аналіз витрат та оптимізація ланцюга поставок: Вивчення всього ланцюга створення вартості допомагає зменшити витрати, оптимізувати логістику та підвищити загальну ефективність роботи.

3. Покращення якості продукції та послуг

- Сертифікація якості: Впровадження стандартів якості (наприклад, ISO) допомагає підвищити надійність і довіру до продукції, що сприяє завоюванню нових ринків.
- Орієнтація на потреби споживачів: Постійне покращення продукту відповідно до очікувань клієнтів, проведення опитувань і аналіз зворотного зв'язку від клієнтів дозволяють підприємству підтримувати актуальність своєї продукції .

4. Розвиток маркетингової стратегії

- Брендинг і позиціонування: Розробка унікального образу бренду й просування його на ринку. Сильний бренд викликає довіру споживачів і допомагає зменшити чутливість до цінових змін.
- Цільова реклама та просування: Використання сегментації ринку, персоналізованої реклами та каналів цифрового маркетингу допомагає залучати потрібну аудиторію і розширювати ринкову частку

5. Адаптація до змін ринку

- Аналіз ринку та конкурентів: Постійний моніторинг ринкових тенденцій, поведінки конкурентів і зміни в потребах споживачів дозволяє швидко реагувати на зміни.
- Гнучкість у стратегічному плануванні: Підприємства, які можуть адаптувати свої стратегії залежно від ринкової ситуації, мають більше шансів залишатися конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

6. Підвищення кваліфікації персоналу

- Навчання та розвиток персоналу: Висококваліфіковані працівники забезпечують кращу якість продукції та обслуговування, впроваджують інновації та ефективно реагують на ринкові виклики.
- Побудова корпоративної культури: Корпоративна культура, орієнтована на розвиток, інновації та відповідальність, створює продуктивне середовище, сприятливе для досягнення конкурентних переваг .

Отже, для досягнення конкурентоспроможності підприємствам

необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає інновації, оптимізацію витрат, покращення якості, розвиток маркетингової стратегії, адаптацію до ринкових змін і підвищення кваліфікації персоналу.

1.3. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність є комплексною категорією, що формується під впливом цілої низки факторів, вплив яких, може підвищувати та зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів [15, с. 77]. При цьому кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, кожен з них може діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу.

Конкурентоспроможність визначає перебування економічного суб'єкта в конкурентному просторі, сприяє виконанню властивих функцій з відповідною якістю і вартістю, здійснює прояв в процесі конкуренції і розглядається, з одного боку, як важливий стимул ринкової активності, а з іншого – як динамічний процес пристосування до умов і вимог ринку. Конкурентоспроможність – це здатність господарської одиниці випереджати конкурента у досягненні поставлених економічних цілей [15, с. 77].

Конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю факторів, які впливають на його здатність залишатися привабливим для споживачів, адаптуватися до ринкових змін і витримувати конкурентний тиск.

З погляду системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів за джерелами їх походження, тобто їх поділ на внутрішні та зовнішні, які діють у взаємозв'язку і взаємозалежності.

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність активних господарюючих

суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [16, с. 19]. Тому, інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і зумовлюється станом зовнішнього середовища. Ці фактори є неоднорідними за джерелами походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня (Рис.1.2).

Рис. 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [16]

Внутрішні фактори - це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відноситься:

1. Якість продукції та послуг: Високий рівень якості продукції сприяє задоволенню потреб клієнтів і формуванню їхньої лояльності. Дослідження показують, що якість є важливим компонентом конкурентної переваги, оскільки вона дозволяє підприємству утримувати та розширювати ринкову частку.
2. Інноваційність: Інновації у виробництві, продукції та процесах забезпечують перевагу над конкурентами. Впровадження нових технологій, продуктів або методів управління дозволяє підприємству відповідати на сучасні виклики ринку та знижувати витрати.
3. Ефективність управління: Здатність керівництва ефективно організовувати та керувати ресурсами є критично важливою для зниження витрат і підвищення рентабельності підприємства. Розробка та реалізація стратегічних планів, оптимізація ланцюгів поставок і раціональне управління фінансами відіграють ключову роль у конкурентоспроможності
4. Маркетингова стратегія та репутація: Бренд і репутація на ринку часто визначають вибір споживачів. Успішні маркетингові стратегії допомагають створити позитивний імідж підприємства, що сприяє залученню та утриманню клієнтів.
5. Кваліфікація та мотивація персоналу: Навчений і мотивований персонал є важливою конкурентною перевагою, оскільки забезпечує високу якість продукції та послуг, підвищує продуктивність і сприяє інноваціям [17].

Зовнішні фактори - сукупність суб’єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. До них можна віднести:

1. Конкурентне середовище: Рівень конкуренції на ринку, зокрема кількість конкурентів, їхні можливості та стратегії, впливають на позиції

підприємства. Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство має швидко реагувати на дії конкурентів, адаптувати свої пропозиції і ціни.

2. Попит і споживацькі переваги: Зміни в уподобаннях споживачів та попиті суттєво впливають на стратегії компаній. Підприємства, які орієнтуються на споживачів, мають більше шансів на успіх, оскільки можуть швидко підлаштовувати свої продукти до вимог ринку.

3. Економічна ситуація в країні: Фактори, такі як рівень інфляції, податкова політика, ставки кредитування та стабільність економіки, впливають на конкурентоспроможність підприємств. Наприклад, висока інфляція або високі податки можуть збільшувати витрати виробництва, що ускладнює конкуренцію.

4. Технологічний прогрес: Розвиток технологій на ринку змушує підприємства оновлювати виробниче обладнання, впроваджувати нові методи виробництва та оптимізувати бізнес-процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними.

5. Регуляторні та правові фактори: Законодавство, включаючи податкові вимоги, норми екології, правила безпеки та вимоги до якості, можуть суттєво вплинути на витрати підприємства і можливості виходу на ринок.

Ці фактори створюють основу, на якій підприємство будує свою стратегію конкурентоспроможності, адаптуючись до ринкових умов і ефективно використовуючи наявні можливості [18].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити

свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку.

Висновки до розділу 1

1. Необхідною умовою ефективного функціонування механізму саморегулювання ринкової економіки є конкуренція. Вона є важливою рушійною силою розвитку ринкової економічної системи.

2. Питанню конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових праць зарубіжних та українських вчених. Тому, узагальнюючи визначення сутності конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства — це здатність компанії ефективно конкурувати з іншими ринковими гравцями, зберігати та розширювати свою частку ринку, а також досягати кращих фінансових результатів за умов постійної ринкової боротьби.

3. Характеристика факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства показала, що більшість науковців їх поділяють на внутрішні і зовнішні. Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДДС+»

Компанія “ДДС+” – це наступник успішної дистриб’юторської компанії Маркет-Груп.

Маркет-Груп була заснована в 2003 році і стала ексклюзивним дистриб’ютором продукції АПФ «Таврія» та «Інкерманського заводу марочних вин», як продовження досвіду роботи у сфері успішної дистрибуції тютюнових виробів всесвітньо відомих постачальників Philip Morris International, Gallaher Group, Japan Tobacco, Imperial .

Протягом 5 років бренди Інкерман та Таврія стали лідерами своїх категорій, а компанія «Маркет-Груп», починаючи з 2010 р., була перетворена на «Дрінк Дистрибушн Систем» (ДДС+).

Сьогодні ТОВ «ДДС+» знаходиться в числі 3 провідних дистриб’юторських компаній України зі штатом у понад 600 співробітників. Регіональні філії Компанії покривають понад 28 000 точок продажу.

ТОВ «ДДС+» об’єднує у своєму портфелі не лише лідерів винної та коньячної категорії національного виробництва ТМ «Інкерман», ТМ «Таврія», ТМ «Жатон», ТМ «Alexx», ТМ «Борисфен», а також визнані у всьому світі бренди від найкращих виробників якісної імпортної продукції: William Grant&Sons, BeamSuntory, Torres, Campari, LesGrandsChaisdeFrance, Purcari, Bagrationi, Badagoni, CantinadiVeronaSpa, CasaVinicolaDecordii багато інших [19].

Задоволення потреб населення України у якісному алкоголі різних цінових категорій. Це здійснюється шляхом прямої доставки до торгових точок України. При цьому компанія прагне лідирувати на ринку, забезпечуючи постійно зростаючий прибуток своїм акціонерам, партнерам на всіх рівнях дистриб’юції. Шляхом надання послуг дистриб’юції та трейд-

маркетингу, ТОВ «ДДС+» в першу чергу прагне встановлення тривалої взаємовигідної співпраці з основними партнерами.

Принципи роботи «ДДС+» - це спільний бізнес рівних партнерів, що будується на основі взаємної вигоди та дотримуються вимог:

- робота з кращими виробниками алкогольних напоїв та повна відповідальність за високу якість продукції;
- наявності широкого асортименту продукції;
- висока кваліфікація торгових представників;
- формування товарного запасу;
- систематична та своєчасна доставка продукції;
- підтримку продажу рекламними матеріалами, мерчандайзинг;
- єдина цінова політика;
- постійний розвиток.

ТОВ «ДДС+» покриває безпосередньо і через субдистриб'юторів більше 28000 торгових точок. 10 регіональних філій знаходяться в найбільш густонаселених та розвинених регіонів. Пряме покриття – 14663 тт. Непряме покриття – більш 14000 тт, 31 субдистриб'ютор (Додаток А).

У ТОВ «ДДС+» дуже розвинена логістика. Імпортна продукція приймається з наступним розподілом у регіони.

Продукція доставляється на розподільні центри, а далі розподіляються на склади в 10 регіонах і відвантажується безпосередньо в торгові точки клієнтів. Національні постачальники доставляють продукцію на регіональні склади. Автопарк ДДС+ становить понад 35 автомобілів, який разом із залученим транспортом обслуговує більш ніж 15000 точок. (Додаток Б).

ТОВ «ДДС+» оперує повною маркетинговою інформаційною системою, допомагаючи Партнерам у плануванні, реалізації та вимірі ефективності бізнес-рішень (Рис 2.1).

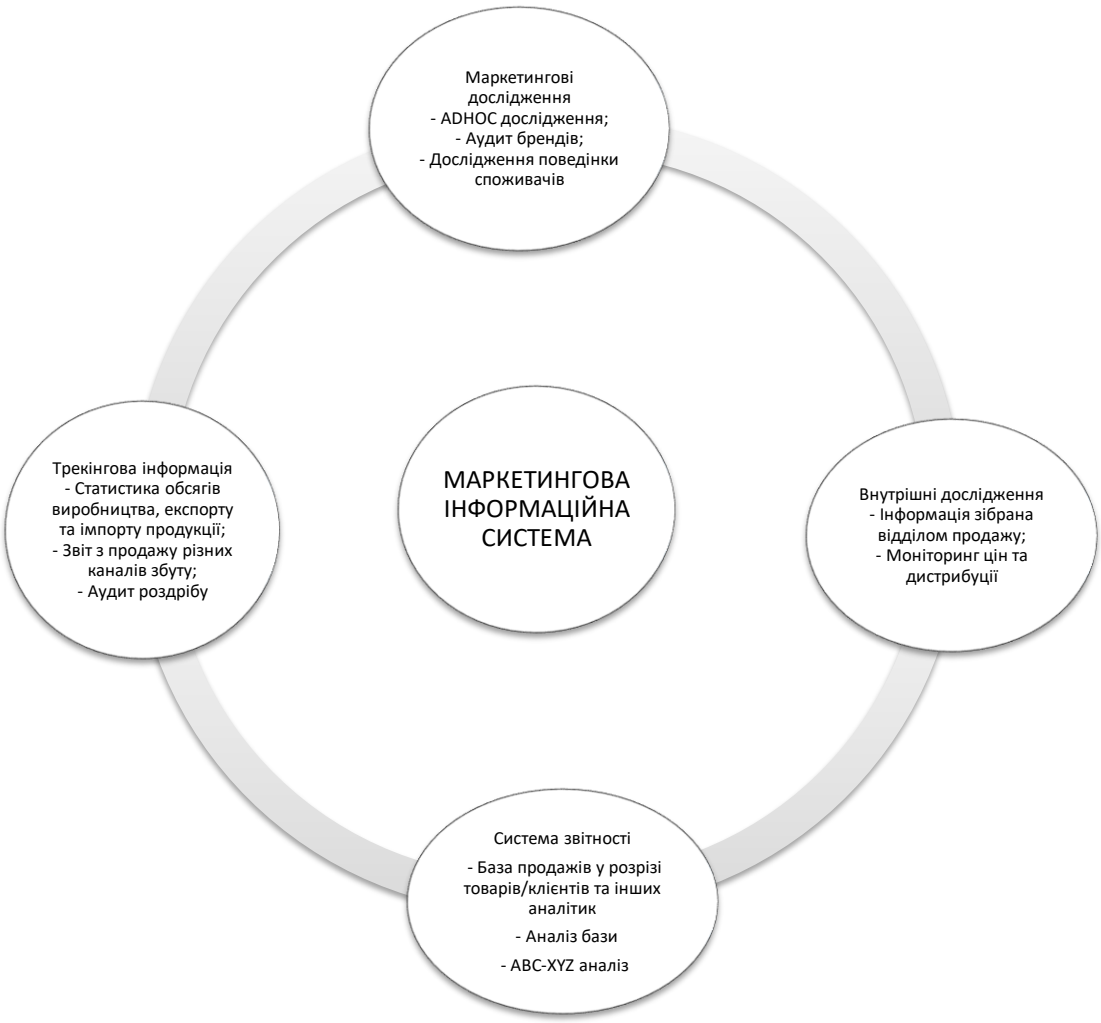

Рис. 2.1. Маркетингова інформаційна система «ДДС+»
Джерело: створено автором за даними [19]

Розглянемо фінансовий стан підприємства ТОВ «ДДС+».

Фінансовий стан підприємства – це комплексна характеристика його фінансової діяльності, яка відображає здатність підприємства забезпечувати своє функціонування, виконувати зобов'язання перед кредиторами, партнерами, державою та працівниками, а також досягати поставлених економічних цілей [20].

Фінансовий стан оцінюється за такими основними показниками:

1. Платоспроможність – здатність підприємства своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями.

Основні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт

швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності.

2. Фінансова стійкість – співвідношення власного капіталу до позикового. Вона показує, наскільки підприємство залежить від зовнішнього фінансування.

Основні показники: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт забезпечення зобов'язань власним капіталом.

3. Рентабельність – здатність підприємства генерувати прибуток у процесі діяльності.

Основні показники: рентабельність активів, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу.

4. Ділова активність – оцінка ефективності використання ресурсів підприємства.

Основні показники: оборотність активів, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність запасів.

5. Ліквідність балансу – здатність активів підприємства швидко перетворюватися в гроші для покриття зобов’язань.

Діагностика фінансового стану підприємства — це процес комплексного аналізу фінансових показників для оцінки поточної ситуації, виявлення проблем та визначення перспектив розвитку. Це важливий етап для ухвалення управлінських рішень і планування стратегії розвитку підприємства.

Діагностику фінансового стану підприємства рекомендовано проводити у двох виглядах:

- експрес-діагностика фінансового стану підприємства, швидкий і поверхневий аналіз ключових фінансових показників, який дозволяє оцінити загальний стан підприємства та виявити основні проблеми. Вона використовується для оперативної оцінки платоспроможності, рентабельності, стійкості та ефективності діяльності.

Цілі експрес-діагностики:

1. Отримання загального уявлення про фінансове становище підприємства.

2. Виявлення критичних проблем, які потребують детальнішого аналізу.

3. Швидка оцінка можливостей підприємства для виконання короткострокових та довгострокових зобов'язань;

- поглиблена діагностика фінансового стану підприємства це детальний аналіз фінансової діяльності із застосуванням розширених методик, які дозволяють оцінити глибокі аспекти функціонування підприємства, виявити приховані проблеми та сформувати стратегічні рекомендації. Вона проводиться для підвищення точності управлінських рішень [20].

Основні завдання поглибленої діагностики

1. Виявлення причин фінансових труднощів або успішності.

2. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів.

3. Визначення резервів для підвищення прибутковості та зниження витрат.

4. Прогнозування ризиків і можливостей розвитку.

Ключові етапи поглибленої діагностики:

- збір і обробка даних;
- горизонтальний і вертикальний аналіз;
- аналіз ліквідності;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ділової активності;
- аналіз рентабельності;
- cash-flow аналіз;
- оцінка фінансових ризиків;
- SWOT-аналіз;
- побудова прогнозів.

В таблиці 2.1 представлений аналіз структури витрат діяльності ТОВ «ДДС+» за 2023 рік.

Таблиця 2.1.

Аналіз структури витрат діяльності ТОВ «ДДС+»

Показники	ф.№ 2	Попередній 2022 рік	Звітний 2023 рік
1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2050	48653,00	56696,00
- питома вага, %		83,08	87,7
- відхилення структури від попереднього року, п.п			4,62
Адміністративні витрати, тис. грн.	2130	1503,00	1477,00
- питома вага, %		17,53	24,8
- відхилення структури від попереднього року, п.п			7,27
Витрати на збут, тис.грн.	2150	6934	4461
- питома вага, %		12,08	7,11
- відхилення структури від попереднього року, п.п		-	-4,97
Інші операційні витрати, тис. грн.	2180	136	25
- питома вага, %		0,23	0,04
- відхилення структури від попереднього року, п.п		-	-0,19
Фінансові витрати	2250	128	131
- питома вага, %		0,22	0,21
- відхилення структури від попереднього року, п.п		-	-0,01
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
- питома вага, %		-	-
- відхилення структури від попереднього року, п.п		-	-
Інші витрати, тис.грн.	2270	5	60
- питома вага, %		0,01	0,09
- відхилення структури від попереднього року, п.п		-	0,08
Витрати звичайної діяльності, усього		57613,00	63158,00

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

За розрахунками, які наведені у таблиці 2.1, зробимо висновок, що на підприємстві ТОВ «ДДС+» більшу частину витрат становить собівартість

реалізованої продукції. При тому у звітному році в порівнянні з попереднім роком собівартість реалізованої продукції збільшилася на 4.62%, адміністративні витрати збільшилися на 7,27%, витрати на збут зменшилися на 4.97%, інші операційні витрати зменшилися на 0,19%, фінансові витрати незначно зменшились на 0,01% та інші витрати зросли на 0,08%. Та в цілому витрати зросли на 5542 тис.грн. Таким чином, керівництву підприємства ТОВ «ДДС+» треба розробити низку заходів щодо до зменшення собівартості реалізованої продукції та адміністративні витрати.

Наступним кроком буде проведено аналіз впливу факторів на 1 гривню реалізованої продукції, визначити можливі резерви оптимізації собівартості на підприємстві.

Аналіз зміни операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції в ТОВ «ДДС+» за 2023 рік представлений у табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Аналіз зміни операційних витрат на 1 гривню реалізованої продукції

Показники	Попередній 2022 рік	Звітний 2023 рік	Темп росту, %
1. Чистий дохід, тис. грн. (р.2000 форми № 2)	58 561	64 592	110,29
2. Витрати операційної діяльності, тис. грн. (р.2050+р.2130+р.2150 форми № 2)	57 090	62 634	109,71
3. Витрати на 1 гривню реалізованої продукції	97,48%	96,96	-

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

Розрахунок, наведений у таблиці 2.2 показав, що на підприємстві ТОВ «ДДС+» у звітному році порівняно з попереднім спостерігається зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Ця тенденція була досягнена завдяки збільшенню темпу росту чистого доходу порівняно з витратами операційної діяльності.

Проаналізуємо динаміку отриманого прибутку ТОВ «ДДС+» у 2023 році (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки отриманого прибутку

Показники	Попередній 2022 рік	Звітний 2023 рік	Відхилення звітного року від попереднього
1	2	3	4
1.Прибуток від основної операційної діяльності (стр.2090-стр.2130стр.2150)	18345	13834	-4511
2.Результати від інших операцій, пов'язаних з операційною діяльністю (стр.2120-стр.2180)	-135	-5	-140
2.1. Інші операційні доходи (стр.2120)	1	0	-1
2.2. Інші операційні витрати (стр.2180)	136	5	-131
3. Фінансовий результат від операційної діяльності (стр.2190 чи 2195) = (1+2)	1336	1953	617
4. Результат від фінансової діяльності	133	191	58
4.1. Дохід від участі в капіталі (стр.2200)	0	0	0
4.2. Витрати від участі в капіталі (стр. 2255)	0	0	0
4.3. Інші фінансові доходи (стр. 2220)	0	0	0
4.4. Інші фінансові витрати (стр. 2250)	128	131	3
4.5. Інші доходи (стр. 2240)	76	91	15
4.6. Фінансові витрати (стр. 2270)	5	60	55
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподатку-вання (стр. 2290 чи 2295) = 3+4	1279	1853	574
6. Чистий фінансовий результат (стр. 2350 чи 2355)	1020	1485	465

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

Згідно розрахунків у таблиці 2.3 на підприємстві ТОВ «ДДС+» у звітному 2023 році в порівнянні з попереднім 2022 роком, фінансовий результат від оперативної діяльності збільшився на 617 тис. грн., а прибуток зменшився на 4511 тис.грн. Тому, керівництву підприємства слід звернути на це увагу і розробити стратегію щодо збільшення прибутку. Також, визначити фактори, які на це впливають.

Зробимо оцінку складу, структури та динаміки активів підприємства ТОВ «ДДС+», представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналітична характеристика активів

Показники	На початок 2023 року	На кінець 2023 року	Зміна за рік
1	2	3	4
1. Всього активів (стр. 1300)	28710	28941	231
в тому числі:			
2. Необоротні активи (стр.1095)	420	432	12
- в % до активів	1,46	1,49	0,03
3. Оборотні активи (стр.1195)	28290	28509	219
- в % до активів	98,5	98,5	0
3.1. Запаси (стр.1100+стр. 1110)	21460	20513	-947
- в % до оборотних активів	75,85	71,95	-3,9
3.2. Рахунки до отримання (стр.1125+ …+ стр. 1155)	6830	7876	1046
- в % до оборотних активів	24,14	27,62	3,48
1.3 Грошові кошти та їх еквіваленти (стр.1160+стр.1165)	0	120	120
- в % до оборотних активів	-	0,42	0,42

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

Після проведеного аналізу було зроблено висновок, що вартість майна підприємства зросла на 231 тис. грн. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню необоротних активів на 12 тис. грн. та оборотних активів на 219 тис. грн.

Розглянемо детальніше фактори, які вплинули на зміну оборотних активів ТОВ «ДДС+» у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Чинники зміни оборотного капіталу

Чинники збільшення	Сума	Чинники зменшення	Сума
1	2	3	4
1.Збільшення власного капіталу	-1020	1.Збільшення капітальних вкладень	1541
(стр.1495 гр.4 – стр.1495 гр.3)		(стр.1001+1005+1011 гр.4-стр.1001+1005+1011 гр.3)	
2.Збільшення довгострокових зобов'язань і забезпечень	0	2.Збільшення інвестиційної нерухомості	-
(стр.1595 гр.4 – стр.1595 гр.3)		(стр.1015 гр.4-стр.1015 гр.3)	
3.Збільшення поточних зобов'язань і забезпечень	1251	3.Збільшення довгострокових фінансових інвестицій	-
(стр. 1695 гр.4-стр.1695 гр.3)		(стр.1030+1035 гр.4-стр.1030+1035 гр.3)	
4.Збільшення зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	-	3.Збільшення довгострокової дебіторської заборгованості	-
(стр.1700 гр.4-стр.1700 гр.3)		(стр.1040 гр.4-стр.1040 гр.3)	
5.Амортизаційні відрахування	116	5.Збільшення відстрочених податків активів	0
(стр.1002+1012 гр.4-стр.1002+1012 гр.3)		(стр.1045 гр.4-стр.1045 гр.3)	
Всього	347	Всього	1541

Джерело: розроблено автором [19, 20]

Оборотні активи ТОВ «ДДС+» зросли на 347 тис. грн. Таке зростання відбулося завдяки наступним чинникам: збільшенню поточних зобов'язань і забезпечень на 1251 тис. грн.. та амортизаційних відрахувань на 116 тис. грн.

Динаміка складу і структури джерел активів ТОВ «ДДС+» за 2023 рік, представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка складу і структури джерел активів

Показники	На початок 2023 року	На кінець 2023 року	Відхилення за рік
1	2	3	4
1.Загальна сума джерел активів (стр.1900)	28941	28710	-231
в тому числі:			
2.Власний капітал (стр.1495)	18882	19902	1020
-в % до всіх джерел	65,24	69,32	4,08
3.Зобов'язання підприємства (стр.1595+стр.1695)	8808	10059	1251
-в % до всіх джерел в т.ч.	30,43	35,03	4,6
3.1.Довгострокові зобов'язання і забезпечення (стр.1595)	-	-	-
-в % до зобов'язань	-	-	-
3.2.Поточні зобов'язання і забезпечення (стр.1695)	8808	10059	1251
-в % до зобов'язань	1	1	1
4.Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття (стр.1700)			
-в % до всіх джерел			
5.Наявність власних оборотних коштів (стр.1495-стр.1095)	18450	19482	1032
-в % до власного капіталу	97,71	97,88	0,17

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

Як видно з таблиці 2.6, горизонтальний аналіз свідчить, що на підприємстві ТОВ «ДДС+» протягом аналізованого періоду відбулося зменшення джерел активів на 231 тис. грн. Це стало результатом незначного збільшення власного капіталу на 1020 тис. грн.

На основі отриманих даних проведемо аналіз платоспроможності підприємства. Результати розрахунків ключових показників платоспроможності ТОВ «ДДС+» за 2023 рік наведені в таблиці 2.7.

Аналіз платоспроможності підприємства було здійснено на основі розрахунку коефіцієнтів загальної, поточної та абсолютної ліквідності. Ці показники дозволяють оцінити здатність ТОВ «ДДС+» своєчасно виконувати зобов'язання як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності підприємства

Показники	На початок 2023 р.	На кінець 2023 р.	Норматив	Відхилення за рік
1	2	3	4	5
1.Коефіцієнт загальної ліквідності	2,80	3,42	0,6-0,7	0,62
2.Коефіцієнт поточної ліквідності	0,77	0,79	1-1,05	0,02
3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,2-0,5	0,01

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,01, що є нижчим за нормативне значення. Це свідчить про те, що підприємство не здатне в разі необхідності одночасно погасити свої короткострокові зобов’язання. Крім

того, коефіцієнт поточної ліквідності також знаходиться нижче норми, що вказує на недостатній рівень забезпеченості оборотними активами для покриття поточних зобов’язань. Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах норми, що свідчить про те, що на кожну гривню довгострокових зобов’язань припадає 0,62 гривні оборотних активів. Це означає, що підприємство має достатній запас активів для забезпечення своїх довгострокових зобов’язань.

Завершальним етапом оцінки фінансового стану підприємства є проведення аналізу фінансової стійкості та визначення її типу. Цей етап дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство підтримує баланс між власними та залученими джерелами фінансування, а також забезпечує стабільність своєї діяльності в умовах змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ДДС+» за 2023 рік представлений у таблиці 2.8. В таблиці розраховані такі показники, як надлишок або нестача власних обігових коштів, довгострокових кредитів і позик, основні джерела покриття запасів, а також визначений тип фінансової стійкості підприємства. Ці показники допомагають оцінити здатність підприємства до стабільного фінансування своєї діяльності та виявити можливі ризики, що виникають через неефективну структуру капіталу.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості підприємства

№ рядка	Показники	Стаття розрахунку	На початок звітного 2023 року	На кінець звітного 2023 року
1	2	3	4	5
1.	Власний капітал	1495	18882	19902
2.	Необоротні активи	1095	432	420
3.	Власні обігові кошти	(ряд.1-2)	18450	19482
4.	Довгострокові зобов'язання	1595	415	1124
5.	Наявність власних і довгострокових джерел	(ряд.3+4)	18865	19482
6.	Короткострокові кредити та позики	1600+1605	1168	2018
7.	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	(ряд.5+6)	19618	21500
8.	Запаси	1100	20513	21460
9.	Надлишок (+) або нестача (-) власних обігових коштів	(ряд.3-8)	-2063	-1978
10.	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів і позик	(ряд.5-8)	-1648	-854
11.	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	(ряд.7-8)	-895	40
12.	Тип фінансової стійкості			

Джерело: розраховано автором за даними [19, 20]

З таблиці 2.8 видно, що на початок року у ТОВ «ДДС+» тип фінансової стійкості був критичним, а на кінець року суттєвих змін не відбулося. Це дозволяє зробити висновок, що підприємство є фінансово нестійким та платоспроможним. Однак, порівнюючи фактичні результати 2023 року з показниками 2022 року, можна помітити певні зміни. Водночас, відсоток власних коштів в активах підприємства залишається невеликим. Аналогічно,

коефіцієнти платоспроможності свідчать, що підприємство здатне швидко погасити свої короткострокові зобов'язання, а на кожну гривню довгострокових зобов'язань припадає 0,62 гривні оборотних активів. Проте одночасне погашення всіх заборгованостей є неможливим. Тому важливо звернути увагу на витрати, собівартість та заборгованість з метою поліпшення фінансового стану підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства

Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства — це важливий етап стратегічного управління, який дозволяє оцінити стан ринку, визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також знайти шляхи для досягнення конкурентної переваги.

Аналіз конкурентного середовища — це процес дослідження умов ринку, на якому працює компанія, для визначення його структури, рівня конкуренції, поведінки конкурентів та можливостей розвитку. Він дозволяє розробити ефективну стратегію для зміцнення позицій компанії [21].

Конкурентні переваги — це особливості, які дозволяють підприємству займати більш вигідну позицію на ринку порівняно з конкурентами.

Підприємство може отримати конкурентну перевагу завдяки високій якості своєї продукції або послуг, що забезпечує лояльність споживачів і підвищує цінність бренду.

Існують багато етапів для аналізу конкурентного середовища:

1. Визначення конкурентів. Це прямі конкуренти, які пропонують схожі товари чи послуги; непрямі конкуренти, ті, що задовольняють подібні потреби, але іншим способом та потенційні конкуренти, це компанії, які можуть вийти на ринок.
2. Аналіз ринкової структури. До цього відноситься оцінка типу ринку та дослідження кількості гравців на ринку.

3. SWOT-аналіз конкурентів. Це сильні сторони: переваги конкурентів, які забезпечують їм успіх; слабкі сторони: обмеження чи недоліки конкурентів; можливості: нові тренди, ринкові ніші та загрози: зовнішні фактори, які можуть створити виклики.

4. Аналіз продукту. До цього етапу входить вивчення асортименту та оцінка інноваційності продуктів.

5. Аналіз маркетингових стратегій. На цьому етапі потрібно відповісти на такі запитання, як конкуренти позиціонують себе на ринку, які рекламні кампанії та канали збуту використовують, який рівень обслуговування клієнтів вони пропонують?

6. Вивчення цільової аудиторій. Тут встають запитання, яка частина ринку охоплюється конкурентами та які сегменти споживачів вони обслуговують.

7. Портфельний аналіз – вивчення ринкової частки конкурентів та перспективи їх розвитку.

Для аналізу конкурентного середовища використовують наступні інструменти:

1. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG): для аналізу портфеля продуктів.

2. П’ять сил Портера: рівень конкурентної боротьби, рівень конкурентної боротьби, потенційні конкуренти, загроза замінників, вплив постачальників, вплив покупців.

3. PESTEL-аналіз: для оцінки впливу зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних тощо).

4. Бенчмаркінг: порівняння ключових показників бізнесу з показниками конкурентів.

Мета аналізу конкурентного середовища – це:

- Виявлення ринкових можливостей.
- Оцінка загроз для компанії.
- Визначення ключових конкурентних переваг.

- Розробка стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Кожна компанія в ринкових умовах прагне виробляти, продавати конкретні товари та послуги, які будуть приносити бажаний дохід. Це залежить від різних обставин: визначення серед споживачів бажань, які відповідають їхнім потребам, рівня собівартості продукції, яка має бути нижчою за прибуток, і конкурентоспроможності продукції. На товарному ринку конкурентоспроможність розглядається з точки зору споживача, зацікавленого в ефективності споживання по відношенню до витрат на придбання і використання продукту [22].

У першу чергу, розглянемо, які саме фактори впливають на ринок з продажу алкогольних напоїв. Для цього використаємо PEST-аналіз, який дасть змогу проаналізувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища. Завдяки цього аналізу буде можливо зрозуміти стан ринку, у якому діє підприємство, його позиції, наявність резервів та потенціалу, що допоможуть обрати правильний напрямок та стратегію діяльності в майбутньому [23].

Побудуємо матрицю PEST-аналізу для вивчення факторів конкурентоспроможності ринку з продажу алкогольних напоїв.

Матриця PEST-аналізу наведена у таблиці 2.9.

Першим фактором конкурентоспроможності галузі є політика. На даний момент – це негативний фактор. По-перше, повномасштабна війна на всій території України впливає на зовнішні й внутрішні фактори конкурентоспроможності. Тому, дуже важко прогнозувати і контролювати свої дії.

Другий фактором є економіка країни. Економічний вплив ринку алкогольних напоїв є амбівалентним. З одного боку, цей сектор приносить значні доходи державі та стимулює економічну активність, з іншого — пов'язаний із соціально-економічними витратами. Для досягнення балансу важливо, щоб державна політика враховувала як економічні, так і соціальні аспекти.

Таблиця 2.9

Матриця PEST-аналізу ринку з продажу алкогольних напоїв

Політичний	Економічний
1. Воєнний конфлікт на всій території країни 2. Введення обов'язкових ліцензій для виробництва, імпорту, дистрибуції та продажу алкоголю. 3. Надання державної допомоги підприємствам 4. Корупція 5. Зміни законів податкового обліку під час воєнного стану 6. Встановлення високих ставок акцизів на алкоголь 7. Законодавче встановлення мінімального віку для купівлі та вживання алкогольних напоїв	1. Занепад економіки України 2. Зниження купівельної спроможності населення 3. Експортна орієнтація економіки 4. Вплив на суміжні галузі 5. Тіньова економіка 6. Зростання безробіття 7. Збільшення інфляції 8. Заборгованість держави іншим країнам
Соціальний	**Технологічний**
1. Еміграція населення за кордон 2. Зменшення доходів населення 3. Велика кількість людей, які постраждали через війну 4. Зростання переваги якісної продукції 5. Інвестиції в освітні кампанії, що інформують про ризики зловживання алкоголем. 6. Збільшення тенденції до здорового способу життя	1. Припинення науково-технічного процесу під час воєнних дій у державі 2. Автоматизація виробництва 3. Інноваційні технології ферментації та дистиляції 4. Системи управління ланцюгами постачання 5. Технології відстеження 6. Маркетингові технології

Джерело: складено автором

Соціальний фактор впливу ринку алкогольних напоїв є багатогранним. Він одночасно сприяє збагаченню культурного життя, але при неправильному регулюванні або надмірному споживанні призводить до значних негативних наслідків для суспільства. Ефективна державна політика, яка поєднує освіту, регуляторні заходи та підтримку здорового способу життя, може мінімізувати ці ризики.

Останній фактор – це технологічний вплив на ринок продажу алкогольних напоїв, який включає розвиток виробничих, інформаційних і маркетингових технологій, які змінюють спосіб виробництва, дистрибуції та споживання алкогольної продукції. Інновації забезпечують підвищення ефективності, якості продукції та адаптацію до змін у поведінці споживачів.

Побудова матриці PEST-аналізу для ринку продажу алкогольних напоїв дала змогу дослідити вплив зовнішнього середовища на її діяльність, з чого можна зробити висновок, що ситуація зараз на ринку не дуже сприяє розвитку підприємницької діяльності.

Наступним кроком для оцінки конкурентоспроможності є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ДДС+». Для цього скористуємось SWOT-аналізом. Цей аналіз допоможе дослідити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства.

Представимо SWOT-аналіз у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ТОВ «ДДС+»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Досвід та репутація на ринку 2. Якість продукції 3. Диверсифікація діяльності 4. Налагоджена логістика 5. Партнерські відносини 6. Широкий асортимент	1. Значні витрати на логістику і транспорт 2. Обмежена присутність в онлайн-середовищі 3. Залежність від постачальників 4. Низка інноваційність
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Розширення асортименту 2. Вихід на нові ринки 3. Впровадження онлайн-продажів 4. Цифровізація бізнесу 5. Розширення співпраці 6. Маркетинг і брендинг 7. Підтримка з боку держави	1. Економічна нестабільність 2. Регуляторні зміни 3. Конкуренція 4. Зміна споживчих уподобань 5. Соціальна критика 6. Зміни в законодавстві

Джерело: складено автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу можемо зробити висновки, що досліджуване ТОВ «ДДС+», має ряд можливостей на сучасному ринку:

1. Розширення асортименту. Підприємству треба ввести нові категорії напоїв або продуктів харчування, що залучить ширшу аудиторію.
2. Вихід на нові ринки. Це означає розширення географії продажів, зокрема в інші регіони України або за кордон.
3. Впровадження онлайн-продажів. Створення інтернет-магазину або партнерство з онлайн-платформами для збільшення продажів.
4. Цифровізація бізнесу. Впровадження e-commerce, мобільних додатків або онлайн-доставки.
5. Розширення співпраці. Налагодити співпрацю з новими дистриб'юторами, супермакетами, кафе тощо.
6. Маркетинг і брендинг. Використання соціальних мереж, цифрового маркетингу, колаборації з інфлюенсерами.
7. Підтримка з боку держави. Наприклад, програми стимулювання локального виробництва

Загалом, ТОВ «ДДС+» має стабільну позицію на ринку оптової торгівлі напоями з потенціалом для подальшого розвитку та розширення своєї діяльності.

Після виявлення потенційних можливостей підприємство намагається визначити також зовнішні загрози:

1. Економічна нестабільність. Для ТОВ «ДДС+» коливання економічної ситуації, а також воєнна ситуація в країні можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів.
2. Регуляторні зміни. Збільшення акцизів, введення нових правил щодо маркування чи продажу алкоголю.
3. Конкуренція. Наявність інших дистриб'юторів напоїв на ринку може обмежувати частку ринку компанії «ДДС+».
4. Зміна споживчих уподобань. Наприклад, зростання популярності безалкогольних напоїв.

5. Соціальна критика. Посилення антиалкогольних кампаній чи зміна ставлення до алкоголю, може перешкодити діяльності компанії.

6. Зміни в законодавстві. Можливі зміни в регулюванні торгівлі алкоголем значною мірою можуть вплинути на підприємство.

Проаналізувавши загрози ТОВ «ДДС+», розберемо більш детально сильні сторони компанії:

1. Досвід та репутація на ринку. Понад 14 років діяльності на ринку оптової торгівлі напоями свідчать про стабільність та надійність компанії.

2. Якість продукції. Компанія пропонує сертифіковану продукцію.

3. Диверсифікація діяльності. Окрім основної діяльності, компанія ТОВ «ДДС+» займається неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, а також діяльністю посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

4. Налагоджена логістика. Ефективний розподіл товару та швидка доставка.

5. Партнерські відносини. ТОВ «ДДС+» співпрацює з великими дистриб'юторами, мережами супермаркетів чи ресторанами.

6. Асортимент. Компанія надає широкий вибір алкогольної продукції.

До слабких сторін підприємства відносяться:

1. Значні витрати на логістику і транспорт.
2. Обмежена присутність в онлайн-середовищі. Відсутність розвиненого веб-сайту або активної присутності в соціальних мережах може обмежувати охоплення клієнтів.
3. Залежність від постачальників. Як дистриб'ютор, компанія «ДДС+» може бути залежною від умов та стабільності постачальників напоїв.
4. Низка інноваційність. Відсутність нових продуктів або нездатність відповідати на змінні уподобання споживачів.

Налагоджена мережа постачальників, партнерів або розповсюджувачів може значно знизити витрати і забезпечити компанії перевагу в доступі до ресурсів чи ринку. Підприємства, які надають високий рівень

обслуговування, можуть здобути конкурентні переваги, оскільки задоволені клієнти стають постійними і часто рекомендують компанію іншим.

2.3. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг дає змогу підприємству зрозуміти, які його сильні сторони можна використовувати для досягнення стратегічних цілей, а також, де є потенціал для покращення конкурентної позиції [23].

Щоб оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ДДС+», необхідно порівняти важливі показники компанії з аналогічними показниками конкуренції. Це визначатиме майбутню стратегію організації, використовувати конкурентні переваги та усувати наявні недоліки

Основні конкуренти ТОВ «ДДС+»:

- Компанія BAYADERA – найбільший дистрибутор алкогольної продукції в Україні, успішно працює на ринку з 1991 року. Вона спеціалізується на виробництві, імпорті та дистрибуції алкогольних напоїв. Компанія BAYADERA може розглядатися як потужний конкурент завдяки своїй здатності адаптуватися до змін ринку, пропонувати якісну продукцію та активно просувати свої бренди [24].
- ТОВ «Винфорд» існує з 1999 року. Українська компанія, яка спеціалізується на виробництві, імпорті та дистрибуції алкогольних напоїв. Вона займає помітну позицію на ринку завдяки орієнтації на якість. ТОВ «Винфорд» є гідним конкурентом на ринку, особливо в сегменті винної продукції. Його стратегія спрямована на утримання та розширення частки ринку через поєднання якісної продукції та ефективного партнерства з роздрібною торгівлею [25].
- ТОВ «Укринпорт Трейдінг» працює на ринку з 1996 року. Українська компанія, яка займається імпортом, дистрибуцією та продажем алкогольної продукції. Завдяки своїй спеціалізації на високоякісній продукції та сильним

партнерським відносинам із міжнародними брендами, компанія займає конкурентну позицію на ринку [26].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства здійснено із застосуванням методу багатокутника конкурентоспроможності. Для порівняння були обрані зазначені вище компанії-конкуренти. Усі показники були переведені в бальну систему, що дозволило обчислити середній бал для кожного підприємства. Початкові дані, використані для розрахунків, наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності

Показники	Оцінки			
	Компанія BAYADERA	ТОВ «ДДС+»	ТОВ «Винфорд»	ТОВ «Укринпорт Трейдінг»
1	2	3	4	5
Імідж компанії	5,0	4,0	3,5	4,5
Кількість асортиментних позицій	5,0	4,5	3,0	4,5
Реклама	4,5	3,0	3,5	4,0
Якість продукції	5,0	5,0	4,5	5,0
Ціни	5,0	4,5	4,5	5,0
Зручність розміщення у магазинах	4,5	5,0	4,0	4,0
Зовнішній вигляд товару	5,0	5,0	4,5	4,5

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих експертних даних побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, який візуалізує відносні позиції підприємств за обраними критеріями. Кожна вісь багатокутника відповідає певному показнику, а значення по осях визначаються середніми балами, розрахованими для кожного підприємства (рис. 2.2).

Таким чином, графічний метод аналізу конкурентоспроможності наочно демонструє, що головними конкурентами ТОВ «ДДС+» на ринку є компанії BAYADERA, ТОВ «Винфорд» і ТОВ «Укринпорт Трейдінг». Водночас ТОВ «ДДС+» поступається за такими важливими показниками, як реклама та імідж компанії.

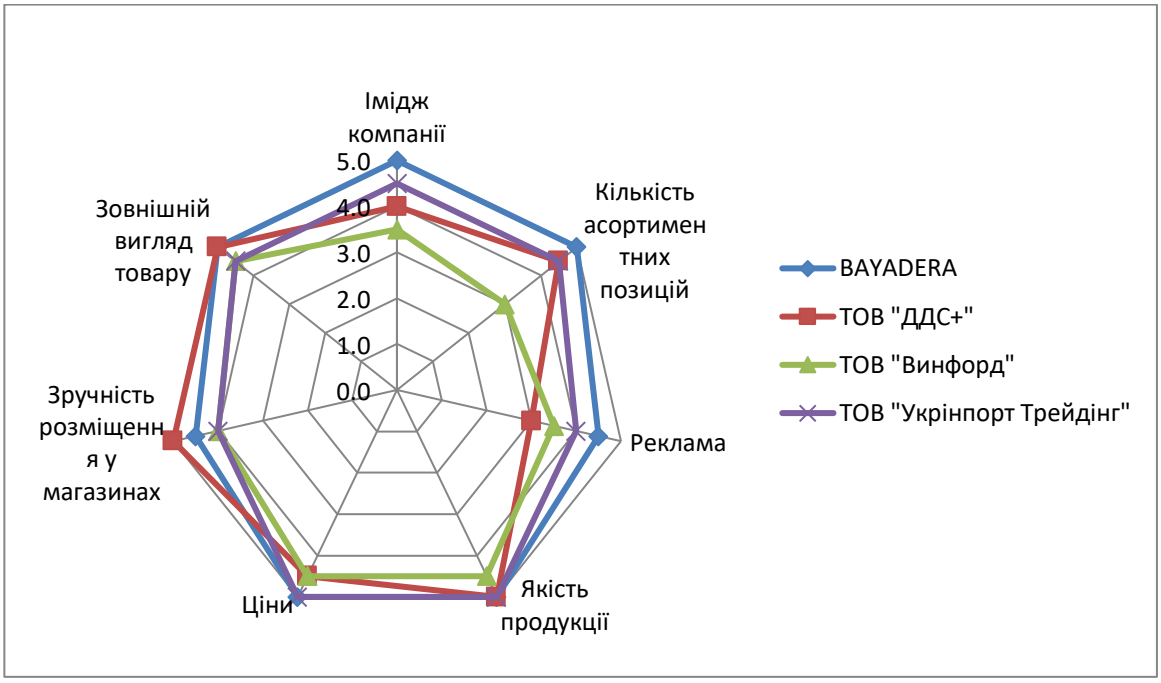

Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» та його конкурентів.

Далі проведемо оцінювання конкурентних позицій підприємства за допомогою матриці Мак Кінсі. Для побудови матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» необхідно зібрати та оцінити дані за двома ключовими напрямами**:** привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства**.** Кожен показник оцінюється в балах (наприклад, за шкалою від 1 до 5): 1 бал — низький рівень, 5 балів — високий рівень. Потім виводиться середній бал для кожного напряму. Дані наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Привабливість ринку (вісь Y) для ТОВ «ДДС+»

Критерій	Метод оцінки
1	2
Ринковий потенціал	Обсяг продажів у галузі, темпи зростання ринку
Рівень конкуренції	Кількість конкурентів, інтенсивність конкуренції
Прибутковість ринку	Середня рентабельність у галузі
Темпи зростання ринку	Дані про зростання галузі в останні роки
Лояльність клієнтів	Дослідження споживчих уподобань
Бар’єри входу	Ліцензування, стартові інвестиції

Джерело: створено автором

Наступний напрямок – це конкурентна позиція підприємства, який оцінює внутрішній стан компанії відносно її конкурентів (таблиця 2.13). Цей аналіз допомагає визначити, як добре підприємство справляється з внутрішніми факторами.

Таблиця 2.13

Конкурентна позиція підприємства (вісь X)

Критерії	Метод оцінки/дані
1	2
Частка ринку	Ринкова частка компанії в порівнянні з конкурентами
Маркетинг і реклама	Обсяг витрат на рекламу
Рівень дистрибуції	Покриття ринку, канали збуту
Якість продукції	Думки споживачів, сертифікація
Цінова конкурентоспроможність	Порівняння цін із конкурентами
Імідж компанії	Репутація на ринку

Джерело: розроблено автором

Ці фактори допомагають зрозуміти, де компанія має сильні позиції, а де їй варто покращити свої показники для підвищення конкурентоспроможності.

Важливим інструментом для стратегічного аналізу і прийняття рішень, що базуються на чітких і об'єктивних даних є фінальна таблиця оцінок для ТОВ «ДДС+» (Таблиця 2.14)

Таблиця 2.14

Фінальна таблиця оцінок для ТОВ «ДДС+»

Критерій	Бал
Привабливість ринку (Y)	
Ринковий потенціал	4
Темпи зростання ринку	5
Прибутковість	3
Конкуренція	3
Лояльність клієнтів	4
Бар’єри входу	4
Середній бал (Y)	3,83
Конкурентна позиція (X)	
Частка ринку	3
Рівень дистрибуції	4
Якість продукції	4
Маркетинг і реклама	2
Імідж компанії	3
Цінова конкурентоспроможність	4
Середній бал (X)	3,33

Джерело: розраховано автором

На основі цих даних можна побудувати матрицю «Мак-Кінсі», де позиція ТОВ «ДДС+» буде відображена в одному з дев’яти квадрантів (Рис.2.

Матриця Мак-Кінсі для ТОВ "ДДС+" будується на основі середніх оцінок конкурентної позиції (X) та привабливості ринку (Y). Точка для ТОВ "ДДС+" розташована в квадранті, що відображає потенційно зростаючий бізнес. Матриця Мак-Кінсі забезпечує наочність, що дозволяє компанії ефективно оцінювати свої позиції на ринку

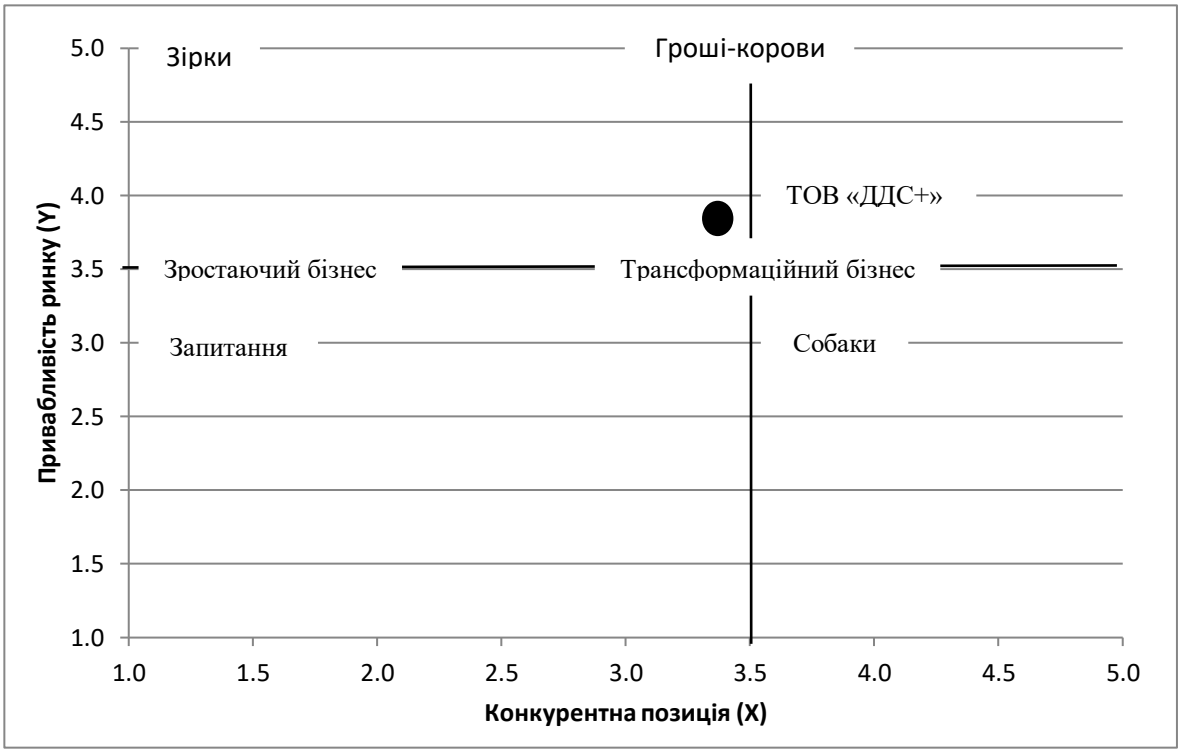

Рис. 2.3. Матриця Мак-Кінсі для ТОВ «ДДС+»

Цей графік дає змогу візуалізувати стратегічне становище компанії на ринку, що може допомогти у визначенні напрямів розвитку або необхідності коригування стратегій. Основні переваги використання такого підходу включають: виявлення стратегічних можливостей; формування портфеля бізнес-напрямків; оптимізація управління ресурсами; підтримка стратегічного планування; прийняття рішень щодо виходу або входу в ринки.

Висновки до розділу

1. Компанія «ДДС+» є правонаступницею успішної дистриб'юторської фірми «Маркет-Груп». Сьогодні вона входить до трійки провідних дистриб'юторів України, маючи понад 600 співробітників. Регіональні філії компанії забезпечують покриття більш ніж 28 000 точок продажу. У портфелі ТОВ «ДДС+» представлені не лише лідери національного виробництва вин та коньяків, такі як ТМ «Інкерман», ТМ «Таврія», ТМ «Жатон», ТМ «Alexx», ТМ «Борисфен», але й всесвітньо відомі бренди якісної імпортної продукції: William Grant & Sons, Beam Suntory, Torres, Campari, Les Grands Chais de France, Purcari, Bagrationi, Badagoni, Cantina di Verona Spa, Casa Vinicola Decordi та багато інших.

2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ДДС+» показала, що в 2023 році порівняно з 2022 роком фінансова ситуація залишається стабільною, а підприємство є платоспроможним. Однак, варто звернути увагу на відсутність власних коштів у капіталі та неможливість повного погашення заборгованостей, що свідчить про потенційні ризики. Значне зменшення обсягів продажів у порівнювані роки можна пояснити високим рівнем конкуренції на ринку.

3. Фактори, що впливають на ринок продажу алкогольних напоїв, були досліджені за допомогою PEST-аналізу. Побудова відповідної матриці дозволила оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Результати аналізу свідчать, що поточна ситуація на ринку є несприятливою для активного розвитку підприємницької діяльності.

4. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості та загрози для ТОВ «ДДС+». Загалом, компанія займає стабільну позицію на ринку оптової торгівлі напоями та має значний потенціал для подальшого розвитку і розширення своєї діяльності.

5. Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» було проведено порівняння ключових показників компанії з аналогічними

показниками її конкурентів. Це дозволяє визначити майбутню стратегію, спрямовану на використання конкурентних переваг і подолання існуючих недоліків. Використання графічного методу аналізу, зокрема побудова багатокутника конкурентоспроможності, показало, що основними конкурентами ТОВ «ДДС+» на ринку є компанії BAYADERA, ТОВ «Винфорд» і ТОВ «Укринпорт Трейдінг». Водночас ТОВ «ДДС+» має слабкі позиції за такими параметрами, як реклама та імідж компанії.

6. Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «ДДС+» було застосовано матрицю Мак-Кінсі, яка базується на середніх значеннях показників конкурентної позиції (X) та привабливості ринку (Y). Позиція компанії на матриці вказує на квадрант, що відповідає потенційно зростаючому бізнесу. Використання цього інструменту забезпечує візуалізацію даних, що дозволяє більш ефективно оцінювати ринкові позиції. Основними перевагами такого підходу є:визначення стратегічних можливостей; формування портфеля бізнес-напрямків; оптимізація управління ресурсами; підтримка стратегічного планування; прийняття обґрунтованих рішень щодо виходу на нові ринки чи відмови від певних сегментів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДДС+»

3.1. Виявлення основних шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» на ринку дистриб'юторських компаній України

У сучасних умовах більшість підприємств постійно вдосконалюють свої управлінські системи, щоб забезпечити стабільні конкурентні позиції на ринку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та знаходити шляхи протидії конкурентам. Це зумовлено необхідністю вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [27].

Управління конкурентоспроможністю підприємства — це цілісна система дій, спрямована на досягнення і підтримку стабільної ринкової переваги шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження інноваційних рішень та швидкої адаптації до змін у середовищі. Цей процес включає дослідження ринку, розробку стратегій, їх реалізацію та оцінку результатів для забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Сьогодні конкуренція набуває динамічного, глобального та технологічно спрямованого характеру. Від компаній вимагається не лише висока ефективність, але й здатність адаптуватися, впроваджувати інновації та оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Лідерські позиції зберігають ті, хто постійно розвивається та вдосконалює свої процеси.

Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» на ринку дистриб'юторських компаній України можливе через регулярний аналіз діяльності, застосування інноваційних підходів та ефективне стратегічне

управління. Це дозволить оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати новітні технології та адаптуватися до змін ринкового середовища.

У фінансовій звітності ТОВ "ДДС+" зазначено, що для зменшення ризиків, які можуть впливати на його діяльність, підприємство вжило такі заходи:

1. Зменшення залежності від конкретних постачальників і споживачів для зниження ризиків, пов'язаних із непередбачуваними змінами в їхній діяльності – диверсифікація постачальників і клієнтів

2. Впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту, регулярне здійснення перевірок для виявлення можливих фінансових, операційних і правових ризиків.

3. Підтримка фінансової ліквідності, формування резервних фондів і підтримка достатнього рівня грошових коштів для оперативного реагування на непередбачені обставини.

4. Стратегічне планування та прогнозування, постійне оновлення бізнес-планів і стратегій, враховуючи можливі економічні, політичні та ринкові зміни для зниження негативного впливу на діяльність.

5. Гнучка цінова політика, адаптація ціноутворення залежно від змін у попиті та коливаннях ринкових умов.

Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності компанії та зменшення впливу ризиків на її довгострокову діяльність.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» можна впровадити такі новітні технології:

1. Цифровізація бізнес-процесів:

- Впровадження ERP-систем (таких як SAP, Microsoft Dynamics) для об’єднання та ефективного управління основними операціями компанії, включаючи логістику, фінанси та контроль запасів.

- CRM-системи (наприклад, Salesforce, HubSpot): Програмні рішення для оптимізації взаємодії з клієнтами, покращення обслуговування та аналізу їхніх потреб, що сприяє побудові довгострокових і продуктивних відносин.

2. Аналітика та управління даними:

- Big Data: Технології для обробки великих масивів інформації, що дозволяють прогнозувати поведінку споживачів, рівень попиту та ринкові тенденції.

- BI-системи (наприклад, Tableau, Power BI): Інструменти для аналізу даних і створення наочних звітів та діаграм, які полегшують прийняття рішень.

- Штучний інтелект (AI)**:** Системи, які автоматизують рутинні операції, наприклад, розрахунок необхідних запасів або оптимізацію ланцюгів постачання.

3. Інновації в логістиці та управлінні ланцюгами постачання

- IoT-пристрої**:** Технології для відстеження товарів та моніторингу складів у реальному часі, що дозволяють контролювати стан продукції та забезпечувати її якість.

- Системи відстеження транспорту (наприклад, GPS-трекери): Інструменти для оптимізації доставки товарів шляхом моніторингу маршрутів і часу прибуття.

4. Автоматизація процесів:

- RPA (Robotic Process Automation)**:** Технології для автоматизації повторюваних задач, таких як виставлення рахунків, обробка замовлень та інших рутинних процесів.

- Електронний документообіг: Система для зменшення часу на обробку та затримки з документами, що дозволяє мінімізувати паперову бюрократію та спростити документообіг.

5. Рішення для електронної комерції:

- Онлайн-платформи**:** Розробка веб-ресурсів для зручної взаємодії з клієнтами, що дозволяють здійснювати замовлення, оплату та організовувати доставку.

- Мобільні додатки**:** Створення мобільних додатків, що дають клієнтам швидкий і зручний доступ до послуг компанії через смартфони.

- AI-рекомендації**:** Використання штучного інтелекту для створення

персоналізованих пропозицій, які відповідають інтересам і потребам кожного клієнта.

6. Технології для персоналу

- Системи навчання і розвитку (LMS): Платформи для онлайн-навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяють проводити тренінги, курси та сертифікацію.
- Мобільні платформи для комунікації: Технології для зручної та ефективної взаємодії між співробітниками компанії через мобільні додатки, що забезпечують швидкий обмін інформацією та колаборацію [28].

Втілення цих технологій дозволить ТОВ «ДДС+» не тільки покращити ефективність своїх операцій, але й оперативно реагувати на зміни ринкових умов, зміцнюючи свої лідерські позиції в галузі.

Комплексне впровадження всіх зазначених заходів з урахуванням специфіки українського ринку сприятиме стабільному зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+».

3.2. Проблеми, що стримують розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності

У ринковій економіці стає зрозумілим, що підвищення конкурентоспроможності підприємства зокрема і національної економіки в цілому є необхідною умовою для інтеграції країни в глобальну економіку. Розробка концепції комплексного підходу підвищення конкурентоспроможності підприємства — завдання не з простих. Її вирішення не може бути однаковим навіть для двох дуже схожих підприємств, які працюють на одному ринку і ставлять перед собою однакові цілі. Тому залежно від впливу зовнішнього середовища, внутрішніх факторів, стратегічних завдань, індивідуальних особливостей підприємства концепція підвищення конкурентоспроможності може включати в себе безліч різних

елементів: організаційно-управлінських, технологічних, маркетингових, фінансових, інвестиційних.

Конкурентоспроможність базується на якості, швидкості прийняття рішень, технічній перевазі, обслуговуванні та диференціації продукту. Головною детермінантою конкурентоспроможності, йдеться чи про національний сектор, чи про рівень підприємства, є підвищення загальної продуктивності. Змінювана природа виробництва та його організації, так само як і зміни ринкової ситуації, вимагають нових концепцій продуктивності [29].

Зрозуміло, що конкурентоспроможність підприємства є ключовим чинником національного розвитку та здатності компанії виживати на ринку. Конкурентоспроможність фірми на конкретному ринку полягає у її здатності краще задовольняти потреби споживачів порівняно з іншими учасниками ринку.

Для вирішення цієї задачі необхідно застосовувати різні підходи в залежності від змінюваних умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Підприємство повинно бути гнучким до цих змін і швидко на них реагувати.

На сьогоднішній день бізнес стає дедалі більш складним, різноманітним і динамічним. Технології, люди, інформація, гроші та система управління змінюються значно швидше, ніж раніше, що веде до утворення все більш конкурентних ринків.

Підприємства змушені постійно розробляти та впроваджувати інноваційні стратегії для зайняття конкурентної позиції на ринку.

Основою конкуренції є вміння йти в ногу з технічним, технологічним та інформаційним прогресом, не відстаючи від постійно змінюваних умов.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається за допомогою орієнтації на споживача, покращення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш ефективного використання

ресурсів, зокрема людських, а також поліпшення умов праці та інших важливих факторів [30].

Існує низка проблем, які можуть стримувати розвиток підприємства, такого як ТОВ «ДДС+», та перешкоджати підвищенню його конкурентоспроможності.

Серед основних проблем можна виокремити недостатній аналіз ринку та конкурентів. Брак постійного спостереження за змінами на ринку та еволюцією потреб клієнтів.

Також, до основних проблем можна віднести неефективні внутрішні процеси. Це може бути висока вартість логістики та слабка оптимізація ланцюгів постачання, відсутність сучасних технологій автоматизації бізнес-процесів та низький рівень обліку і планування ресурсів.

Рішення цих проблем є необхідними для забезпечення сталого розвитку і зміцнення позицій підприємства на ринку.

Попри широкий асортимент, низька маржинальність продукції через відсутність унікальних або диференційованих пропозицій. Також відсутність стратегій для виходу на нові ринкові сегменти.

Недостатнє фінансування та увага до PR-активностей і програм лояльності, що обмежує можливості компанії в покращенні взаємодії з клієнтами, формуванні позитивного іміджу бренду та залученні повторних покупок. Відсутність належної підтримки цих напрямків може призвести до зниження рівня довіри до компанії і втрати конкурентних переваг на ринку.

Слабкі клієнтські відносини призводять до низького рівня лояльності споживачів, зменшення повторних продажів, відсутності стабільного зворотного зв'язку та проблем з утриманням постійних клієнтів. Це може негативно вплинути на довгострокову стабільність бізнесу та його здатність адаптуватися до змін на ринку [31].

Фінансові обмеження — це ситуація, коли компанія стикається з недостатньою кількістю фінансових ресурсів для реалізації своїх стратегічних цілей, інвестування в розвиток, оновлення обладнання чи

впровадження нових технологій. Це може включати високий рівень витрат, відсутність необхідних інвестицій у зростання, а також обмежену здатність до фінансування інновацій, що знижує конкурентоспроможність і гальмує розвиток підприємства [31].

Кадрові проблеми можуть виникати через неефективну корпоративну культуру, брак навчальних програм та можливостей для розвитку співробітників, а також через відсутність чіткої стратегії залучення та утримання кваліфікованих фахівців. Це може призвести до зниження ефективності праці, втрати цінного досвіду і ускладнення внутрішніх процесів, що, в свою чергу, негативно впливає на загальну продуктивність підприємства.

Відсутність стратегічного партнерства означає обмежену співпрацю з іншими компаніями, постачальниками або партнерами, що може перешкоджати розширенню бізнесу, виходу на нові ринки та розвитку нових можливостей. Без стратегічних партнерств підприємство може втратити конкурентні переваги, не використовувати потенціал для інновацій та зростання, а також обмежити можливості для диверсифікації і доступу до нових ресурсів чи технологій.

Регуляторні та зовнішні бар’єри — це перешкоди, що виникають через зміни в законодавчій або економічній ситуації, а також через надмірне державне регулювання. Вони можуть проявлятися у вигляді складних бюрократичних процедур, нестабільної податкової або митної політики, а також внаслідок економічної невизначеності в країні. Такі бар’єри ускладнюють ведення бізнесу, стратегічне планування та розширення діяльності, обмежуючи гнучкість підприємства і здатність оперативно реагувати на зміни на ринку [32].

Рішення цих проблем вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції у розвиток технологій та людських ресурсів, а також активну роботу над іміджем і маркетингом компанії.

3.3. Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+»

Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» має ґрунтуватися на аналізі потенційних витрат і вигод від впровадження запропонованих змін. Це дозволяє оцінити ефективність інвестицій і їх вплив на фінансові показники компанії.

Конкурентна стратегія — це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку та досягнення переваги над конкурентами [33]. Для ТОВ «ДДС+» конкурентна стратегія має враховувати особливості галузі, специфіку ринку та ресурсний потенціал компанії.

Компанії можуть збільшити значущість своїх брендових послуг для партнерів, клієнтів і співробітників, використовуючи різноманітні підходи та стратегії.

Розробка конкурентної стратегії має важливе значення, оскільки вона визначає напрямок розвитку компанії та впливає на загальну стратегію підприємства.

Отже, конкурентна стратегія має низку переваг, зокрема: вона сприяє розробці нових продуктів і послуг, дозволяє оцінити потенціал підприємства, знайти ефективні способи підвищення конкурентоспроможності, зміцнити лояльність клієнтів через високу якість продукції та впроваджувати інноваційні рішення для задоволення потреб ринку.

Для проведення цього дослідження було вибрано аналіз TOWS, який є однією з модифікацій класичного SWOT-аналізу. Аналіз TOWS використовується для розробки стратегій, які дозволяють максимально ефективно використовувати сильні сторони підприємства, зменшувати вплив слабких сторін, реалізовувати можливості та мінімізувати ризики.

Для оцінки факторів використовується шкала від 1 до 4, де кожному фактору присвоюється оцінка залежно від його значущості або впливу, де:

4 — сильний фактор, що має великий позитивний вплив на підприємство.

3 — фактор з помірним впливом, що потребує певного покращення.

2 — слабкий фактор, що обмежує ефективність діяльності підприємства.

1 – здійснює незначний вплив на конкурентоспроможність підприємства;

Вага фактора може коливатися від 0,0 до 0,15, що вказує на його значущість у загальній оцінці конкурентоспроможності підприємства, де:

0,0 – зовсім не важливий;

0,15 – дуже важливий.

На першому етапі аналізуються внутрішні чинники, які впливають на роботу підприємства. Це можуть бути сильні та слабкі сторони компанії, такі як ресурси, технології, організаційна структура, кваліфікація співробітників, фінансова стійкість тощо. Оцінка цих чинників дозволяє виявити внутрішні можливості та обмеження для розвитку підприємства.

Результати аналізу внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ "ДДС+", подано в таблиці 3.1. Вона містить оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також визначає, як ресурси, технології, організаційна структура та інші аспекти можуть або сприяти, або обмежувати ефективність діяльності компанії.

Таблиця 3.1

Результати аналізу внутрішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ДДС+»

Фактори внутрішнього впливу	Вага	Рейтинг	Цінність
1	2	3	4
Сильні сторони (S)			
Досвід та репутація на ринку	0,1	4	0,6
Якість продукції	0,15	4	0,6
Диверсифікація діяльності	0,0	2	0,0
Налагоджена логістика	0,1	3	0,3
Партнерські відносини	0,0	2	0,1
Широкий асортимент	0,15	4	0,6
Усього	0, 5		2,2
Слабкі сторони (W)			
Значні витрати на логістику і транспорт	0,15	3	0,45
Обмежена присутність в онлайн-середовищі	0,1	4	0,2
Залежність від постачальників	0,1	2	0,2
Низка інноваційність	0,15	2	0,3
Усього	0, 5		1,15
Загалом	1		3,35

Джерело: розраховано автором

За підсумками аналізу внутрішніх факторів можна зробити висновок, що цінність сильних сторін підприємства, яка становить 2,2, є вищою за цінність слабких сторін, що складає лише 1,15.

Наступним етапом було проведення аналізу зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити можливості та загрози, які виникають через зміни на ринку, в економічній, політичній та соціальній ситуації, а також в умовах конкуренції. Це дозволяє визначити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Результати аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ДДС+» представлені в таблиці 3.2. У таблиці відображено оцінку

можливостей і загроз, які виникають через зміни в зовнішньому середовищі, зокрема ринкові тенденції, економічні, політичні та соціальні фактори, а також вплив конкуренції. Це дозволяє зрозуміти, яким чином зовнішні умови можуть сприяти розвитку підприємства або створювати ризики для його діяльності.

Таблиця 3.2

Результати аналізу зовнішніх факторів, що впливають на діяльність ТОВ «ДДС+»

Фактори внутрішнього впливу	Вага	Рейтинг	Цінність
1	2	3	4
Можливості (О)			
Розширення асортименту	0,1	4	0,6
Вихід на нові ринки	0,15	4	0,5
Впровадження онлайн-продажів	0,1	2	0,2
Цифровізація бізнесу	0,0	2	0
Розширення співпраці	0,0	2	0
Маркетинг і брендинг	0,15	4	0,6
Підтримка з боку держави	0,0	2	0
Усього	0,5		1,9
Загрози (Т)			
Економічна нестабільність	0,15	4	0,6
Регуляторні зміни	0,15	4	0,6
Конкуренція	0,1	2	0,2
Зміна споживчих уподобань	0,0	2	0

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Соціальна критика	0,0	2	0
Зміни в законодавстві	0,1	2	0,2
Усього	0,5		1,6
Загалом	1		3,5

Джерело: розраховано автором

Згідно з таблицею 3.2, аналіз зовнішніх факторів демонструє можливості підприємства з оцінкою 1,9 відображають значний потенціал для його розвитку, який може бути реалізований через використання сприятливих зовнішніх умов, таких як нові ринки, інноваційні технології чи зміни у нормативно-правовій базі.

Загрози підприємства з оцінкою 1,6 вказують на помірний рівень впливу негативних факторів, зокрема конкуренції, економічної нестабільності чи інших зовнішніх ризиків.

Таким чином, порівняння цих показників (1,9>1,6) свідчить про перевагу можливостей над загрозами. Це створює сприятливий потенціал для підприємства, за умови ефективного використання можливостей та належного управління ризиками.

Таким чином, можна зробити висновок, що у внутрішньому середовищі ключовими факторами впливу є широкий асортимент та висока якість продукції**,** які сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та дозволяють ефективно задовольняти потреби клієнтів.

У зовнішньому середовищі найбільший вплив мають такі чинники, як економічна нестабільність і регуляторні зміни, що створюють суттєві виклики для управління та вимагають гнучкого підходу до адаптації в умовах нестабільності [34].

Це свідчить про важливість паралельного вдосконалення внутрішніх механізмів підприємства та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Відповідно до результатів, отриманих у процесі проведення SWOT-аналізу, було побудовано графік TOWS (рис. 3.1)

x = 2,2 – 1,15 = 1,15

y = 1,9 – 1,6 = 0,3

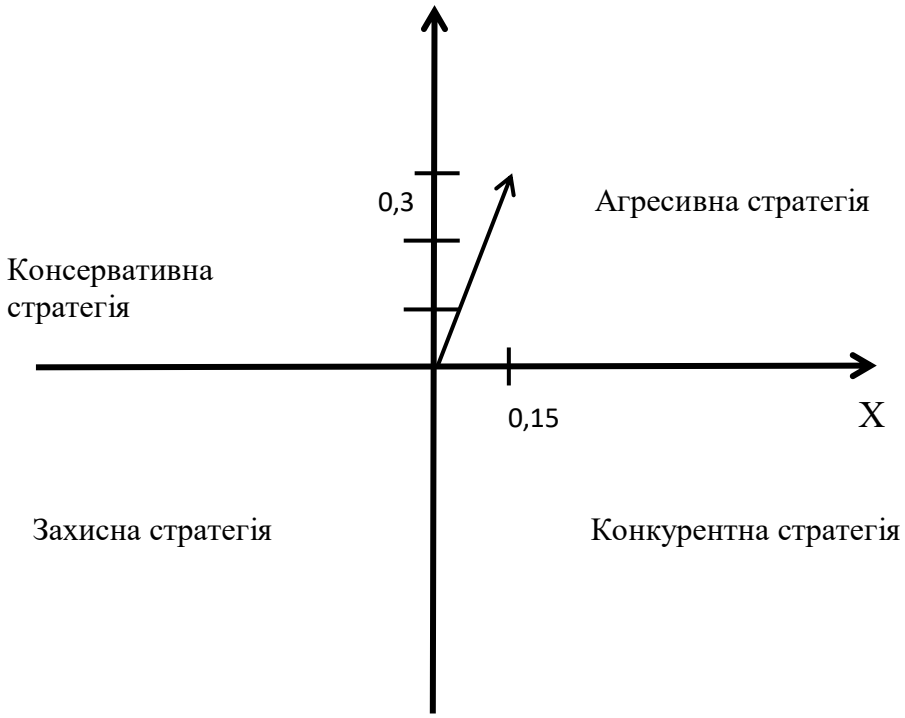

Рис. 3.1. Графік TOWS для ТОВ «ДДС+»

Джерело: розраховано автором

Цей графік відображає результати стратегічного аналізу, поєднуючи внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони) із зовнішніми (можливостями та загрозами). Завдяки цьому підходу можна визначити ключові напрямки для використання сильних сторін підприємства з метою реалізації доступних можливостей; визначаються заходи, необхідні для зменшення впливу

слабких сторін у контексті зовнішніх загроз; формуються найбільш ефективні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Графік чітко демонструє взаємозв’язки між різними аспектами, полегшуючи прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Як видно з графіку, представленого на рис. 3.1, ТОВ «ДДС+» переважно використовує агресивну стратегію.

Ця стратегія характерна для підприємств, які діють у привабливих галузях із низьким рівнем зовнішніх загроз. Агресивна стратегія передбачає активне використання сильних сторін для максимізації можливостей, що сприяє зміцненню позицій на ринку та розширенню бізнесу.

Для ТОВ «ДДС+» така позиція свідчить про спрямованість на розвиток і активну адаптацію до сприятливих умов ринку.

Сучасний бізнес функціонує в умовах постійної невизначеності, стрімких змін та активної взаємодії з динамічним середовищем. Зовнішні фактори суттєво впливають на діяльність підприємства, але й саме підприємство здатне впливати на ці умови. У такій ситуації стратегічний аналіз середовища набуває критичного значення [35].

Середовище підприємства поділяється на зовнішнє та внутрішнє. Зовнішнє середовище вивчається для визначення можливостей і загроз, які можуть вплинути на бізнес. Внутрішнє середовище аналізується з метою оцінки сильних і слабких сторін компанії .

Цей підхід дозволяє підприємствам отримати необхідні економічні дані для розробки ефективних стратегій і адаптації до змін [35].

Комплексний стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є основою для забезпечення успіху компанії та її здатності конкурувати на ринку. Для отримання об'єктивної картини поточного стану бізнесу слід детально проаналізувати наступні ключові аспекти:

- Фінансові та матеріальні ресурси — для визначення фінансової стійкості та можливостей інвестицій.

- Рівень обслуговування клієнтів — для оцінки задоволеності споживачів і підвищення лояльності.
- Технологічні рішення та інновації — для розуміння потенціалу впровадження сучасних підходів і адаптації до змін.
- Логістичні операції (вхідні та вихідні) — для оптимізації процесів постачання і доставки продукції.
- Системи управління та лідерство — для аналізу ефективності керівництва та прийняття стратегічних рішень.
- Кадрові ресурси та управління талантами — для виявлення сильних сторін команди та планування розвитку персоналу [36].

Використання такого підходу допомагає створити збалансовану стратегію, що враховує всі аспекти діяльності, та сприяє досягненню довгострокових цілей.

У сучасних реаліях стратегічне управління вимагає ретельного балансу між отриманням даних і їхньою обробкою для прийняття ефективних рішень. Зіткнувшись із ускладненням бізнес-моделей, компанії змушені адаптувати свої методи управління, щоб залишатися конкурентоспроможними [36].

Ці виклики спричиняють значні зміни в політиці управління, підходах до комунікації та способах обміну інформацією. Відповідно, виникає нагальна потреба у формуванні нових бізнес-стратегій, які враховують сучасні тенденції, зокрема рух від глобалізації до локалізації, що стає все більш популярним.

Стратегічне планування є важливим інструментом, що широко використовується у різних сферах, зокрема в бізнесі, промисловості та діяльності неприбуткових організацій. Воно також дедалі частіше впроваджується в науковій сфері, що свідчить про його універсальність і результативність у вирішенні завдань у найрізноманітніших галузях. [37].

Побудуємо матрицю TOWS для генерування основних практичних кроків різних стратегій.

Матриця TOWS для ТОВ «ДДС+» побудована в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця TOWS для ТОВ «ДДС+»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони	SO-стратегії Розширення асортименту, що скористатись зростанням попиту	ST- стратегії Запуск інноваційних продуктів для утримання конкурентної переваги
Слабкі сторони	WO-стратегії Використання маркетингових кампаній для збільшення ринкової частки. Підтримка вже існуючих бізнес-зв'язків.	WT-стратегії Скорочення витрат для підтримки конкурентоспроможності. Підвищення кваліфікації персоналу. Утримання наявних позицій на ринку.

Джерело: розроблено автором

Такий підхід дозволяє планувати розвиток компанії з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх чинників.

Аналіз побудованої матриці (табл. 3.3) дозволяє зробити висновок, що, попри значні та непередбачувані загрози з боку зовнішнього середовища, підприємство володіє достатніми можливостями для їхнього ефективного подолання. Водночас, навіть за умови наявності таких можливостей, рівень ризику залишається суттєвим.

Виходячи з вище перерахованих факторів, на даному етапі аналізу для ТОВ «ДДС+» можна виокремити WO-стратегії «Міні-Максі» та WT-стратегії «Міні-Міні». Внутрішнє середовище обраного підприємства виявилося більш сприятливим для зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Сильні сторони підприємства значно переважають його слабкості, що дозволяє ТОВ «ДДС+» орієнтуватися на реалізацію ST-стратегії. Зокрема, підприємство активно зосереджується на маркетингових заходах для просування продукції власного бренду на внутрішньому ринку. Це передбачає ефективне використання сильних сторін для мінімізації негативного впливу існуючих загроз [38].

Ефективна стратегія ТОВ «ДДС+» базується на посиленні власного іміджу шляхом впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Використання TOWS-аналізу дозволяє ефективно поєднати внутрішні сильні сторони підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. Це також сприяє врахуванню внутрішніх слабкостей у контексті зовнішніх умов, що допомагає розробити збалансовану та дієву стратегію розвитку[38].

З огляду на це, можна запропонувати наступні практичні заходи, як:

1. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності: запровадження соціальних проєктів для підтримки місцевої громади; реалізація екологічних ініціатив, зокрема оптимізація виробничих процесів для зменшення впливу на довкілля.

2. Підвищення пізнаваності бренду**:** проведення рекламних кампаній із акцентом на соціальну відповідальність компанії; використання сучасних цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, для взаємодії з клієнтами.

3. Покращення якості продукції та сервісу: інвестування в інноваційні технології та вдосконалення виробничих процесів; проведення регулярного моніторингу задоволеності клієнтів та внесення необхідних коректив.

4. Мінімізація впливу зовнішніх загроз: розробка планів дій на випадок змін у ринковій ситуації; диверсифікація джерел постачання та розширення клієнтської бази.

5. Розвиток персоналу: організація навчальних програм для працівників щодо новітніх тенденцій у сфері; створення системи мотивації для підвищення продуктивності праці.

Ці заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Основним недоліком методу є його залежність від якості проведеного SWOT-аналізу. Матриця TOWS-аналізу слугує інструментом, що дозволяє об'єднати результати SWOT-аналізу для розробки можливих сценаріїв розвитку підприємства. Її головна мета – ідентифікація та оцінка взаємозв’язків між елементами SWOT-аналізу, а також формування стратегій, які сприяють використанню сильних сторін і можливостей, одночасно знижуючи вплив слабкостей і загроз [39].

Також, щоб підвищити конкурентоспроможність ТОВ «ДДС+» запропонуємо наступні заходи:

1. Проведення рекламної компанії на виставках
2. Введення знижок та акційних пропозицій
3. Поновлення асортиментних позицій
4. Введення подарункових наборів
5. Проведення дегустацій
6. Впровадження зовнішньої реклами підприємства

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» варто робити знижки чи акційні пропозиції у магазинах. Таким чином можна привернути увагу клієнтів до досліджуваного бренду та виділитися серед конкурентів.

Пошук нових брендів для збільшення асортименту також є чудовим варіантом для покращення позицій на ринку. Особливо враховуючи, що головні конкуренти перемагають у кількості асортиментних позицій.

Іншим кроком є впровадження подарункових наборів. Набори можна формувати з продукції, яка вже є в асортименті підприємства «ДДС+». Для

упаковки використовуватимуться дерев'яні коробочки, в яких будуть знаходитися напій та рекламний буклет. Все це можна оформити, наприклад, додавши тирсу для стилістичного оформлення. Такий набір стане відмінним подарунком для чоловіків. У майбутньому рекомендовано розширити асортимент аксесуарів для продажу, щоб мати можливість змінювати вміст подарункових наборів.

Для компанії важливо збільшувати обсяг реклами. Це можуть бути різні формати, такі як рекламні буклети в магазинах, а також активна присутність у соціальних мережах, зокрема в Instagram. Така реклама допоможе збільшити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

У соціальних мережах можна активно висвітлювати бренд, розповідати про його історію та процес виготовлення, а також знімати короткі відео. Це дозволить зробити контент цікавим та пізнавальним для клієнтів.

В майбутньому рекомендовано відкрити фірмовий магазин, де будуть представлені всі бренди ТОВ «ДДС+». Для цього важливо провести ефективну рекламну кампанію, спрямовану на залучення аудиторії прихильників і постійних клієнтів.

Одним із заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» є участь у виставках, де можна презентувати подарунки для кожного клієнта. Цей захід допоможе залучити нових клієнтів, проаналізувати діяльність конкурентів та популяризувати бренди компанії.

ТОВ «ДДС+» має активно брати участь у виставках, де можна продемонструвати свою продукцію. Хорошим варіантом для реклами є роздача подарунків клієнтам, таких як ручки, блокноти або шоколадки з логотипами. Такі акції допоможуть привернути увагу нових споживачів.

На виставках компанія матиме можливість зустрітися з великою аудиторією фахівців — сомельє, ритейлерами, рестораторами, дистриб'юторами та імпортерами, вивчити ринкову кон'юнктуру та встановити міцні ділові зв'язки. Крім того, клієнти матимуть змогу придбати продукцію.

Щоб вирізнятися серед конкурентів, компанія «ДДС+» буде дарувати подарунки, такі як ручки, шоколадки з логотипами та візитівки. Це дозволить привернути увагу та залишити позитивне враження у потенційних клієнтів і партнерів.

Молочні порційні шоколадки стануть чудовим компліментом для клієнтів. Шоколадки з логотипом компанії «ДДС+» ми будемо замовляти на підприємстві «Truff Royal» (сувенірний дім), яке безкоштовно виготовить логотип. Спочатку планується замовити 300 шт. молочних порційних шоколадок по 5 г (вартість 5,75 грн/шт.) [40].

Ручки та друк логотипу замовлятимемо на сайті «konus-u». Одна ручка коштуватиме 8,22 грн./шт., і на кожній ручці буде вибитий логотип компанії «ДДС+» [39].

Далі потрібно розрахувати структуру витрат (табл. 3.3), щоб оцінити, чи є цей захід вигідним для підприємства. Для цього слід врахувати всі витрати, пов'язані з виготовленням та закупівлею подарунків, таких як шоколадки та ручки, а також витрати на участь у виставках і рекламу.

Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства можна оцінити за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок. Залучити експертів для оцінки ймовірності певних результатів запропонованого заходу (наприклад, збільшення продажів, підвищення попиту, зміни в споживчому поведінці). Експерти надають оцінки на основі їхнього досвіду та аналізу ринку.

Таблиця 3.3

Структура витрат для участі у виставці та виготовлення подарунків

Витрати	Сума, грн..
Виготовлення порційних шоколадок з логотипом (300 шт.)	1 725,00
Закупівля ручок з логотипом бренду (150 шт.)	1 233,00
Місце на виставці за 2 дні	11 00,00
Заробітна плата робітнику, що буде рекламувати та продавати продукцію за 2 дні	3 000,00
Разом	16 958,00

Джерело: розраховано автором

Необхідно визначити прогнозне значення чистого доходу від реалізації послуг у абсолютному виразі (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	510,0	515,0	507,0	511,0	512,5	506,5	512,5

Джерело: розраховано автором

Для перевірки надійності та актуальності прогнозу необхідно обчислити середнє квадратичне відхилення. Це дасть змогу оцінити, наскільки розрізняються оцінки окремих експертів від середнього значення (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (Qi), тис. грн.	510,0	515,0	507,0	511,0	512,5	506,5	512,5	3574,5
Qсередн.	510,6							
ΔQ	-0,6	4,4	-3,6	0,4	1,9	-4,1	1,9	-
ΔQ^2	0,36	19,36	12,96	0,16	3,61	16,81	3,61	56,87

Джерело: розраховано автором

Середньоквадратичне відхилення визначається за формулою:

$$a = \frac{\sqrt{\Delta Q^2}}{n}$$

де n – кількість експертів.

a = √(56,87/ 7) = 8,12

Коефіцієнт варіації (V) використовується для оцінки однорідності сукупності даних думок експертів. Він визначає, наскільки варіативні оцінки відносно середнього значення. Це дозволяє порівнювати різні набори даних, навіть якщо їхні одиничні значення мають різні одиниці виміру.

$$V = \frac{a}{\text{Qсередн.}} * 100\%$$

$$V = \frac{8.12}{510.6} * 100\% = 1{,}59\%$$

Якщо розрахункове значення коефіцієнта варіації V < 33%, це свідчить про те, що сукупність думок експертів є однорідною. Іншими словами, різниця в оцінках між експертами не є надмірною, і їхні думки можна вважати близькими до середнього значення.

Такий результат вказує на те, що дані експертних оцінок мають високу ступінь узгодженості і можуть бути використані для подальших розрахунків, аналізу та прийняття рішень, оскільки вони є досить стабільними і не мають значних відхилень.

Для визначення найбільш вірогідного обсягу продажу, а також песимістичного та оптимістичного значень, використовуємо метод медіан. Медіанне значення (В) — це значення, яке знаходиться посередині розподілу ймовірностей [41]. У нашому випадку це найбільш вірогідний обсяг продажу, і він становить 511,00 тис. грн.

Песимістичне значення (П) — це мінімальне значення, яке відображає найбільш негативний сценарій, тобто найменший можливий обсяг продажу. Це значення становить 506,50 тис. грн.

Оптимістичне значення (О) — це максимальне значення, яке показує найкращий сценарій, тобто найбільший можливий обсяг продажу [41]. Це значення становить 515,50 тис. грн.

Розрахуємо прогнозовані значення обсягів продажу продукції після участі у виставці та виготовлення подарунків для покупців від ТОВ «ДДС+».

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6},$$

де ОП – обсяг продажу

$$ОП = \frac{515,5+4*511,0+506,5}{6} = 511 \text{ тис.грн.}$$

Розрахуємо приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції у %:

(511,0/64592)*100% = 0,79%

де 64592,0 тис. грн. – це значення ЧД (виручка від реалізації продукції за 2023 рік) у табл. 2.1.

Чистий дохід (виручка) від реалізації в проектному році складе:

64592,0 + 511,0 = 65103,0 тис. грн.

Розрахуємо приріст повних витрат. У 2023 р. повні витрати на реалізацію продукції ТОВ «ДДС+» склали 12138,0 тис. грн. (табл. 2.1).

Постійні витрати – 5943,0 тис. грн., а змінні – 6195,0 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 0,79%:

6195,0 * 0,079 = 489,4 тис. грн.

Оскільки додаткові витрати, пов'язані з впровадженням заходу (наприклад, участь у виставці, виготовлення подарунків), є змінними, це означає, що вони змінюються пропорційно до обсягу продажу або активності компанії. У такому випадку приріст змінних витрат буде рівний приросту загальних (повних) витрат, оскільки всі додаткові витрати змінюються залежно від обсягу діяльності.

Повні витрати в проектному році будуть складати:

6195,0 + 489,4+ 5943,0 = 12627,4 тис. грн.

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом ЧД (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом змінних витрат:

511,0 – 489,4 = 21,6 тис. грн.

Отже, прибуток складе:

64592 + 21,6 = 64613,6 тис.грн.

Очікуваний приріст ЧП від реалізації продукції (додаткового ЧП) визначається як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції):

21,6 * (1 – 0,18) = 17,71 тис. грн.

Таким чином, чистий прибуток в проектному році буде дорівнювати:

1485,0 + 17,71 = 1502,71 тис. грн.,

де 1485,0 тис. грн. – базове значення чистого прибутку (табл. 2.1).

Для представлення прогнозованих значень основних показників, результати розрахунків доцільно зібрати у вигляді таблиці.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадженого заходу

Показники	Одиниця виміру	Величина
1.Приріст ЧД (виручки) від реалізації продукції (тис.грн.)	тис. грн.	511,0
2.Приріст повних витрат (тис.грн.)	тис. грн.	284,4
3.Приріст прибутку від реалізації продукції (тис.грн.)	тис. грн.	21,6
4.Приріст чистого прибутку (тис.грн.)	тис. грн.	17,71

Джерело: розраховано автором

Таким чином, впровадження заходу «проведення рекламної кампанії» позитивно вплине на економічні показники ТОВ «ДДС+». Зокрема:

- Чистий дохід зросте на 511,0 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягу реалізації продукції завдяки підвищенню впізнаваності бренду.
- Прибуток від реалізації підвищиться на 21,6 тис. грн., що вказує на ефективність витрат і покращення операційної діяльності.
- Чистий прибуток збільшиться на 17,71 тис. грн., що демонструє зростання фінансового результату після покриття всіх витрат.

Це свідчить про доцільність реалізації даного заходу, який сприятиме покращенню фінансових показників та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування передбачає визначення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, пов’язаних із проєктом.

На основі результатів попередніх розрахунків визначимо ключові показники економічної ефективності, які дозволять оцінити раціональність використання ресурсів та доцільність запропонованих заходів.

Для даного заходу капітальні витрати можна прирівняти до зміни обігових коштів.

Це означає, що основний акцент робиться на необхідності залучення чи вивільнення обігових активів для реалізації заходу.

Визначимо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 80-85% (в даному випадку взято 83%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

284,4 * 0,83 * 0,05 = 11,8 тис. грн.

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

Кн (ПІ) = 11,8 тис. грн.

Додатковий прибуток (ΔПр) за результатами розрахунків склав 21,6 тис. грн.

Додатковий чистий прибуток (ΔПрч) склав 17,71 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$Т = \frac{Кн}{ΔПРч} = \frac{11,8}{17,71} = 0,66 \text{ року (241 день)}$$

Термін окупності капітальних вкладень становить 0,66 року або 241 день. Запропоновані заходи можуть підвищити ефективність торговельної діяльності ТОВ «ДДС+». Тому вони можуть бути рекомендовані до впровадження.

Висновку до розділу

Для виявлення основних шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» були розглянуті і запропоновані заходи:

1. Підвищення конкурентоспроможності можливе через регулярний аналіз діяльності, застосування інноваційних підходів та ефективне стратегічне управління. Зменшення залежності від конкретних постачальників і споживачів для зниження ризиків, пов'язаних із

непередбачуваними змінами в їхній діяльності – диверсифікація постачальників і клієнтів.

Впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту, регулярне здійснення перевірок для виявлення можливих фінансових, операційних і правових ризиків. Підтримка фінансової ліквідності, формування резервних фондів і підтримка достатнього рівня грошових коштів для оперативного реагування на непередбачені обставини.

Стратегічне планування та прогнозування, постійне оновлення бізнес-планів і стратегій, враховуючи можливі економічні, політичні та ринкові зміни для зниження негативного впливу на діяльність.

2. Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається за допомогою орієнтації на споживача, покращення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш ефективного використання ресурсів, зокрема людських, а також поліпшення умов праці та інших важливих факторів.

Існує низка проблем, які можуть стримувати розвиток підприємства, такого як ТОВ «ДДС+», та перешкоджати підвищенню його конкурентоспроможності. Серед основних проблем можна виокремити недостатній аналіз ринку та конкурентів. Брак постійного спостереження за змінами на ринку та еволюцією потреб клієнтів.

Рішення цих проблем вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції у розвиток технологій та людських ресурсів, а також активну роботу над іміджем і маркетингом компанії.

3.Для проведення дослідження було вибрано аналіз TOWS, який є однією з модифікацій класичного SWOT-аналізу. Аналіз TOWS використовується для розробки стратегій, які дозволяють максимально ефективно використовувати сильні сторони підприємства, зменшувати вплив слабких сторін, реалізовувати можливості та мінімізувати ризики.

Проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. У внутрішньому середовищі ключовими факторами

впливу є широкий асортимент та висока якість продукції**,** які сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та дозволяють ефективно задовольняти потреби клієнтів.

У зовнішньому середовищі найбільший вплив мають такі чинники, як економічна нестабільність і регуляторні зміни, що створюють суттєві виклики для управління та вимагають гнучкого підходу до адаптації в умовах нестабільності.

Аналізуючи матрицю TOWS, можна зробити висновок, що, незважаючи на суттєві загрози з боку зовнішнього середовища, підприємство має достатньо можливостей для ефективного їх подолання. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін і використовувати свої сильні сторони для мінімізації ризиків, що виникають через зовнішні чинники.

4. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» були запропоновано низку заходів і розраховано економічне обґрунтування пропозицій. Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень 0,66 року. Запропоновані заходи можуть підвищити ефективність торговельної діяльності ТОВ «ДДС+». Тому вони можуть бути рекомендовані до впровадження.

ВИСНОВКИ

Проведені на підприємстві дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів до аналізу конкурентоспроможності підприємств та обґрунтування стратегії її забезпечення дозволили отримати такі висновки:

1. Розглянуто сутність і поняття конкуренції, її види та форми. Необхідною умовою ефективного функціонування механізму саморегулювання ринкової економіки є конкуренція. Вона є важливою рушійною силою розвитку ринкової економічної системи.

2. Подано сутнісна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства». Питанню конкурентоспроможності підприємства присвячено багато наукових праць зарубіжних та українських вчених. Узагальнюючи визначення сутності конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства — це здатність компанії ефективно конкурувати з іншими ринковими гравцями, зберігати та розширювати свою частку ринку, а також досягати кращих фінансових результатів за умов постійної ринкової боротьби.

3. Дослідили фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Характеристика факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства показала, що більшість науковців їх поділяють на внутрішні і зовнішні. Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність активних господарюючих суб’єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства.

4. Провели оцінку фінансово-економічної діяльності ТОВ «ДДС+».

Компанія «ДДС+» є правонаступницею успішної дистриб'юторської фірми «Маркет-Груп». Сьогодні вона входить до трійки провідних дистриб'юторів

України. Оцінка фінансового стану ТОВ «ДДС+» показала, що в 2023 році порівняно з 2022 роком фінансова ситуація залишається стабільною, а підприємство є платоспроможним. Однак, варто звернути увагу на відсутність власних коштів у капіталі та неможливість повного погашення заборгованостей, що свідчить про потенційні ризики. Значне зменшення обсягів продажів у порівнювані роки можна пояснити високим рівнем конкуренції на ринку.

5. Здійснили аналіз конкурентного середовища та виявлені конкурентні переваги підприємства. Фактори, що впливають на ринок продажу алкогольних напоїв, були досліджені за допомогою PEST-аналізу. Побудова відповідної матриці дозволила оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Результати аналізу свідчать, що поточна ситуація на ринку є несприятливою для активного розвитку підприємницької діяльності.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони, а також оцінити можливості та загрози для ТОВ «ДДС+». Загалом, компанія займає стабільну позицію на ринку оптової торгівлі напоями та має значний потенціал для подальшого розвитку і розширення своєї діяльності.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» було проведено порівняння ключових показників компанії з аналогічними показниками її конкурентів. Це дозволяє визначити майбутню стратегію, спрямовану на використання конкурентних переваг і подолання існуючих недоліків. Використання графічного методу аналізу, зокрема побудова багатокутника конкурентоспроможності, показало, що основними конкурентами ТОВ «ДДС+» на ринку є компанії BAYADERA, ТОВ «Винфорд» і ТОВ «Укринпорт Трейдінг». Водночас ТОВ «ДДС+» має слабкі позиції за такими параметрами, як реклама та імідж компанії.

6. Розглянуті методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «ДДС+» було застосовано матрицю Мак-Кінсі, яка базується на середніх значеннях

показників конкурентної позиції (X) та привабливості ринку (Y). Позиція компанії на матриці вказує на квадрант, що відповідає потенційно зростаючому бізнесу. Використання цього інструменту забезпечує візуалізацію даних, що дозволяє більш ефективно оцінювати ринкові позиції. Основними перевагами такого підходу є:визначення стратегічних можливостей; формування портфеля бізнес-напрямків; оптимізація управління ресурсами; підтримка стратегічного планування; прийняття обґрунтованих рішень щодо виходу на нові ринки чи відмови від певних сегментів.

7. Виявлені основні шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» на ринку дистриб'юторських компаній України. Підвищення конкурентоспроможності можливе через регулярний аналіз діяльності, застосування інноваційних підходів та ефективне стратегічне управління. Зменшення залежності від конкретних постачальників і споживачів для зниження ризиків, пов'язаних із непередбачуваними змінами в їхній діяльності – диверсифікація постачальників і клієнтів.

Впровадження системи внутрішнього контролю та аудиту, регулярне здійснення перевірок для виявлення можливих фінансових, операційних і правових ризиків. Підтримка фінансової ліквідності, формування резервних фондів і підтримка достатнього рівня грошових коштів для оперативного реагування на непередбачені обставини.

Стратегічне планування та прогнозування, постійне оновлення бізнес-планів і стратегій, враховуючи можливі економічні, політичні та ринкові зміни для зниження негативного впливу на діяльність.

8. Розглянуті проблеми, що стимулюють розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається за допомогою орієнтації на споживача, покращення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш ефективного використання ресурсів, зокрема людських, а також поліпшення умов праці та інших важливих факторів.

Існує низка проблем, які можуть стримувати розвиток підприємства, такого як ТОВ «ДДС+», та перешкоджати підвищенню його конкурентоспроможності. Серед основних проблем можна виокремити недостатній аналіз ринку та конкурентів. Брак постійного спостереження за змінами на ринку та еволюцією потреб клієнтів.

Рішення цих проблем вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, інвестиції у розвиток технологій та людських ресурсів, а також активну роботу над іміджем і маркетингом компанії.

9. Наведено економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+». Для проведення дослідження було вибрано аналіз TOWS, який є однією з модифікацій класичного SWOT-аналізу. Аналіз TOWS використовується для розробки стратегій, які дозволяють максимально ефективно використовувати сильні сторони підприємства, зменшувати вплив слабких сторін, реалізовувати можливості та мінімізувати ризики.

Проведено аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. У внутрішньому середовищі ключовими факторами впливу є широкий асортимент та висока якість продукції**,** які сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та дозволяють ефективно задовольняти потреби клієнтів.

У зовнішньому середовищі найбільший вплив мають такі чинники, як економічна нестабільність і регуляторні зміни, що створюють суттєві виклики для управління та вимагають гнучкого підходу до адаптації в умовах нестабільності.

Проаналізувавши матрицю TOWS, зробили висновок, що, незважаючи на суттєві загрози з боку зовнішнього середовища, підприємство має достатньо можливостей для ефективного їх подолання. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до змін і використовувати свої сильні сторони для мінімізації ризиків, що виникають через зовнішні чинники.

10. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДДС+» були запропоновано низку заходів і розраховано економічне обґрунтування пропозицій. Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень 0,66 року або 241 день. Запропоновані заходи можуть підвищити ефективність торговельної діяльності ТОВ «ДДС+». Тому вони можуть бути рекомендовані до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук І. В. Теоретико-методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємств. Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 37. - с. 66-70.

2. Джонсон Р.А. (2008), Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників [Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnistyu amerykans′kykh vyrobnykiv] Бліц – Інформ, Київ, Україна.

3. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 300 с.

3. Маршалл А. Основи економічної науки. Пер. с англ. В. И. Бомкина и др. Серія: Антологія економічної думки, К.: 2007. 831 с.

4. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства:оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія/за заг.редакцією . – Одеса: Атлант, 2013

5. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія Л.І.Піддубна.-Х.:ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

6. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

7. Яковлєв Д.П. Конкурентоспроможність сучасного підприємства. Х.: Абсолют, 2014. 215 с.

8. Паршина О.А. Управління конкурентоспроможністю машинобудівної продукції: [монографія] / О.А. Паршина. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2008. – 280 с.

9. Фатхутдінов Р. А. Глобальна конкурентоспроможність : інструменти системного розвитку : монографія. «Стандарти та Якість», 2009. 464 с.

10. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). с. 24¬28.

11. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2009. 256 с.

12. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8.

13. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. - Х.: ВД „ІН- ЖЕК", 2008. - 512 с.

14. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку / В. А. Гайдук, Економіка та держава. - 2007. - № 2. - с. 16-17.

15. Геращенко І. М. Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств на ринку праці. Економіка та управління підприємствами галузі. - 2013.

16. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. - 2014. - № 3. - с. 145-147.

17. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): Монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. - К: ІГЖ ДСЗУ, 2010. - 212 с.

18. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2012. - № 44. - С. 166-173.

19. Черевко Д.Г. Конкурентоспроможність підприємства як характеристика його економічного стану. Економіка АПК. 2009. № 6. С. 114-121.

21. Базилевич В. Д. Історія економічних учень : підруч. / Віктор Дмитрович Базилевич. – К. : Знання, 2004. – 1300 с.

22. Пантелеева Н. М. Ринок фінансових інновацій: основи формування та розвитку /Н. М. Пантелеева. Вісник університету банківської справи національного банку України. – 2011. – № 2 (11). – с. 82–86.

23. Поліщук Н. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств / Н.В. Поліщук. Наука й економіка, 2009. – № 4 (16). – Т. 2. – с. 124–127.

24. https://bayadera.ua/

25. https://vinfort.com/

26. https://ukrimport.com/

27. Тимощук М. П. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності / М.П. Тимощук, П.В. Тимощук. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2010. – Вип. 20.12. – с. 260−264.

28. [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua.

29. [Електронний ресурс] / Державне агентство України з інвестицій та інновацій. – Режим доступу: www.in.gov.ua.

30. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення/ За ред..д-ра економ.наук І.В.Крючкової.К: Основа, 2007. 488 с.

31. Кузнєцова К. О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства / НТУУ «КПІ». 2013.

32. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Видавництво Львівської політехніки. 2011. с. 174–179.

33. Греджева Т. В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. Міжнародний науково-виробничий журнал «Облік і фінанси». 2009. № 2. с. 16.

34. Киглюк А. П. Методи конкурентної боротьби. Наук. Вісник КНТУ. 2016. с. 92

35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.

36. Сотник І. М., Овсієнко Ю. Ю. Методи конкурентної боротьби між підприємствами. Сумський державний університет. 2014. С. 51–53.

37. Приклад розроблення маркетингових стратегій. URL: https://studopedia.org/1-37121.html

38. Яковлєв О .І . Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. Харків : Консум, 2015. 88с

39. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). с.168-176.

40. Коваленко В.О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Економіка підприємства. 2013. №2. с. 15-41.

41. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посіб. / Л. Л. Куц.Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. 180 с. С. 17-37.

42. Адамик В. Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. − №1. – с. 69-78.

43. Олексенко Р.І. Показники та оцінка конкурентних можливостей підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2009. − №11. – с. 27-31.