

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: «Управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві»

Виконав:

Линник Вадим Олегович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Могильна Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Незнайко Дмитро Васильович
фінансовий директор ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Линника Вадима Олеговича

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві

2. База практичного дослідження: ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність ТОВ за 2021-2023 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

– визначити поняття «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю»;

– розглянути управління конкурентоспроможністю на рівні суб'єкта господарювання;

– здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми;

– проаналізувати стан управління конкурентоспроможністю підприємства;

– оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства;

– розробити пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми;

– економічно обґрунтувати пропозиції щодо покращення управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми.

6. Дата видачі завдання:

«19» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень–липень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	25 листопада – 01 грудня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 02 грудня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	04 грудня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	04 грудня – 08 грудня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	Виконано

Здобувач

_____ (підпис)

Вадим ЛИННИК

Керівник роботи

_____ (підпис)

**Людмила
МОГИЛЬНА**

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНИК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Линник В. О. Управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі детально розглянуто сутність понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю» на рівні суб'єкта господарювання, а також їх значення в сучасних економічних умовах. Надано класифікацію факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, включаючи внутрішні та зовнішні чинники. Проаналізовано особливості управління конкурентоспроможністю в США, Японії та західноєвропейських країнах, що дозволило виділити кращі практики в цій сфері. Досліджено методику оцінки управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства з акцентом на використанні інноваційних інструментів та стратегічного підходу. Окремо приділено увагу аналізу міжнародного досвіду для адаптації його до українських реалій.

Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми, яке спеціалізується на оптовій торгівлі будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Визначено критерії впливу на конкурентоспроможність підприємства, враховуючи сучасні тенденції в сфері управління конкурентоспроможністю, а також виклики, які виникають у контексті зовнішніх та внутрішніх факторів. Здійснено детальний аналіз стану управління конкурентоспроможністю підприємства, його організаційного функціонування, а також чинників, які визначають конкурентні переваги. Обґрунтовано діючу систему управління конкурентоспроможністю продукції з детальним розглядом її компонентів, внутрішньої взаємодії та ефективності. Наголошено, що процес оцінки включає аналіз діючих стандартів, вимог та новітніх підходів, що визначаються як основоположні для забезпечення конкурентних переваг. Проведено оцінку переваг, ризиків і викликів, пов'язаних із впровадженням цих підходів, із врахуванням сучасних ринкових тенденцій і потреб споживачів.

Рекомендовано основні напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР», спрямовані на підвищення продуктивності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Пропозиції включають удосконалення системи маркетингових комунікацій, пошук нових споживачів, реорганізацію асортименту товарів, редизайн вебсайту, а також мотивування працівників для підвищення їх ефективності. Особливу увагу приділено проектам редизайну вебсайту й оптимізації маркетингових комунікацій, які є економічно обґрунтованими та доцільними для впровадження. Очікується, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню виручки підприємства до 827,11 тис. грн., що дозволить компанії успішно конкурувати на ринку.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, торговельне підприємство, ефективність управління конкурентоспроможністю.

SUMMARY

Lynnyk V. O. Competitiveness management in a trade enterprise Qualification work in the specialty 073 “Management”, SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work examines in detail the essence of the concepts of “competitiveness” and “competitiveness management” at the level of an economic entity, as well as their importance in modern economic conditions. A classification of factors that affect the competitiveness of an enterprise, including internal and external factors, is provided. The peculiarities of competitiveness management in the USA, Japan and Western European countries are analyzed, which allowed identifying the best practices in this area. The methodology for assessing the competitiveness management of a trade enterprise with an emphasis on the use of innovative tools and a strategic approach is studied. Special attention is paid to the analysis of international experience to adapt it to Ukrainian realities.

The general organizational and economic characteristics of the activities of LLC “OLAN APATOR” in Sumy are provided. Sumy, which specializes in the wholesale trade of building materials and sanitary equipment. The criteria for influencing the competitiveness of enterprise are defined, taking into account current trends in the field of competitiveness management, as well as challenges arising in the context of external and internal factors. A detailed analysis of the state of enterprise competitiveness management, its organizational functioning, as well as the factors that determine competitive advantages are carried out. The current system of product competitiveness management is substantiated with a detailed consideration of its components, internal interaction and efficiency. It is emphasized that the assessment process includes an analysis of current standards, requirements and the latest approaches, which are defined as fundamental to ensuring competitive advantage. The author assesses the benefits, risks and challenges associated with the implementation of these approaches, taking into account current market trends and consumer needs.

The main directions of improving the competitiveness management of LLC “OLAN APATOR” aimed at increasing the productivity of the enterprise and strengthening its market positions are recommended. The proposals include improving the marketing communications system, searching for new customers, reorganizing the product range, redesigning the website, and motivating employees to increase their efficiency. Particular attention is paid to website redesign and marketing communications optimization projects that are economically feasible and appropriate for implementation. It is expected that the implementation of the proposed measures will increase the company's revenue to UAH 827.11 thousand, which will allow the company to successfully compete in the market.

Keywords: management, competitiveness, competitiveness management, trade enterprise, efficiency of competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства	21
2.2 Аналіз стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	28
2.3 Оцінювання ефективності конкурентоспроможності підприємства	33
РОЗДІЛ 3 Основні напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	41
3.1 Рекомендації щодо покращення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства	41
3.2 Розробка управлінських заходів вдосконалення конкурентоспроможності в ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	46
3.3 Удосконалення системи маркетингових комунікацій торговельного підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності	52
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67
Додаток А До першого розділу	68
Додаток Б До другого розділу	69
Додаток В Бухгалтерська звітність ТОВ «ОЛАН АПАТОР»	71
Додаток Г Наукові публікації	73

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів його стійкого розвитку та успіху на сучасному ринку. В умовах глобалізації, прискорення темпів технологічного прогресу та підвищення вимог споживачів до якості продукції, питання забезпечення конкурентоспроможності стає надзвичайно актуальним. Підприємства, які не здатні швидко адаптуватися до змін у середовищі та впроваджувати інноваційні рішення, ризикують втратити свою позицію на ринку, а іноді й збанкрутувати. Саме тому управління конкурентоспроможністю є критично важливим для довгострокового розвитку підприємств будь-якого масштабу.

Управління конкурентоспроможністю – це комплексний процес, що включає розробку стратегій, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та інвестування в інновації. В умовах посиленої конкуренції підприємства змушені розширювати свої знання та можливості, зокрема, шляхом глибокого аналізу ринку, моніторингу дій конкурентів та пошуку нових підходів до задоволення потреб споживачів. Важливим аспектом є також швидка реакція на зовнішні та внутрішні зміни, що вимагає високого рівня гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

Слід зауважити, що управління конкурентоспроможністю підприємства є особливо актуальним в сучасних умовах через постійну еволюцію бізнес-середовища та розвиток інформаційних технологій, які відкривають нові можливості для підприємств, але водночас створюють і нові виклики. Вивчення та впровадження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам забезпечити своє конкурентне становище на ринку, сприяти сталому розвитку та підвищувати свою рентабельність.

Стан вивчення проблеми. Загальним питанням розвитку управління конкурентоспроможністю підприємств, аналізу продукції, каналів збуту займалися такі визначні вчені, як: Балдинюк В. М. [1], Гринько Т. В. [3], Гвініашвілі Т. З. [3], Котловська Н. М. [3], Вербівська Л. В. [2],

Кривіцька В. В. [5], Зянько В. В. [5], Храпкіна В. В. [16], Нестеренко С. А. [9], Діана Марі Віхманн [17], Крістофер Райхштайнб [17], Головченко О. [18], Сайенсус. М. [18], Конгроде Й. [19], Ауджірапонгпан С. [19], Ру-Чжуе Дж. [19], Лупак Р. [20], Березівський Ю. [20], Мадуреїра Л. [21], Попович А. [21], Кастеллі М. [21], Павленчук Н. [22], Горбонос Ф. [22], Шаульська Л. [23], Коваленко С. [23], Ван К. [24], Брабенець Т. [24], Зуо Х. [25], Зеб А. [25] та інші. Наукові здобутки цих вчених мають вагоме значення з точки зору загальнометодологічних підходів до досліджуваної проблеми.

Проте в економічній науці недостатня увага приділяється оцінці та аналізу управління конкурентоспроможністю саме торговельних підприємств. Саме тому теоретична та практична значимість проблем, недостатній рівень їх висвітлення в сучасній економічній літературі зумовили вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю»;
- розглянути управління конкурентоспроможністю на рівні суб'єкта господарювання;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми;
- проаналізувати стан управління конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства;
- розробити пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми;
- економічно обґрунтувати пропозиції щодо покращення управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР».

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства;

- удосконалення визначення поняття «управління конкурентоспроможністю»;

- розробка пропозицій щодо покращення організаційних заходів у створенні та впровадженні системи управління конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР»;

- визначення шляхів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю через редизайн веб-сайту та удосконалення системи маркетингових комунікацій;

- проведення економічного обґрунтування доцільності впровадження заходів щодо удосконалення конкурентоспроможності в ТОВ «ОЛАН АПАТОР».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ТОВ «ОЛАН АПАТОР» м. Суми. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління конкурентоспроможністю. Для розв'язання поставлених завдань було

використано комплекс теоретичних методів наукового дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння; метод абстрактно-логічний – у процесі теоретичного узагальнення та формування висновків.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи була бухгалтерська звітність ТОВ «ОЛАН АПАТОР» за 2021-2023 рр., наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох науково-практичних конференціях:

1 Линник В.О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 29-ої міжнародної науково-практичної конференції* (20 листопада 2023 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2023. С. 47-48.

2 Линник В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 28-29 березня 2024 р. Полтава, 2024. С. 874-875.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 25 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 50 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю, 7 рисунків, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сьогоденнішніх ринкових вимогах господарювання підприємницька діяльність, котра пов'язана з виготовленням продукції чи наданням послуг, здійснюється за умови сильної конкуренції, тому постійно з'являється проблема виживання та розвитку підприємства. Можливість протистояти конкуренції відносно подібних об'єктів на ринку зазначає економічна категорія, що називається конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність є ключовим явищем в економічній діяльності, що показує можливість підприємства чи галузі гарантувати успіх на внутрішніх і зовнішніх ринках. Вона вміщує такі аспекти, як інновації, виробнича ефективність, якість продукції, навички управління та стратегії маркетингу.

По даному питанню є багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. Проте, незважаючи на їх вагомий внесок та отримані результати досліджень, так і не вдалось дійти до одного чіткого загальноприйнятого підходу до визначення та тлумачення сутності конкурентоспроможності. Тому, найбільш влучним, згідно нашої думки, є таке визначення: конкурентоспроможність – це особливість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин, яка характеризується ступенем задоволення конкретних покупців, порівнюючи із схожими товарами, послугами та суб'єктами ринкових відносин, що запропоновані на даному ринку конкурентами.

Поверхнево проаналізувавши поняття, можна сказати, що конкурентоспроможність є багаторівневою, а отже її можна ієрархувати відносно суб'єктів ринку. Згідно ієрархії, дане поняття розташоване в такому порядку: конкурентоспроможність країни, конкурентоспроможність економіки,

конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції.

Зупинимось на детальнішому аналізі конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вони борються за першість між собою, ведучи конкуренцію за клієнтів і за власні місця на внутрішніх та зовнішніх ринках. Багато дослідників давали різні бачення даного поняття. Найбільш вдалим, на нашу думку, є таке визначення: конкурентоспроможність підприємства – це можливість підприємства вчасно та ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригуючи параметри власної діяльності для досягнення цілей особистих стратегій. Завдяки цьому, ми можемо розглядати дане поняття не просто як результат функціонування, а як систему, котра показує процес діяльності підприємства відносно цілей стратегії підприємства [1, с. 2].

Попри те, що існують різні формулювання до визначення його суті, дослідниками виділяються порівняльний та динамічний характери цього показника. Згідно порівняльному характеру, визначення рівня конкурентоспроможності повинно складатися згідно аналізу не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища підприємства. Також, при цьому, порівнюються суттєві показники діяльності підприємства з цими показниками у конкурентів.

Якщо говорити за динамічний характер, то він проявляється у тому, що рівень конкурентоспроможності не може бути постійним. Отже, він постійно змінюється через рішучість та активність до змін у конкурентних стратегіях подібних підприємств.

Важливим аспектом формування конкурентоспроможності підприємства є визначення низки взаємопов'язаних чинників, котрі можуть змінювати її загальний рівень. Також, аналіз чинників має змогу допомогти побачити переваги та недоліки як власного підприємства, так і його конкурентів, вигадати способи покращити конкурентоспроможність підприємства. До цих факторів варто віднести такі: фінансовий стан підприємства, наявність інноваційних технологій, забезпеченість висококваліфікованими фахівцями, змога маневрування цінами та

продуктами, наявність якісної мережі збуту, ефективне рекламування та засоби для стимуляції збуту тощо. Також їх можна класифікувати за певними ознаками. Дану класифікацію можна побачити в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Група факторів
За характером забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Основні, другорядні
За місцем виникнення	Зовнішні, внутрішні
За ступенем спеціалізації	Загальні, спеціалізовані
За часом впливу	Короткострокові, середньострокові, довгострокові
За способом виникнення	Природні, штучні

Джерело: [4, с. 170]

Всі чинники, що розглянуті вище, здійснюють значний вплив, формуючи конкурентоспроможність підприємства. Проте цей вплив не є ізольованим, він є системним, що дає можливість підсилити наслідки кожного окремого чинника. Також, дані фактори матимуть змогу стати конкурентними перевагами лише якщо матимуть позитивний та стимулюючий вплив на підприємство. У випадку виникнення негативних факторів впливу, їх треба як можна скоріше позбутися. Якщо цього зробити неможливо, то треба максимально зменшити вплив, щоб запобігти зниженню конкурентоспроможності у майбутньому.

Щоб забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства, треба, по-перше, вміти реагувати на зміни в зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а по-друге – мати змогу постійно підвищувати ефективність та удосконалювати процес управління своєю діяльністю. Проте, система, котра формує дане середовище не завжди здатна дати комплексне вирішення проблем, що мають вплив на конкурентоспроможність підприємств. Тому задля цього необхідно створити нові методи, способи та технології управління, котрі будуть залежати від використання принципів системного підходу, де найпершим завданням повинно бути управління конкурентоспроможністю підприємства.

Велика кількість науковців дають різні визначення поняттю «управління конкурентоспроможністю підприємства». Розібратись більш детально в цьому, можна, поглянувши на таблицю 1 додатку А. Проаналізувавши наведене, нами було дане авторське бачення даного поняття. Управління конкурентоспроможністю підприємства – система управлінських дій, що зосереджується на дослідженні діяльності конкурентів, їх сильних та слабких сторін, а також спрямовується на протистояння зовнішнім впливам, щоб сформувати довгострокові конкурентні переваги відносно поставлених стратегічних завдань. Для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності, підприємство має використовувати такі варіанти розвитку власної діяльності, котрі зможуть гарантувати переваги відносно конкурентів. Водночас, треба завжди брати до уваги і те, що конкурентоспроможність підприємства повинна містити в собі конкурентні переваги найбільш високого рівня та детально опрацьовану конкурентну стратегію.

Управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн складаються із багатьох спільних характеристик, але все ж існує різниця між національностями. Найбільшими в галузі управління конкурентоспроможністю є підприємства Японії, США та деяких країн Західної Європи. Так, управління конкурентоспроможністю переважної кількості японських товарів є найбільшою в світі. Це зумовлено такими ознаками як: орієнтування на виготовлення продуктів вищої якості, ніж в інших країнах, через бідність країни на сировину та енергетичні ресурси, котрі потрібно імпортувати; охоплення комплексного управління всієї корпоративної діяльності; орієнтування на відсутність дефектів, а не на їх пошук та намагання позбутись, та перевага контролю технології та технологічних процесів над наглядом за товаром; взяття до уваги досягнень в управлінні конкурентоспроможністю інших держав (США, Великобританії, Німеччини, Франції тощо); ефективнішими діями керівників та спеціалістів підприємств, котрі реалізували принципи управління конкурентоспроможністю краще ніж їхні колеги з інших країн.

Якщо згадати про управління конкурентоспроможністю в США, то можна сказати про такі особливості: використання багатьох стратегічних програм для підвищення конкурентоспроможності; здійснення контролю рівня конкурентоспроможності на всіх етапах життєвого циклу товару (не лише контрольного, а й аналітичного характеру); приділення великої кількості уваги до витрат, котрі пов'язані із виготовленням продукції високої конкурентоспроможності. Характерною унікальністю даного регіону є проведення періодичного оцінювання управлінських систем задля підвищення їх ефективності.

Говорячи про досвід управління конкурентоспроможністю західноєвропейських країн, необхідно виділити те, що сьогодні ці країни зосереджуються на забезпеченні конкурентоспроможності на етапі планування виробу, де утворюються методи, завдяки яким мінімізуються відхилення на виробничому етапі. Через проведення аналізу «трирівневого циклу» є можливість сформулювати зв'язок між визначенням термінів, стабілізацією витрат і відповідністю рівня конкурентоспроможності: під час виготовлення товару на стадії планування обираються величина витрат, терміни і відповідний конкурентоспроможний рівень; в період реалізації керують ними; на етапі початку використання рахують витрати упродовж гарантійного терміну.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є гарантування життєздатності та стабільного функціонування підприємства. При цьому потрібно не забувати про економічні, політичні, соціальні та інші зміни у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є певний рівень конкурентоспроможності підприємства, котрий потрібен для того, щоб підприємство мало змогу успішно конкурувати на певному ринку збуту протягом конкретного часового періоду, реалізуючи конкурентоспроможні товари та послуги. Суб'єктом управління конкурентоспроможністю є певна кількість осіб, які є частиною скоординованої системи управління підприємством, створюють і реалізують управлінські рішення у сфері управління корпоративною

конкуренцією. Результатом взаємозв'язку суб'єкта і об'єкта управління є створення стратегії і тактики корпоративної конкуренції [8, с. 111].

Обираючи конкурентну стратегію, підприємству варто використати SWOT-аналіз, котрий дасть можливість відповісти на такі питання різні питання. Говорячи про них, варто згадати такі як: чи використовує підприємство власні сильні сторони у своїй стратегії; чи має підприємство слабкі сторони; завдяки чому підприємство має шанси на успішну діяльність; що найбільше може загрожувати підприємству.

Закінчивши процес створення стратегії конкуренції, виникає потреба у розробці програми для збільшення конкурентоспроможності та аргументації її цілей та кінцевих результатів. Завдяки цьому, з'являється можливість обрати пріоритети і цілі стратегій підприємства, системно виконати завдання щодо створення та покращення торгово-технологічної, інвестиційної та фінансової політики. Крім цього виникає змога використати доступні в наявності ресурси, отримавши можливість на збільшення конкурентоспроможності підприємства.

Отже, гарантування конкурентоспроможності підприємства можлива лише якщо буде створена ефективна система управління. Система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути різносторонньо спрямованою і мати можливість рахувати інтереси підприємства у різних аспектах діяльності.

Якщо говорити за торговельне підприємство, то варто обов'язково згадати, що воно реалізує тільки розподіл товарів серед кінцевих споживачів. Тобто, про виготовлення товару мови не ідеться, а тому це зменшує здатність торгових підприємств конкурувати по такій найважливішій одиниці як продукт. Проте, одразу можна згадати і про перевагу торговельних підприємств у порівнянні з виробничими, а саме змога створювати асортимент продукції завдяки декільком постачальникам, тому різниця характеристик товару, пропонованого одним з них, може надолужуватись покращенням асортименту інших постачальників, пошуком інших джерел відновлення запасів товарів у торгівлі.

Ґрунтуючись на базових підходах створення асортименту, багато дослідників говорять, що існує такий елемент управління конкурентоспроможністю в торгівлі як «маркетингова політика». Це середина між стратегією маркетингу і комплексом операційного маркетингу торгової компанії.

Також, не можна забувати про взаємовідносини продавця з покупцем, враховуючи при цьому запити другого. Так для одних споживачів важливим є вибір конкретного товару, інші більше беруть до уваги ціну, треті обирають фактор ввічливого звернення продавців. На практиці багато торговельних підприємств ґрунтуються на пропозиціях тільки знижок, але це не завжди є доречним відносно покупців. Також, багато з них усвідомлюють що насправді реального зниження при оголошенні знижок немає. Тому цей підхід вже не застосовується повною мірою навіть для того щоб здобути короткостроковий ефект.

Зважаючи на це, головними пріоритетами управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства варто вказати такі: проведення заходів задля підтримки та розвитку попиту на певні види товарів та послуг на ринку, використовуючи ефективну маркетингову інфраструктуру, котра здатна забезпечити конкурентні переваги підприємства; утворення вимог до реалізації принципу соціальної орієнтації підприємства в сфері інновацій, що дозволить інноваційні розробки та впроваджувати нові рішення, котрі відповідатимуть вимогам суспільства; застосування логічного та послідовного процесу управління, напрявленого на зростання конкурентоспроможності підприємства. Даний процес повинен бути основною стратегічною задачею розвитку підприємства, включаючи в себе системний аналіз, планування і виконання дій, котрі мають напрям на забезпечення успішних конкурентних позицій.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства інтерпретується різними формами, але в будь-якому випадку цей процес повинен бути направленим на зростання конкурентоспроможності та ефективної новітньої діяльності підприємства. Тому варто зрозуміти, що забезпечення

конкурентоспроможності торговельного підприємства потребує забезпечення асортименту товарів для продажу.

З іншої сторони, прагнути до збільшення конкурентоспроможності має саме підприємство, бо саме це дасть можливість гарантувати йому досягнення успіху в перспективі. Для того щоб підтримувати своє становище серед конкурентів, варто застосовувати такі заходи як: розробка ефективнішої логістичної стратегії, застосування інформаційних технологій, покращення бренду та створення іміджу компанії, створення ціноутворювальної стратегії.

Логістична стратегія є найважливішим елементом для торговельного підприємства. Лише завдяки чудовій логістиці можна ефективно доставити товар та знизити виплату на його транспортування. Підприємство повинно вміти проводити раціональний аналіз своїх потреб в логістичній діяльності та обрати найбільш оптимальну логістичну стратегію, завдяки чому зможе швидко та якісно доставляти продукцію до власних клієнтів.

Сучасні інформаційні технології є одним з головних чинників успіху в бізнесі на сьогодні. Торговельне підприємство має застосовувати інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів, зростання управлінської ефективності, а також гарантування найвищої якості обслуговування покупців.

Покращення бренду та утворення іміджу компанії є важливою частиною загальної успішності на ринку. Підприємство має ретельно розвивати свій власний бренд, створювати власну гарну репутацію і застосовувати різні інструменти маркетингу, щоб поширювати свій товар.

Ціноутворення є необхідною частиною управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Підприємство має детально аналізувати ціни власних конкурентів та обирати найбільш прийнятні ціни на власні продукти, завдяки чому має з'явитись можливість збільшити продаж та зберегти прибуток [3, с. 51-52].

Проте, щоб прагнути поліпшити власну конкурентоспроможність, потрібно її спочатку оцінити. Оцінка конкурентоспроможності підприємства дуже взаємопов'язана з вирішенням питання збільшення його

конкурентоспроможності. Тільки проводячи оцінку можна зрозуміти ступінь конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка є початковим етапом при створенні завдань для підвищення конкурентоспроможності підприємства і, одночасно, – фактором результативного виконання поставлених задач. Оцінка конкурентоспроможності – це методичний критерій для аналізу і виявлення способів збільшення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз існуючих способів оцінки конкурентоспроможності дозволяє виділити такі основні критерії та показники (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Показники
Забезпеченість-технічними ресурсами	Джерела матеріально-технічного постачання та їх характеристика; чисельність та надійність постачальників товарів, характер відносин із постачальниками.
Ефективність торговельної діяльності	Ефективність управління, економічність сумарних витрат, раціональність використання основних та оборотних фондів, продуктивність.
Ефективність фінансового стану	Показники фінансової складової діяльності підприємства (ліквідності, платоспроможності та інших.).
Конкурентоспроможність товарів та послуг	Якість товарів, ціна, асортимент товарів та послуг, витрати на транспортування та зберігання тощо.
Конкурентоспроможність маркетингової діяльності	Рівень маркетингових досліджень, рівень управління товарорухом, конкурентоспроможність підприємств-конкурентів.
Кадровий потенціал	Забезпеченість та кваліфікація персоналу, навчання кадрів, потреба у нових кадрах.
Ефективність системи управління підприємством	Організаційно-правова форма підприємства, форма власності, ієрархія системи управління, норми керованості, система комунікацій та інформаційних (потоків, їх ефективність).
Наявність конкурентних переваг підприємства	Унікальність підприємства, імідж підприємства, його бренд, цінність споживачів, прибутковість.

Джерело: [3, с. 52]

Якщо ж говорити за самі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, то можна сказати що багато науковців досліджують дану сферу, але основної методики її оцінки все ще не вдалось сформулювати. Незважаючи на це, можна згадати такі способи оцінки конкурентоспроможності підприємства: 1) метод, заснований на теорії ефективною конкуренції; 2) метод, заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності; 3) метод бенчмаркінгу; 4) метод, заснований на теорії конкурентної переваги.

Згідно методу, заснованому на теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможним підприємством варто вважати таке, в якому найкраще організовано роботу усіх підрозділів. На ефективну діяльність кожного підрозділу має вплив значна кількість факторів, підприємницьких ресурсів. А отже, оцінка ефективності роботи кожного підрозділу потребує оцінки ефективності використання підприємством його ресурсів.

Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства дасть змогу описати конкурентоспроможність, оцінюючи вартість підприємства. Згідно світової практики, можна зрозуміти, що критерієм ефективності підприємств є зростання їхньої вартості. Воно визначається як різниця вартості капіталу, котрий наданий акціонером при створенні підприємства, та вартості тієї ж частини у випадку можливого продажу. На ринкову вартість підприємства впливають будь-які зміни: зменшення платоспроможності, підвищення інвестиційного ризику, стан конкурентної переваги – це все що може зменшити вартість підприємства на ринку.

Бенчмаркінг є методом сучасного менеджменту, завдяки якому підприємство проводить порівняння власної діяльності із практикою інших підприємств для того щоб провести певні зміни, після яких з'явиться можливість покращити діяльність і конкурентоспроможність. Функціями бенчмаркінгу є: системний характер, чітке спрямування на досягнення найвищого рівня, практичне спрямування на досягнення конкурентних переваг. Використання бенчмаркінгу має різні спрямування. Щодо підприємства бенчмаркінг має вплив на всі сфери та напрями його діяльності: логістика, маркетинг-менеджмент, управління персоналом, фінансовий менеджмент тощо.

Згідно методу оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії конкурентної переваги, сама по собі конкурентна перевага є тим показником, котрий дає змогу їй перевершити конкурентів на ринку. Формування конкурентної переваги – це основа для створення ефективної системи маркетинг-менеджменту, яка дасть можливість гарантувати підприємству досягнення рівня зростання і вищої прибутковості за середній показник на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ОЛАН АПАТОР» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОЛАН АПАТОР» – це офіційний дилер в Україні від польського заводу APATOR POWOGAG. Знаходиться підприємство за такою юридичною адресою: 40000, м. Суми, вул. Черкаська, 1. Проте, хоч підприємство і має дане місцезнаходження, воно надає реалізовує свій товар та послуги по всій Україні.

Основною місією в діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» є гарантування стабільності в роботі водопровідних систем; витрати фінансових ресурсів і застосування праці робітників; покращення сфери ЖКГ та надання пропозицій надійних та перевірених рішень. Головна мета підприємства – поліпшення ситуації житлово-комунального господарства, використовуючи нові технології, методи та рішення; покращення управління ресурсами, якості життя клієнтів; утворення стійкості та стабільності в системі ЖКГ.

Підприємство намагається розумно розпоряджатися фінансами, щоб зробити витрати як можна меншими та покращувати власні робочі процеси. Керівництво підприємства постійно займається пошуком рішень, завдяки яким можна ефективно використовувати робітників та збільшувати власну продуктивність.

ТОВ «ОЛАН АПАТОР» спрямовує власну діяльність на покращення процесів ресурсного обліку. і гарантує безпечне використання власних товарів. Серед різноманітності пропозицій можна побачити такі товари та послуги: різні види квартирних, загальнобудинкових та промислових лічильників; поради від спеціалістів як варто покращувати процеси знімання даних облікових приладів

води і тепла; організація технічної документації; професійний контроль за встановленням облікових приладів; гарантійний та післягарантійний сервіс облікових приладів; надання особливої уваги безпечному застосуванню облікових приладів.

Аналіз споживчої поведінки є важливою та необхідною частиною роботи з асортиментом, якщо ставити за мету максимально ефективно задовольнити потреби споживачів. Говорячи за асортимент продукції, варто зауважити, що робота над його формуванням вимагає клопітної праці, звернення уваги на врахування теперішньої ситуації, аналіз купівельної поведінки по всіх каналах збуту, а також, наслідування поточним трендам. Поглянувши на таблицю 2.1, можна розглянути структуру товарної продукції підприємства.

Таблиця 2.1 – Обсяг та структура реалізованої товарної продукції

Назва продукції	2021р.		2022р.		2023р.		В середньому за 2021 – 2023 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
С+ Master Лічильник води ХВ JS 6,3 Ду25	4237,50	48,71	2550,00	41,77	703,00	40,62	2496,83	43,70
Б2745К6А Комплект приєднувальний Ду 32(В)х25(3)	203,50	2,34	257,40	4,22	99,00	5,72	186,63	4,09
Лічильник ЛК-25	1305,00	15,00	990,00	16,22	319,20	18,44	871,40	16,55
Клап. звор. з лат шток 25"STA"	103,05	1,20	105,41	1,73	0,00	0,00	69,49	0,98
Кран кул. в/в 25 (р) вода STA нік	182,00	2,09	237,00	3,88	0,00	0,00	139,67	1,99
Фільтр муфт. сітч. Ду 25 STA	150,00	1,72	176,00	2,88	65,00	3,76	130,33	2,79
Відвід сталевий 33*2,5	25,50	0,29	27,50	0,45	10,50	0,61	21,17	0,45
УК0218-В Трійник прямий 25 (1"в х 1"в х 1"в посил.)	100,75	1,16	133,00	2,18	57,80	3,34	97,18	2,23
Бочонок сталевий 25	52,00	0,60	60,80	1,00	18,40	1,06	43,73	0,89
Манометр ДМ100.1, 400 кПа (4 бар), 1,6 к.т., IP40, M20x1,5, ДСТУ EN 837-1:2004	343,00	3,94	331,29	5,43	110,00	6,36	261,43	5,24
Кран для манометра триходовий 2,5 МПа точений M20x1,5 - G1/2	246,50	2,83	275,00	4,50	111,00	6,41	210,83	4,58

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
(з ручкою)								
Передавач імпульсів AT-MBUS-NE-03 Master	1750,00	20,12	961,00	15,74	236,80	13,68	982,60	16,51
Всього по господарству	8698,8	100,00	6104,4	100,00	1730,7	100,00	5511,30	100,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна побачити поточні потреби та тренди, зрозуміти реалізацію якого товару підприємству необхідно збільшити, а якого зменшити в майбутньому. Якщо порівнювати 2023 р. з 2021 р., то варто зауважити, що в 2022 р. по всій країні був введений військовий стан. Через це відбулась значна інфляція на всі товари. Проте все ж, дохід підприємства впав з 8698,8 до 1730,4 тис. грн. Найбільше на це вплинуло значне зменшення продажів С+ Master Лічильника води ХВ JS 6,3 Ду25, Лічильника ЛК-25 та Передавача імпульсів AT-MBUS-NE-03 Master.

У 2023 р. дохід зменшився в 3,5 разів. Це сталося через ще більше зменшення кількості реалізації тих самих товарів та Крану для манометра триходового 2,5 МПа точеного М20х1,5 - G1/2 (з ручкою). Також у цьому році не вдалось реалізувати жодного Клап. звор. з лат шток 25"STA" та Крану кул. в/в 25 (р) вода STA нік.

Проаналізуймо ж звідки береться товар, котрий продається ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Розуміючи той факт, що торговельне підприємство не може виготовляти продукцію для її реалізації, треба зазначити, що воно також не обійдеться без постачальників. Постачальники – це саме той фактор, завдяки якому і існує підприємство, адже саме вони надають ресурси для задоволення основної діяльності підприємства. За довгий час свого існування ТОВ «ОЛАН АПАТОР» змогло створити найкращу для себе постачальницьку базу, з якою робота ведеться вже тривалий період. Головними чинниками, котрі фігурували при виборі постачальників, безперечно є: вигідна ціна, платіжні умови, їх

репутація та надійність. Для більш детального аналізу постачальників досліджуваного підприємства, варто поглянути на таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Відомості про основних постачальників продукції

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі, %
ТОВ «Клевер Метер»	Вимірювальні прилади	53
ТОВ «С.Т.А.»	Трубопровідна арматура	30
ТОВ «Санді Плюс»	Трубопровідна арматура	8
ТОВ «Альфа-Прилад»	Манометри	4
Інші підприємства	ТМЦ	5
Всього по підприємству		100

Джерело: розраховано автором на основі опитування керівника підприємства

Щоб реалізувати товар, придбаний у постачальників, варто шукати споживачів. Цей чинник є важливою складовою будь-якого ринку. Саме вони формують попит на товар або послуги, диктують правила розвитку компаній, впливаючи на створення маркетингових стратегій. Особливо в наші часи, коли вибір товарів і послуг постійно стає різноманітнішим, розуміти поведінку споживачів необхідно для будь-якого бізнесу, якщо він прагне лишатись таким же конкурентоспроможним та успішним. Говорячи за споживачів нашого підприємства, треба зазначити, що ознайомитись з ними можна в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Відомості про основних споживачів продукції

Назва споживачів	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі, %
ТОВ «ЕН АР ДЖИ ГРУП»	Вимірювальні прилади	17
КП Вінницької міської ради «Вінницяміськтеплоенерго»	Трубопровідна арматура	15
КП «Водоканал» Тячівської міської ради	Вимірювальні прилади, трубопровідна арматура	15
ТОВ «Варіант Агро Буд»	Вимірювальні прилади	13
ТОВ «ЗОРЯ»	Вимірювальні прилади	10
ТОВ «Сантехдеталь плюс»	Вимірювальні прилади	5
ТОВ «Профітресурс»	Вимірювальні прилади	5
АТ «Сумбуд»	Вимірювальні прилади	5
Інші підприємства	ТМЦ	15
Всього по підприємству		100

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Конкуренти – це підприємства, котрі знаходяться на одному ринку та реалізують подібні або ідентичні продукцію чи послуги, ведучи боротьбу за всіх клієнтів цього ринку. Присутність конкурентів змушує постійно покращувати якість товарів та послуг. Проте конкуренція здатна завдавати сильного тиску на підприємства і змушувати їх постійно покращувати свої бізнес-процеси та стратегії, щоб зберегти власну конкурентоспроможність та мати можливість покращувати своє положення на ринку. Аналізуючи діяльність конкурентів, підприємства можуть зрозуміти власні сильні та слабкі сторони, побачити нові варіанти зростання та ризики підприємницької діяльності, а також створити кращі маркетингові та бізнес-стратегії. Говорячи за ТОВ «ОЛАН АПАТОР», конкурентами треба вважати ТОВ «Інвест Премекс», ТОВ «АНТАП Україна», ТОВ «АКВА Україна», ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ», ТОВ «SEMPAL» тощо. Більше інформації про них можна дізнатись, поглянувши на таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 – Відомості про основних конкурентів підприємства

Назва підприємства	Діяльність	Послуги підприємства	Країни-виробники товару
1	2	3	4
ТОВ «Інвест Премекс» [13]	Офіційний представник концерну Sensus в Україні	1 Постачають прилади для обліку та контролю води і тепла; 2 Надають гарантійні (до 18 місяців) та післягарантійні послуги; 3 Мають необхідні прилади для огляду водних та теплових лічильників і термометрів опору.	Словаччина, Німеччина
ТОВ «АНТАП Україна» [12]	Офіційний представник підприємств: Sontex DIEHL Metering, Saft, Apator Powogaz	1 Продаж приладів для вимірювання тепла і води; 2 Проведення сервісу та метрологічного контролю; 3. Доставка елементів для живлення вимірювальних приладів, коректорів газу, засобів освітлювання та екстреного зв'язку.	Швейцарія, Німеччина, Франція, Польща.
ТОВ «АКВА Україна» [11]	Офіційний представник всесвітньовідомих енергоефективних технологій, таких як: Landis Gyr, Wilo, Siemens, Forte.	1 Виготовляє власні неповторні по функціям і можливостям промислові лічильники тепла Аква-МВТ; 2 Виконують проектно-монтажні роботи, перевірку на ремонт теплових лічильників; 3 Обслуговують теплові пункти.	Швейцарія, Німеччина, Китай

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4
ТОВ «ТЕПЛОСВІТ- ЛЬВІВ» [15]	Офіційний представник підприємств PowoGaz, Landis+Gyr GmbH, Genebre.	1 Продаж водних і теплових лічильників за цінами виробника; 2 Продаж широкого асортименту комплектуючих для монтажу водяного і теплого постачання різних розмірів за найменшими цінами; 3 Пропонує як наявні прилади, так і під замовлення покупців.	Польща, Німеччина, Іспанія
ТОВ «SEMPAL» [10]	Розробка та промислове виготовлення власного обладнання	1 Виготовлення обладнання для зберігання енергії, ультразвукових лічильників високої точності для вимірювання води і теплових витрат, контролерів, температурних регуляторів, індивідуальних пунктів тепла.	Україна

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Рентабельність є ключовим показником для визначення ефективності діяльності підприємства. Вона показує на скільки вдало підприємство здатне отримувати прибуток, використовуючи власні кошти; демонструє ту частку прибутку, котра отримана від кожної витраченої одиниці. Рентабельність – це той фактор, що має значення для інвесторів, акціонерів та керівництва підприємства, оскільки це дає змогу проаналізувати фінансовий стан організації, прийняти обдумані рішення щодо можливих інвестицій та стратегічного розвитку. Згадуючи в даному аспекті наше підприємство, погляньмо на рівень рентабельності на рисунку 2.1. Проаналізувавши даний рисунок, можна сказати, що за останні 3 роки рентабельність зменшилась із 9,6% до -35,55%. Величина останнього року не розташована в межах середнього рівня (6-21%) та має дуже негативну динаміку для розвитку підприємства. А отже, в кращому випадку, керівництву ТОВ «ОЛАН АПАТОР» потрібно якнайшвидше знайти правильний напрямок для розвитку підприємства. Для того, щоб краще зрозуміти ситуацію, погляньмо на його фінансовий результат. Адже фінансовий результат показує на скільки ефективно відбувається управління ресурсами, показує рівень доходів, виплат і прибутковість бізнесу. Даний фактор містить в собі як прибуток, так і збиток, котрий виникає під час господарської діяльності.

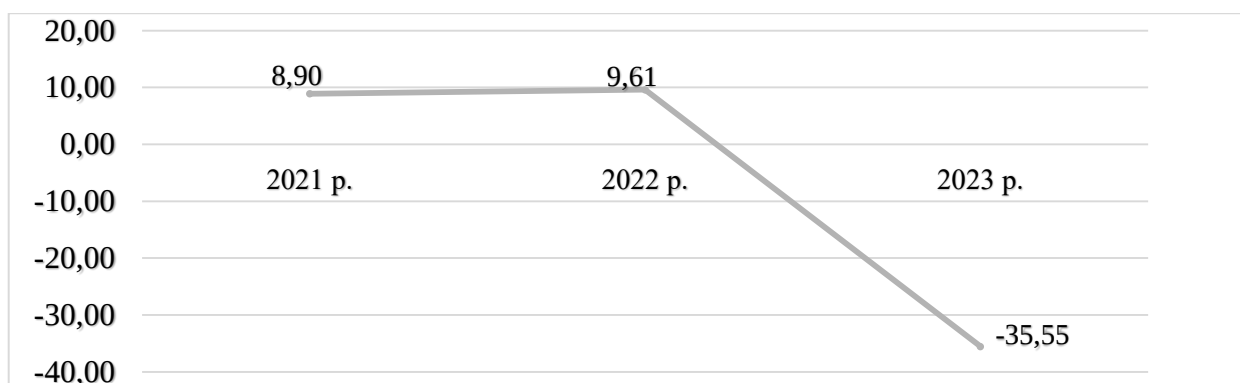


Рисунок 2.1 – Рівень рентабельності торговельного підприємства за 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Цей показник дуже важливий для аналізу економічного стану підприємства, прийняття управлінських рішень та з'ясування положення підприємства серед його конкурентів на ринку. Ретельно проаналізувавши фінансовий результат, можна оцінити минулі досягнення та спробувати передбачити потенціал для розвитку підприємства у майбутньому. Погляньмо на динаміку основних показників діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР», в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників збутової діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				22/21	23/22	22/21	23/22
Доход (виручка) від реалізації, тис. грн.	8698,80	6104,40	1730,70	-2594,40	-4373,70	70,18	28,35
Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7846,80	5464,20	2685,40	-2382,60	-2778,80	69,64	49,15
Чистий прибуток(+), збиток(-), тис. грн.	698,60	525,00	-954,70	-173,60	-1479,70	75,15	-181,85
Рентабельність продажу, %	8,03	8,60	-55,16	0,57.	-63,76	*	*
Рівень рентабельності (+), збитковості(-), %	8,90	9,61	-35,55	0,71.	-45,16	*	*

Джерело: розраховано згідно форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Отже, порівнюючи 2022 р. з 2021 р. наголосимо, що собівартість реалізованої продукції стала меншою на 2382,60 тис. грн. або на 30,36%, виручка зменшилась на 2594,40 тис. грн. або на 29,82%. Звідси можна сказати, що рівень прибутку теж став меншим на 173,60 тис. грн. або на 24,85%. Поглянувши на показники 2023 р. проти 2022 р., треба підсумувати, що собівартість продукції стала меншою на 2778,80 тис. грн. або на 50,85%, доход (виручка) зменшилась на 4373,70 тис. грн. або на 71,65%, чистий прибуток зменшився на 1479,70 тис. грн. В 2023 р. маємо рівень збитковості підприємства на рівні -35,55, що є найнижчим показником за трирічний період дослідження.

2.2 Аналіз стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Основними напрямками діяльності підприємств у рамках конкурентоспроможності можуть бути:

1 Інновації та розвиток продукту – закупівля нових, вдосконаленіших товарів для реалізації на ринку та домінування над конкурентами.

2 Маркетинг та брендінг – створення сильної стратегії маркетингу, котра буде містити в собі удосконалення бренду, збільшення популярності і пошук нових клієнтів.

3 Якість і управління реалізацією товару – гарантування високоякісного товару та оновлення процесів для зниження витрат і збільшення реалізації.

4 Цінова політика – створення кращої цінової стратегії, котра дасть можливість для ефективнішої конкуренції на ринку та підтримки прибутковості.

5 Технологічні інновації – перехід на новітні технології, автоматизація процесів та застосування інформаційних систем для збільшення ефекту.

6 Покращення обслуговування клієнтів – збільшення обслуговуючого рівня та вдосконалення системи лояльності для збереження старих покупців та пошуку нових.

7 Аналіз ринку та конкурентів – постійне спостереження за конкурентами, вивчення їхніх дій та впровадження змін в стратегію підприємства у відповідь на зміни в конкурентів.

8 Екологічна відповідальність – перехід на екологічно безпечні умови ринку, гарантування довготривалої конкурентоспроможності.

За сучасних умов функціонування підприємств зовнішнє середовище характеризується високим рівнем складності, динамічністю та невизначеністю. Дані фактори поділяються на демографічні, соціальні, економічні, політичні, природні, науково-технічні, технологічні аспекти і культурні. Найбільш впливовими факторами на діяльність ТОВ «ОЛАН АПАТОР» варто вважати політичні, економічні, соціальні та технологічні. Щоб проаналізувати фактори зовнішнього середовища, що мають найбільший вплив на наше підприємство, слід використати PEST-аналіз, котрий дасть можливість оцінити дані чинники задля передбачення динаміки їх впливу. Побачити PEST-аналіз центральних факторів зовнішнього середовища ТОВ «ОЛАН АПАТОР» можна у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Група факторів	Фактор	Ступінь впливу	Можливі дії підприємства
Політичні	Вплив держави в галузі	1	Застосування заходів, спрямованих, на утримання позицій підприємства в галузі.
	Зниження стабільності у суспільстві	1	Застосування заходів, спрямованих на підвищення потенціалу підприємства.
	Військовий стан	5	Застосування заходів, спрямованих на підвищення стабільності підприємства.
Економічні	Рівень інфляції	2	Застосування заходів, спрямованих на підтримання купівельної спроможності.
	Скорочення доходів споживачів	4	Скорочення реалізації продукції та послуг, пошук нових покупців.
Соціальні	Зростання вимог покупців	1	Проведення маркетингових досліджень зміни потреб та уподобань.
	Зниження рівня освіти	2	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів
Технологічні	Розвиток конкурентних технологій	3	Проведення маркетингових досліджень
	Інформація та комунікації, вплив інтернету	2	Застосування інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Отже, виходячи з результатів аналізу, можна сказати, що на даному етапі найбільший вплив на діяльність ТОВ «ОЛАН АПАТОР» мають саме економічні фактори та політичні – військовий стан.. Проте не можна забувати і за інші чинники зовнішнього середовища. Проаналізувавши зовнішнє середовище ТОВ «ОЛАН АПАТОР», варто проаналізувати ринок, на якому здійснюється торговельна діяльність нашого підприємства.

Ринок оптової торгівлі будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням в Україні є важливою частиною національної економіки, котра показує основні підходи до розвитку будівельної галузі та інфраструктури країни. Даний ринок є ключовим у забезпеченні будівельних підприємств, роздрібних мереж та інших споживачів необхідними матеріалами для будівництва, ремонту та комплектації будівель різного призначення.

Загалом, ринок оптової торгівлі будівельними матеріалами і санітарно-технічним обладнанням в Україні має велику конкуренцію та складається як з великих національних компаній, так і регіональних підприємств. Основою цього ринку є широкий асортимент товарів, котрі охоплюють цемент, металоконструкції, оздоблювальні матеріали, інженерні системи, сантехніку, трубопроводи, лічильники та інші компоненти, необхідні для будівництва і ремонту. Однією з особливостей ринку є те, що він є залежним від попиту будівельних компаній, який, відповідно, сильно пов'язаний з економічною ситуацією в країні, а також з інвестиціями від держави в будівельну галузь.

Прийняття рішення покупцем є способом створення підприємством асортиментної структури з кожного товару. Тому щоб визначити рівень задоволеності споживачів потребами і запитами, враховуючи їх вподобання, нами було проведено анкетування. Побачити форму анкети можна в додатку Б. Відповідно до анкетування 100 клієнтів, був проведений особистий аналіз товарного асортименту підприємства і відносно цього зроблено висновок: 1) частки якісного товару в загальній продукції підприємства; 2) співвідношення якості продукції до її ціни; 3) задоволення покупців товарним асортиментом.

Результати даного анкетування можна поглянути в представлених нами рисунках 2.2-2.4.

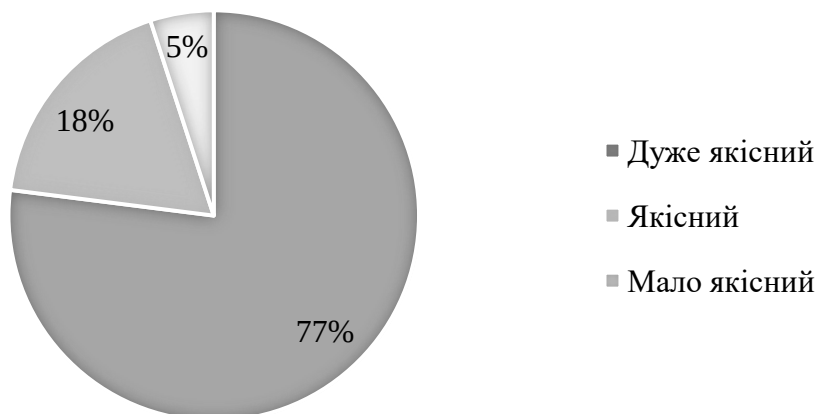


Рисунок 2.2 – Якість товару

Джерело: згідно власного дослідження

Результати щодо якості вийшли більш-менш очікуваними. Провівши даний аналіз, можна зробити висновок, що 77% опитаних учасників анкетування вважають, що товар є високоякісним, 18% – якісним, і 5% – малоякісним.

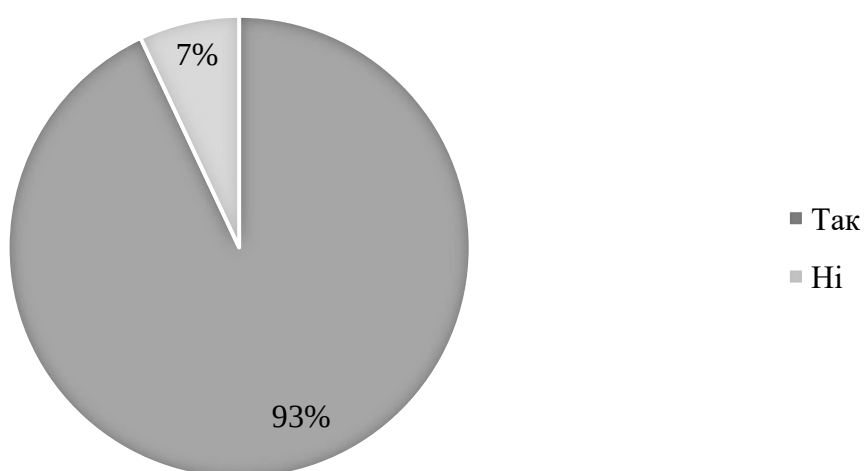


Рисунок 2.3 – Відповідність ціни та якості

Джерело: згідно власного дослідження

Результати відповідності між собою якості та ціни також повністю виправдали очікування. Згідно кінцевого результату, 93% респондентів, вважають що якість товару відповідає його ціні і, відповідно, тільки 7%, навпаки, вважають що ціни є завищеними.

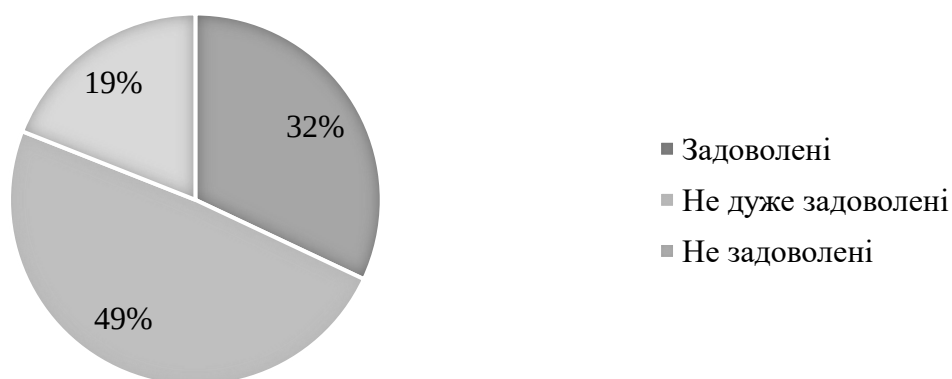


Рисунок 2.4 – Асортимент товару

Джерело: згідно власного дослідження

Поглянувши на результати аналізу товарного асортименту, можна сказати, що більшості не надто сподобався асортимент товару. Адже лише 32% з усіх клієнтів були задоволені асортиментом, 49% задоволені, але не повністю і 19% не задоволені.

Для того щоб зрозуміти ситуацію на підприємстві найкраще, звернімо нашу увагу на можливі переваги та ризики підприємства. Для цього використаємо такий популярний метод аналізу, як SWOT-аналіз. Саме цей метод дасть можливість розробити стратегії, завдяки яким вдасться вправно використовувати сильні сторони та можливості підприємства та мінімізувати при цьому вплив слабких сторін та загроз. Цей метод структурує інформацію, котра є необхідною для прийняття управлінських рішень, а також є основою для побудови довгострокових задач для розвитку підприємства. Використовуючи результати SWOT-аналізу, керівництво підприємства здатне отримати повний образ стану справ, завдяки чому можна не тільки обрати актуальні пріоритети, а й

підготуватися до можливих загроз в майбутньому. Тож погляньмо на SWOT-аналіз ТОВ «ОЛАН АПАТОР» на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, котрий нам представлений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> Широкий асортимент послуг. Компетентні фахівці. Продаж товарів високої якості. Продаж товарів з екологічно чистих і довговічних матеріалів.	<u>Слабкі сторони:</u> Уразливість стосовно конкурентного тиску. Немає власного автопарку. Немає власних магазинів з продажу товарів.
Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> Розвиток ринку будівництва. Розвиток НТП. Зростання попиту на сучасні якісні будівельні матеріали.	<u>Загрози:</u> Поява нових конкурентів. Залежність від різних виробників. Нестабільна економічна ситуація в країні. Зміна потреб та уподобань покупців.

Джерело: зроблене автором на основі даних підприємства

Проведений нами аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» показав, що підприємство має критичну потребу на вживання заходів, пов'язаних з пошуком нових покупців та оновленням асортименту товару відповідно до нових потреб на ринку. Це можна зробити якщо проаналізувати діяльність успішних конкурентів та запитів споживачів.

2.3 Оцінювання ефективності конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства в наші дні є найголовнішою ознакою, що характеризує ефективність його діяльності та змоги його розвитку в майбутньому. Необхідний рівень конкурентоспроможності та ефективність робочої діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, підприємством досягається оцінюванням його конкурентоспроможності.

Здійснюючи оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР», проаналізуємо його конкурентне середовище. Для цього застосуємо

найпоширенішу модель п'яти сил конкуренції. Завдяки цій моделі, ми матимемо змогу коректно оцінити впливовість кожної конкурентної сили та визначити особливості ринкової боротьби. Метод п'яти сил конкуренції вміщує в собі: аналіз рівня внутрішньогалузевої конкуренції, аналіз загрози появи нових конкурентів, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз загрози появи товарів-замінників. Результати аналізу конкурентного середовища ТОВ «ОЛАН АПАТОР» подано в таблиці 2.8. Також, нами проведено детальне оцінювання впливовості кожної конкурентної сили на підприємство.

Таблиця 2.8 – Аналіз п'яти сил конкуренції в галузі оптової торгівлі будівельними матеріалами і санітарно-технічним обладнанням

Сила	Параметр оцінки	Оцінка параметру	Підсумковий бал	Підсумковий бал за п'ятибальною шкалою
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Кількість гравців на ринку	2	8	4
	Темп зростання ринку	2		
	Рівень диференціації продукту на ринку	2		
	Обмеження в підвищенні цін.	2		
Загроза появи нових конкурентів	Торгові марки з високим рівнем знань та лояльності	2	12	3
	Диференціація продукту	1		
	Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	1		
	Доступ до каналів розподілу	2		
	Політика уряду	3		
	Готовність гравців до зниження цін	1		
	Темп зростання галузі	2		
Ринкова влада споживачів	Частка споживачів із великим об'ємом продажів	1	8	3
	Схильність до придбання товарів-замінників	2		
	Чутливість до ціни	2		
	Незадоволеність якістю товарів на ринку	3		
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників	1	3	2
	Обмеженість продукції постачальників	1		
	Пріоритетність спрямування для постачальників	1		
Поява товарів-замінників	Товари-замінники	2	2	3

Джерело: зроблене автором на основі даних підприємства

Отже, провівши аналіз конкурентного середовища ТОВ «ОЛАН АПАТОР», можна зробити висновок, що внутрішньогалузева конкуренція має середній рівень. Це пояснюється тим, що на ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами і санітарно-технічним обладнанням в Україні існує велика кількість підприємств, котрі займаються реалізацією даного товару і мають постійні обсяги продажів, завдяки чому конкуренція в галузі є високою та жорсткою.

Говорячи за результати аналізу загрози появи нових конкурентів, варто донести, що рівень загрози є середнім, так як ринок оптової торгівлі будівельними матеріалами і санітарно-технічним обладнанням має значну кількість учасників, серед яких є і досліджуване ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Говорячи за нових учасників ринку, варто наголосити, що однією з перешкод є потреба залучити велику кількість фінансових інвестицій, котрі доведеться відбивати протягом декількох років.

Згадуючи ринкову владу споживачів, треба сказати, що її особливістю є те, що споживачі не сильно чутливо реагують на ціни. Це можна зрозуміти, помітивши факт відсутності фокусування уваги на продукцію інших підприємств, якщо немає значної різниці в ціні. Тобто, якщо різниця ціни є незначною, то споживачі і далі купуватимуть продукцію, котра відповідає всім їхнім техніко-технологічним та дизайнерським вимогам.

Поглянувши на результати аналізу ринкової влади постачальників, треба наголосити, що вона є низького рівня впливу. Це пояснюється тим, що галузь оптової торгівлі будівельними матеріалами і санітарно-технічним обладнанням є однією з головних споживачів даної продукції. А можливість того, що постачальники продаватимуть власний товар підприємствам інших галузей є дуже малою.

Провівши аналіз загрози появи товарів-замінників, можна сказати, що існує значна частина моделей товарів в галузі будівельних матеріалів та санітарно-технічного обладнання, що відрізняються між собою характеристиками, якістю, ціною тощо. Серед таких товарів можна назвати, наприклад, водні та теплові лічильники чи якісь їх частини.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства є залежною не тільки від зовнішнього конкурентного середовища, згадаймо про внутрішнє. Відповідно, тоді виникає потреба в проведенні оцінювання системи менеджменту підприємства. Результати даного дослідження можна побачити у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Критерій	Оцінка	Максимум
1 Планування	15	20
1.1 Встановлення цілей та завдань	4	5
1.2 Збір та аналіз інформації про споживачів та ринок	3	5
1.3 Збір та аналіз інформації про конкурентів	4	5
1.4 Планування ресурсів	4	5
2 Організація	15	20
2.1 Формування організаційної структури	3	5
2.2 Розподіл повноважень та відповідальності	4	5
2.3 Виконання основного процесу	5	5
2.4 Ефективність створення нових цінностей для споживачів	3	5
3 Мотивація	15	20
3.1 Формування корпоративної культури	4	5
3.2 Умови для професійного розвитку	4	5
3.3 Рівень потреб працівників	4	5
3.4 Задоволення працівників результатами своєї діяльності	3	5
4 Контроль	18	20
4.1 Система контролю якості бізнес-процесів	5	5
4.2 Вимір ступеня задоволеності споживачів	4	5
4.3 Раціональне використання усіх видів ресурсів	5	5
4.4 Відповідність отриманих результатів поставленим цілям	4	5
5 Координація	18	20
5.1 Поєднання та координація функцій	5	5
5.2 Встановлення внутрішніх зв'язків підприємства	5	5
5.3 Система вирішення конфліктів	4	5
5.4 Перегляд та корегування планів	4	5
Загальна оцінка менеджменту	81	100

Джерело: зроблене автором на основі даних підприємства

Отже, отримані дані дають можливість сказати те, що менеджмент ТОВ «ОЛАН АПАТОР» розвинений до високого рівня. Проте незважаючи на це, існують проблемні місця, котрі треба вдосконалювати. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР» показала, що підприємство має несуттєві проблеми під час планування, організації та мотивації. Тому ці процеси потребують детального аналізу та покращення.

При аналізі реалізації товару треба сказати, що підприємство стикається з проблемою продажу. Загалом, існує два способи реалізувати продукцію: робота на замовлення та робота на вільний ринок. У випадку роботи на замовлення, наше торговельне підприємство працює відповідно до вже відомих поставок, реалізований товар є виготовленим згідно прийнятим вимогам. Терміни, умови, обсяги доставки продукції та ціни підлягають першочерговій згоді.

На вільному ринку підприємство реалізовує товари без жодних обмежень. Тобто, завданнями реалізації товару є пошук нових ринків для збуту, визначення потрібної форми реалізації та найвигідніших цін. На цьому ринку продажі відбуваються оптово або в роздріб.

Говорячи за ТОВ «ОЛАН АПАТОР», треба зауважити, що підприємство першочергово вибирає надійних покупців. Звернімо увагу, що ринок та підприємство пов'язані каналами збуту. Щоб продати товар, треба, спочатку, проаналізувати попит і пропозицію, знайти нові джерела для торгівлі, визначити потреби необхідного нам підприємства в його сфері діяльності. Проаналізувати збутові канали можна, поглянувши на таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні способи реалізації продукції

Канали збуту	Структура за обсягом продажу продукції, %	Як реалізується на підприємстві	Ефективність («+» та «-»)
Опт	10	Товар замовляється оптовими покупцями, доставляється їм в потрібний термін	Закупівля великими партіями, дані продажі нерегулярні.
Продажі фірмам та організаціям	69	Керівник відділу збуту співпрацює з фірмами за договорами	Розширення меж ринку та клієнтської бази
За допомогою сайту	21	Працівники відділу збуту приймають замовлення за допомогою сайту	Підвищення рівня логістичного сервісу

Джерело: побудовано автором на основі опитування керівника підприємства

Проаналізувавши дану інформацію, варто сказати, що 69% продукції ТОВ «ОЛАН АПАТОР» реалізовується прямою співпрацею з іншими підприємствами. 21% від всього товару продається завдяки інформації, котра розташована на сайті підприємства. Говорячи за цей напрямок продажів, треба зауважити, що багато

вчених проводять його дослідження. Тому останнім часом почався стрімкий прогрес у розвитку оцифрування продажів і технологій штучного інтелекту. Завдяки цьому, почали розроблятися концепції, пріоритети та питання, котрі допомагатимуть у дослідженнях у майбутньому і практиці реалізації товару. Проте, цілком ймовірно, що цифровізація продажів та штучного інтелекту будуть більш масштабними, відносно попередніх технологій продажів, а отже значніше впливатимуть на діяльність підприємства. Також, нові технології можуть мати більш загрозливий вплив у майбутньому для деяких професій (професій продавця та фахівців з реалізації товару).

ТОВ «ОЛАН АПАТОР» має власний сайт в світовій «павутині» Інтернет. Тож, все підсумувавши, можна сказати, що це здається доволі перспективним. Завітавши на даний сайт, можливі покупці знайдуть інформацію про асортимент товару і про саме підприємство, з'ясувати як зв'язатись із підприємством, поглянути і вибрати продукцію з асортименту тощо.

Щоб гарантувати більшу реалізацію товару, необхідно коректно укладати договори з постачальниками та покупцями (укладення контрактів на найбільш вигідних умовах для підприємства). Саме на дані умови і важливо звертати увагу, укладаючи договір: доставка/ вивезення товару іншою стороною, тобто обрати хто нестиме витрати на транспорт(постачальник/ покупець); у випадку форс-мажору вигідно розподілити ризики; фіксація ціни в договорах з постачальниками під час дії контракту; відстрочка платежу за товар; передплата за товар і мінімальний розмір партії, котра буде отримана відповідно до контракту з покупцями.

Щоб мати більший дохід від торгівлі товаром, ТОВ «ОЛАН АПАТОР» стимулює його реалізацію. Це здійснюється різними способами, залежно від суб'єкту господарювання. В даному випадку проводиться стимулювання покупців та працівників. Необхідність стимуляції споживачів пояснюється тим, що це дасть змогу підвищити їхню кількість та підвищити кількість товару на одного покупця. Тому, використовуються такі методи: зниження ціни(для купівлі деякої кількості товару), знижки для постійних клієнтів, реклама підприємства та його товару,

виплати партнеру коштів за рекламу(якщо підприємство не саме проводить піар товару), зменшення цін при збільшенні кількості товарів, суми продажу та повторних покупок.

Персонал стимулюється щоб зробити байдужого до товару працівника вмотивованим. Щоб це зробити, застосовуються такі способи: надання додаткових відпускних днів, премії, путівки на відпочинок, моральний стимул (пам'ятний подарунок).

Для того щоб продаж товару відбувався ефективніше, використовуються такі методи: продаж товарів нової модифікації; встановлення відповідної номенклатури на товар; використання сучасних упаковок та здійснення маркування продукції збільшує привабливість товару; використання сервісного обслуговування; контактування із споживачами.

Політика утворення ціни підприємством так само має вплив на ефективний збут товару. Засвідчити це, можна тим фактом, що споживач може шукати найбільш якісний товар за найнижчою ціною. Якщо говорити про ТОВ «ОЛАН АПАТОР», то хоч споживачі товарів в даній галузі і не сильно чутливі до ціни, їх кількість, все ж кількість клієнтів може змінитись через цінову різницю. Проаналізуймо ж цінову різницю на прикладі лічильників води в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» та його конкурентами.

Таблиця 2.11 – Ціна на лічильники в ТОВ «ОЛАН АПАТОР» та його конкурентів, 2023 р.

Підприємство	Вартість, грн.
ТОВ «ОЛАН АПАТОР	9 500
ТОВ «Інвест Премекс»	9 450
ТОВ «АНТАП Україна»	9 700
ТОВ «АКВА Україна»	9 600
ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ»	10 000
ТОВ «SEMPAL»	9 550

Джерело: згідно власного дослідження

Зважаючи на той факт, що кожне підприємство реалізовує лічильники від різних підприємств, то провести оцінку на прикладі одного й того ж лічильнику не вдасться. Проте, ми можемо зробити це відносно лічильників-аналогів.

Проаналізувавши дану інформацію, можна сказати, що лічильники з найменшою ціною можна купити в ТОВ «Інвест-Премекс», а, навпаки, за найбільшу в ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ». Якщо говорити за ціну в ТОВ «ОЛАН АПАТОР», то вона цілком задовільна для отримання гідної виручки.

ТОВ «ОЛАН АПАТОР» діяло відповідно до власної стратегії і тримало курс до власних амбітних цілей. Плановий обсяг проданої продукції на наступні роки встановлювався згідно рішень бюджетного комітету на наступний рік у натуральних і грошових одиницях. Даний процес проводився згідно до проробленого аналізу відносно підсумків реалізації минулих років, при цьому звертаючи увагу на стратегічні плани підприємства. Прямуючи до обраної мети, проводилось порівняння фактичних даних з плановими, а також, у разі потреби проводились деякі зміни в раніше обраних планах. В ТОВ «ОЛАН АПАТОР» планування проводилось головним економістом, згідно до інформації, котра бралась з усіх підрозділів підприємства. Головними інформаційними ресурсами ж були менеджер з комерційних робіт та менеджер збуту. Стратегії реалізації товару і його ціна опрацьовувались збутовим відділом, відносно попередніх аналізів та прогнозів ринку. Менеджер зі збуту подавав звіти про власне бачення кількості продажів за звітний період.

Проте, за результатами аналізу механізму продажу товарів, можна зробити висновок, що фахівцям не вдалось правильно спрогнозувати потрібний асортимент товару для реалізації на останній рік, що призвело до зменшення старих клієнтів, а також невдалого пошуку нових. Зважаючи на це, менеджменту підприємства потрібно дуже швидко і, водночас, детально проаналізувати допущені ними помилки. Врахувавши їх, важливо обрати необхідні кроки, котрі дадуть змогу повернути підприємство в прибуткове «русло».

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

3.1 Рекомендації щодо покращення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

Вдосконалення – це процес постійного розвитку, котрий спрямовується на поліпшення певних якостей, знань або навичок людини чи організації. Люди хочуть покращуватись для того, щоб підійматись на нові висоти, збільшувати власну ефективність та пристосовуватись до змін в зовнішньому середовищі. Покращення може відноситись як до особистісного розвитку, так і до розвитку професійної діяльності, освіти або технологій. Процес вдосконалення можна вважати безперервним, адже ти постійно можеш шукати нові варіанти змін, бути готовим навчатись та еволюціонувати в щось більш досконале.

Покращення конкурентоспроможності є важливою частиною успіху в динамічному середовищі ринку на сьогодні. Досліджуване нами підприємство постійно постає перед труднощами через глобалізацію, інновації та швидкі технологічні зміни. Тому щоб утримати свої позиції на ринку або поліпшити їх, потрібно удосконалювати свої конкурентні переваги, спрямовані на збільшення ефективності реалізації, підвищення якості товару та послуг, а також задоволення запитів споживачів. Цей процес складається з використання нових технологій, покращення управлінських процесів, удосконалення персоналу та постійного пристосування до змін в середовищі бізнесу.

Говорячи за вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР», варто зазначити, що даний процес є критично потрібним для його діяльності. Саме конкурентоспроможність торговельного підприємства показує на скільки воно може ефективно функціонувати і розвиватись у конкурентному середовищі, гарантуючи при цьому високу ефективність, прибутковість та

стійкість. Вона є результатом системи багатьох факторів. Серед них можна згадати такі як: якість продукції та послуг, рівень обслуговування покупців, інновації в бізнес-процесах та стратегіях і, звісно, змога підприємства пристосовуватись до постійних змін на ринку.

Говорячи за ТОВ «ОЛАН АПАТОР», можна сказати, що підприємство функціонує в конкурентному середовищі і головною його ціллю є збільшення прибутку. Основними труднощами в досягненні даної мети є: вивчення змін в ринковому середовищі, аналіз ринку постачальників, пошук клієнтів, проведення аналізу асортименту товару тощо. Способи поліпшення конкурентоспроможності можна побачити на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Шляхи вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Джерело: власне дослідження

Одним з ключових факторів у підвищенні конкурентоспроможності сучасних підприємств є удосконалення системи маркетингових комунікацій, щоб вона враховувала сучасні тенденції ринку і потреби цільової аудиторії. У динамічних ринкових умовах, де конкуренція постійно зростає, підприємства повинні шукати нові способи привертання уваги споживачів, збільшення частки ринку та утримання позицій на ринку. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству не лише відповідати на потреби клієнтів, але й формувати

попит, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та використовувати свої сильні сторони для досягнення довгострокового успіху.

Вдосконалення конкурентоспроможності за допомогою системи маркетингових комунікацій вимагає комплексного підходу. Це включає аналіз ринку, сегментацію цільової аудиторії, позиціонування бренду та вибір оптимальних каналів комунікації з клієнтами. Правильно вибудована стратегія дозволяє підприємству підвищити впізнаваність бренду, посилити лояльність споживачів та створити додаткову цінність для клієнтів, що в свою чергу сприяє стійкому зростанню й підвищенню конкурентних переваг.

Успішна реалізація маркетингових комунікацій передбачає гнучкість та постійне вдосконалення. Підприємства, які вміють швидко реагувати на зміни в поведінці споживачів та тренди ринку, мають більше шансів не лише вижити в умовах конкуренції, а й значно випередити своїх конкурентів.

Наступною пропозицією є розширення клієнтської бази. Це не тільки сприяє збільшенню обсягів продажу, але й дозволяє підприємству знижувати ризики, пов'язані з залежністю від обмеженого кола споживачів. Активний пошук нових споживачів дає змогу підприємствам адаптуватися до змін на ринку, відстежувати нові тенденції та запити потенційних клієнтів.

Також, пошук нових споживачів є стратегічним кроком, що дозволяє підприємству не лише підтримувати свою позицію на ринку, але й зміцнювати її. Це важливий інструмент для підвищення гнучкості бізнесу, розвитку нових каналів збуту та створення додаткових конкурентних переваг.

Процес пошуку клієнтів, також, відкриває можливості для впровадження нових продуктів або вдосконалення існуючих, відповідно до потреб нових клієнтів. Тому наступним способом як підвищити конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку є реорганізація асортименту товарів. Оскільки ринкові умови постійно змінюються під впливом нових технологій, зміни споживчих пріоритетів та економічних тенденцій, підприємства повинні адаптувати свою пропозицію, щоб відповідати цим змінам. Реорганізація асортименту дозволяє підвищити ефективність управління продуктами, усунути низькорентабельні

позиції та ввести нові, більш перспективні товари. Згадуючи ТОВ «ОЛАН АПАТОР», планування та введення нового товару на ринок можна зобразити схематично. Дану схему можна побачити на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Етапи ТОВ «ОЛАН АПАТОР» щодо планування та введення нового товару на ринок

Джерело: складено автором

Ефективна робота з асортиментом забезпечує не тільки оптимізацію внутрішніх процесів, але й допомагає підприємству краще задовольняти потреби цільової аудиторії. Це включає в себе аналіз попиту, конкурентного середовища та інноваційних трендів, що дозволяє компанії завчасно реагувати на зміни та підтримувати актуальність своїх товарів на ринку. Таким чином, реорганізація асортименту стає важливим стратегічним інструментом для зростання прибутковості та зміцнення позицій на ринку.

Підприємства, які своєчасно здійснюють перегляд свого асортименту, мають змогу ефективніше використовувати свої ресурси, підвищувати лояльність клієнтів і швидше адаптуватися до ринкових викликів. Це дозволяє їм утримувати конкурентну перевагу і знижувати ризики, пов'язані з недостатньою гнучкістю у веденні бізнесу.

Редизайн веб-сайту підприємства – це стратегічний крок, спрямований на поліпшення іміджу компанії, підвищення її впізнання та конкурентоспроможності на ринку. Сучасний бізнес потребує постійної адаптації до змін, зокрема в цифровому середовищі, де сайт є ключовим елементом комунікації з клієнтами та партнерами. Редизайн дозволить ТОВ «ОЛАН АПАТОР» не тільки оновити дизайн та функціонал сайту, але й підкреслити свої цінності, ідентичність та відповідність актуальним ринковим трендам.

Оновлений сайт – це не просто косметичні зміни, а глибокий аналіз потреб аудиторії, оптимізація швидкості та доступності ресурсу. Завдяки цьому, підприємство може залучити нових клієнтів, підвищити рівень довіри. Сучасний і функціональний сайт стає інструментом для побудови міцного бренду, який вирізняється серед конкурентів, та ефективно реагує на виклики ринку. Крім того, можна додати можливість купівлі товару онлайн. Тобто, додати новий пункт в меню сайту, щоб споживачі могли купувати продукцію без необхідності зв'язуватись з торговельним відділом на пряму.

Таким чином, редизайн сайту – це не просто оновлення зовнішнього вигляду, а важливий крок у зміцненні позицій підприємства на ринку. Він дозволяє компанії бути більш гнучкою, адаптивною та відкритою до інновацій, що безпосередньо впливає на її довгострокову конкурентоспроможність.

Мотивація працівників є одним із ключових факторів успіху сучасних підприємств. В умовах жорсткої конкуренції на ринку, компанії повинні постійно вдосконалювати свої підходи до управління людськими ресурсами, щоб утримати висококваліфікованих працівників і залучати нові таланти. Забезпечення мотивації не лише підвищує ефективність роботи, а й сприяє зростанню лояльності до компанії, що в свою чергу створює конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від продуктивності та залученості його працівників. Мотивовані співробітники не тільки виконують свої обов'язки з більшою продуктивністю, але й вносять нові ідеї, прагнуть до особистого розвитку та сприяють інноваціям. В умовах сучасного ринку, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, компанії, що вміють ефективно мотивувати свій персонал, отримують стратегічну перевагу над конкурентами. Також, завдяки правильній системі мотивації компанії можуть знижувати рівень плинності кадрів і підвищувати якість виконання завдань, що в результаті відображається на загальній конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні організації застосовують різноманітні підходи до мотивації працівників, починаючи від матеріальних стимулів, таких як зарплата та премії, і закінчуючи нематеріальними – визнанням, розвитком кар'єри та створенням комфортних умов праці. Ефективна мотиваційна стратегія дозволяє не лише покращити внутрішні показники роботи, а й зміцнити позиції на ринку, забезпечуючи підприємству стабільне зростання та конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, вдосконалення конкурентоспроможності підприємства вимагає комплексного підходу, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. Тому для досягнення високої конкурентоспроможності підприємство повинно постійно вдосконалювати свою діяльність, шукаючи нові можливості для підвищення ефективності та задоволення потреб ринку. Лише стратегічно мислячі, гнучкі та інноваційні компанії здатні успішно конкурувати та забезпечувати стійке зростання у сучасному економічному середовищі.

3.2 Розробка управлінських заходів вдосконалення конкурентоспроможності в ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

На сьогоднішній день, важко уявити світ без такої мережі як Інтернет. Проте дана мережа застосовується не лише звичайними людьми. Вона також відіграє дуже важливу роль і в сучасному бізнесі, а особливо серед торговельних підприємств. Ресурси Інтернету використовуються для ведення бізнесу та

створення власного веб-сайту, який дає можливість клієнтам купувати товар в будь-який період доби. Це є важливим аспектом для споживачів, котрі цінують зручність та швидкість. Гарно продуманий власний сайт дає можливість підприємству показати свій асортимент товарів, розказати про акції чи новинки та надати потрібну інформацію про доставку та оплату. Завдяки професійному корпоративному сайту можливі клієнти здатні познайомитися з товарами та послугами в будь-який час, що сильно збільшує шанси на успішну реалізацію продукції та розширює аудиторію споживачів.

Беручи до уваги ТОВ «ОЛАН АПАТОР», варто зазначити, що підприємство має власний сайт. Проте, він недостатньо розвинений, адже на ньому можна побачити лише таку загальну інформацію як: загальна характеристика підприємства, перелік асортименту, контактна інформація тощо. Тому, постає необхідність з проведення редизайну веб-сайту, щоб покращити та допрацювати деякі положення.

Професійно та якісно зроблений веб-сайт гарантує: постійний зв'язок з клієнтами, швидке реагування на їхні потреби та відгуки (що збільшить лояльність і довіру до товару), аналіз поведінки споживачів й адаптацію до їх запитів. Інструменти веб-аналітики дадуть можливість слідкувати за відвідуваністю сайту, популярністю товарів, ефективністю маркетингової компанії. Це дозволить оперативно регулювати стратегії реалізації товарів, робити пропозиції більш привабливими і своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Зазначимо, що вкладені ресурси в доопрацювання сайту дадуть можливість привертати увагу нових клієнтів та посилять відносини з наявними, збільшать ефективність діяльності, а це буде гарантом стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Варто розуміти, що основним завданням є задоволення потреби щодо створення зручного меню для користування. Треба щоб воно було як можна простіше і, водночас, привабливіше. Ця умова є дуже важливою, оскільки вона відповідає за простоту орієнтування і дає можливість користувачам швидко відшукати потрібну інформацію. При розробці меню треба звернути увагу на

логічність структури, інтуїтивність та доступність для різних приладів. Вдало створене меню надає змогу для покращення користувацького досвіду, зменшити рівень відмов і збільшити конверсії, що робитиме його однією з важливих частин успішного редизайну сайту. Зручне меню має складатись, згідно нашим роздумам, має мати таку структуру як:

1 Каталог товарів (перелік асортименту товарів та надання його загальної характеристики, що включатиме в себе фото та опис):

- будівельні матеріали, інструменти та обладнання (Вимірювальні прилади, ручні інструменти, кріпильні елементи тощо);
- теплові та водні лічильники.

2 Послуги (консультації та підтримка, доставка, контроль за монтажем та встановленням обладнання).

3 Про компанію (історія компанії, її партнери, сертифікати якості, вакансії, фінансові результати).

4 Контакти (адреси складів, телефони відділу продажу, чат підтримки он-лайн, форма зворотного зв'язку).

5 Акції та пропозиції (знижка на товар тижня, спеціальні умови для оптовиків, бонусна програма для клієнтів) – паралельно до цього, варто одразу пропрацювати організаційні моменти відповідні до цього пункту (створення знижок, спеціальних умов, бонусних програм та організація їх застосування).

6 Кошик (переглянути замовлення та оформлення покупки) – спочатку треба зробити щось на зразок «он-лайн магазину», завдяки якому виникне така можливість).

Також можна додати додаткові функції, серед яких можна виділити:

- пошук (виділена зона для швидкого та зручного пошуку потрібного товару чи категорії);
- фільтри в категоріях (надання змоги сортувати товар за ціною, брендом, типом матеріалу, тощо);

– особистий кабінет (для зареєстрованих користувачів, де можна відстежувати замовлення, дивитись історію покупок, отримувати сповіщення про певний товар і налаштовувати профіль).

Завдяки даному підходу веб-сайт стане зручним для навігації, а також сприятиме покупцям у швидкому пошуку необхідних товарів та послуг. Редизайн може допомогти досягнути наступних завдань: збільшення прибутку підприємства, відновлення його становища серед конкурентів, пошук нових споживачів. Також, варто було б оновити асортимент товару, оскільки старий не має високого споживчого інтересу. Для цього варто або зменшити кількість продукції, що користується малим попитом, або прибрати її з асортименту. Натомість, варто додати такий товар, який міг би стати новим трендом. Треба зазначити, що даний процес варто було б проводити кожного року.

Загалом, редизайн веб-сайту для ТОВ «ОЛАН АПАТОР» може надати такі переваги:

- 1 Покращення юзабіліті: новий дизайн зробить більш простішою навігацію сайтом, що полегшить пошук необхідних товарів та послуг.
- 2 Сучасний вигляд: актуальний і, водночас, професійний вигляду сайту підвищить довіру до бренду та залучення нових клієнтів.
- 3 Адаптивність: редизайн може мати адаптивний дизайн, що гарантує комфортність перегляду на мобільних пристроях, котрі стають кожного дня все більш популярними.
- 4 Оптимізація під пошукові системи: нова структура сайту та контенту покращить видимість веб-сайту в пошукових системах, що призведе до збільшення його відвідуваності.
- 5 Вдосконалений контент: оновлення інформації про товари, акції та новини надає можливість отримати більше осіб, зацікавлених у покупці товару, і підвищити популярність підприємства.
- 6 Інтеграція з соціальними мережами: новий сайт зможе простіше інтегруватися з соціальними платформами, що дасть можливість просувати товар та знайти нових покупців.

7 Покращений функціонал: з'явиться можливість додати такі нові функції як: платформа для відгуків, чати для надання технічної підтримки клієнтам.

8 Аналіз даних: сучасні засоби аналітики дадуть можливість відстежити інтереси відвідувачів сайту та, відповідно ним, оптимізувати маркетингові стратегії.

9 Брендинг: редизайн допоможе чітко донести ідею бренду та наголосити на унікальних перевагах підприємства.

10 Збільшення конверсій: поліпшення дизайну і функціональності матиме можливість підвищити кількість перетворених відвідувачів у покупців.

Якщо говорити про конкурентні переваги, то треба згадати ще такі: новий формат торгівлі, котрий надає більше свободи в діях відвідувачів, під час замовлення товару, адже зникає обов'язкова потреба зв'язку напряму з відділом торгівлі; ринок інтернет-торгівлі перебуває у стадії динамічного розвитку; недостатньо розвинуті веб-сайти підприємств-конкурентів, через неготовність прийняти нове.

Зважаючи на дані фактори, можна припустити, що це може стати значним кроком підприємства у майбутнє. Адже ТОВ «ОЛАН АПАТОР» зможе ефективніше реалізовувати товар в мережі Інтернет і, як результат, отримати шанс не тільки повернути собі втрачені позиції, але й покращити результати здобуті в минулі роки. Проводячи будь-які нововведення, варто пам'ятати про витрати, котрі нестиме ТОВ «ОЛАН АПАТОР», а саме: витрати на редизайн сайту та створення інтернет-магазину в меню сайту, реклама, оновлення/закупівля асортименту товару для подальшої реалізації.

Також, треба розуміти, що підприємство отримало збиток, а отже послуги ІТ-компанії можуть бути завеликими. Незважаючи на це, можна знайти вихід. Наприклад, в СНАУ є така спеціальність як «Інформаційні технології». Тож можна запропонувати роботу якомусь талановитому здобувачу ОС «Магістр» з винагородою 20-25 тис. грн. У його обов'язки буде входити процес редизайну, додавання пункту меню «онлайн-магазин», а також навчання відділу збуту

користуватись оновленням. Завдяки цьому, витрати на редизайн сайту та створення інтернет-магазину в меню сайту вдасться зменшити майже в два рази. Прорахунки будемо проводити за більшою ціною. А результати обчислень можна поглянути в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на проєкт щодо редизайну сайту по роках, тис. грн.

№	Витрати	1 рік	2 рік
1	Плата за редизайн сайту та створення інтернет-магазину, тис. грн.	25,00	–
2	Поновлення асортименту новими товарами, тис. грн.	636,24	722,45
3	Рекламна кампанія, тис. грн.	38,76	47,55
	Всього	700,00	770,00

Джерело: власні розрахунки

Також, одним з ефективних способів оцінити доцільність та можливі наслідки редизайну є проведення SWOT-аналізу. Даний підхід дозволить ТОВ «ОЛАН АПАТОР» побачити сильні та слабкі сторони оновленого сайту, можливості та загрози даного проєкту. Наголосимо, що SWOT-аналіз полегшує процес прийняття виважених рішень, котрі допоможуть збільшити кількість відвідувачів сайту, підвищити ефективність комунікації та забезпечити стабільний розвиток підприємства в конкурентних умовах.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> Збільшення кількості користувачів. Зростання рівня довіри. Актуалізація бренду. Оптимізація для мобільних пристроїв.	<u>Слабкі сторони:</u> Ризик втрати існуючих клієнтів. Значні фінансові витрати. Можливість технічних помилок.
Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> Залучення нової аудиторії. Інтеграція нових технологій. Підвищення конкурентоспроможності. Посилення позицій у онлайн-торгівлі.	<u>Загрози:</u> Реакція конкурентів. Невиправдані очікування споживачів. Проблеми з сумісністю зі старою технікою. Зміна алгоритмів пошукових систем.

Джерело: власна розробка

Загалом, проведення редизайну веб-сайту є стратегічно важливим кроком, котрий може гарантувати ТОВ «ОЛАН АПАТОР» конкурентні перевагами. Проте

даний процес потребує комплексного підходу та врахування всіх можливих небезпек та викликів, щоб звести до мінімуму негативний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Успішне виконання даного проєкту надасть можливість підвищити рівень лояльності клієнтів та посилити конкурентні позиції компанії в умовах динамічності ринку.

3.3 Удосконалення системи маркетингових комунікацій торговельного підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності

У період жорсткої конкуренції та стрімких змін на ринку успішність діяльності торговельних підприємств залежить тільки від якості його товарів послуг, а й від можливості ефективної взаємодії з клієнтами та партнерами. Маркетингові комунікації займають важливу роль у забезпеченні даної взаємодії, допомагаючи підприємствам створювати позитивний імідж, залучати нових покупців та утримувати існуючих. Вдосконалення системи маркетингових комунікацій є одним з важливих факторів збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розвиток новітніх технологій відкриває нові можливості для удосконалення маркетингових комунікацій, надаючи змогу ТОВ «ОЛАН АПАТОР» краще розуміти запити споживачів, швидше реагувати на ринкові зміни та покращити ефект від власних рекламних компаній. Сучасні інструменти, такі як соціальні медіа, контент-маркетинг та електронні листи, можуть надати можливість створити персоналізовані повідомлення, що безпосередньо відповідатиме інтересам цільової аудиторії.

Проте, покращення системи маркетингових комунікацій, вимагає не тільки технологічних змін, а й стратегічного підходу. Підприємство має чітко обрати свої маркетингові цілі, аналізувати поведінку споживачів і створити комплексні комунікаційні стратегії, що об'єднає різні канали та інструменти. Важливим фактором є й інтеграція маркетингових комунікацій із загальною бізнес-

стратегією підприємства, що дозволить досягти синергії між різними напрямками діяльності.

Також, покращення комунікацій сприяє збільшенню лояльності клієнтів, що в свою чергу має вплив на загальну конкурентоспроможність. Задоволеність споживачів, створення довготривалих відносин між ними та змога оперативного реагування на їхні потреби значно збільшить репутацію ТОВ «ОЛАН АПАТОР» і його стійкість на ринку.

Розгляньмо схему реалізації товару ТОВ «ОЛАН АПАТОР» (рисунок 3.3.). Обираючи канали розподілу і визначаючи його довжину та ширину, варто врахувати такі фактори, як виробник, посередницькі підприємства, споживачі, товар, цілі і ресурси фірми, конкуренти.

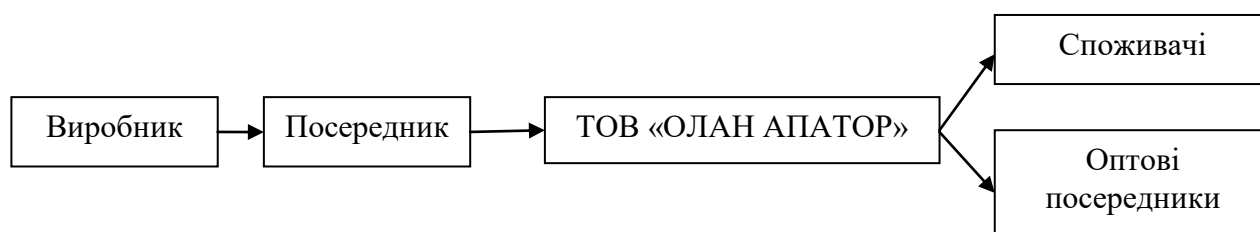


Рисунок 3.3 – Канал розподілу продукції ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Джерело: складено автором

Така система розподілення товару має як переваги так і недоліки для нашого ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Головною перевагою варто вважати те, що виробник не матиме прямого контролю над процесом продажу товару. Говорячи за недоліки, варто згадати про відсутність власних автопарку та «фізичних» магазинів для продажу товарів. Звідси виникає ще один мінус – потреба у власних фінансах та матеріальних ресурсах для перевезення, зберігання та продажу товару.

Маркетингові комунікації мають розглядатись як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, під час продажу та після продажу. Для найкращої ефективності, комунікаційні програми необхідно створювати для кожного окремого сегменту, ринкової ніші і, навіть, окремих

клієнтів. При цьому варто наголосити на важливості прямого та зворотного взаємозв'язків між фірмою та клієнтами. Говорячи за складові маркетингових комунікацій ТОВ «ОЛАН АПАТОР», потрібно сказати, що основними серед них мають бути такі:

1 Реклама (будь-яка платна форма поширення інформації в місцях великого скупчення людей про підприємство та її товари);

2 Персональний продаж (представлення товару перед одним або декількома можливими його покупцями; контроль за встановленням проданих товарів);

3 Стимулювання збуту (короткочасне проведення заходів для заохочення клієнтів до купівлі);

4 Зв'язок з громадськістю (діяльність, що спрямовується на створення позитивного іміджу в очах суспільства, доброзичливого ставлення до товарів).

ТОВ «ОЛАН АПАТОР» повинно організовувати діяльність так, щоб створювався виключно позитивний імідж щодо підприємства. Тому, маркетингова комунікаційна політика є низкою взаємопов'язаних заходів, котрими ТОВ «ОЛАН АПАТОР» має користуватись для інформування, переконання та нагадування споживачів про власні товари.

Реклама є найбільш популярною, найважливішою та найвпливовішою серед всіх компонентів маркетингових комунікацій. Завдяки розвитку технологій, вона стає все більш креативною та інтерактивною, що дає можливість досягати цілей в різних форматах та каналах комунікації. Наше підприємство планує активно застосовувати рекламу з метою зростання частки ринку. Її варіативність можна поглянути в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Опис реклами ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Тип реклами	Опис реклами
Розсилка на електронну пошту	Згідно затвердженому формату, на електронні пошти за спеціально складеним списком можливих покупців надсилатимуться листи, що забезпечать поінформованість щодо нашої продукції.
Соціальні мережі	Ведення соціальних мереж та підвищення в них власної популярності з метою поширення інформації про підприємство та його продукцію.

Джерело: власна розробка

Говорячи за обслуговування клієнтів після продажу товару, варто сказати, що це є критично важливим для підтримки довгостроковості відносин та задоволеності споживачів. Ефективність підтримки залежить від того як вирішуються певні питання, надаються консультації та допомоги у разі виникнення якихось проблем, що сприятиме повторним покупкам і позитивним відгукам. Також, ТОВ «ОЛАН АПАТОР» надає такі послуги після реалізації товару як: професійний контроль за встановленням облікових приладів; гарантійний та післягарантійний сервіс облікових приладів; надання особливої уваги безпечному застосуванню облікових приладів.

Ще одним важливим етапом є створення ряду факторів, котрі допомагатимуть у сприянні збуту продукції на ринку. Стимулювання збуту для ТОВ «ОЛАН АПАТОР» є необхідним для того, щоб заохочувати більше покупців, знижувати часові коливання збуту, стимулювати до імпульсної покупки та збільшити частку на ринку. Процес стимулювання можна реалізовувати наступними способами:

1 Стимулювання за допомогою знижок:

- знижка при купівлі на суму більше 40 тис. грн. (10–15%);
- тимчасова знижка на новий товар (15-20%);
- знижка на товар, котрий не вдалось реалізувати за певний період часу (15-20%).

2 Презентація свого товару на різноманітних виставках вимірювальних приладів, наприклад, на Aquatherm Kyiv чи ECOENERGY EXPO.

3 Стимулювання власного персоналу: преміювання кращих працівників збуту, надання кращим працівникам додаткових днів відпустки.

Наступним способом є розробка загальної стратегії маркетингу. Підприємством було обрано стратегію «притягування» споживачів до товару. Вона передбачає достатні витрати на рекламу і стимулювання покупців для утворення в них зацікавленості в товарі. Отже, виникає потреба в розгортанні активної рекламної кампанії і стимулюванні споживачів купити наш товар.

Таблиця 3.4 – Цільова аудиторія ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Критерій	Аудиторія
Група клієнтів	Будівельні підприємства, водоканали, санітарно-технічні підприємства тощо
Стать	Чоловіки, рідше жінки
Вік	Не має значення
Географія	Україна
Сімейний стан	Не має значення
Рівень доходу	Середній і вище
Освіта/посада	Не має значення
Інтереси	Теплові та водні лічильники, їх компоненти, будівельні матеріали

Джерело: зроблено автором на основі даних підприємства

Узявши викладений матеріал за основу, потрібно розробити SMM-стратегію для ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Дана стратегія буде складатись із 8 етапів.

1 етап. З'ясувати цільову аудиторію.

Відповіді на всі критерії мають бути максимально чіткими, оскільки характеристика портрета цільової аудиторії буде застосовуватись в таргетованій рекламі.

2 етап. Встановити основні завдання SMM-стратегії.

Ключовими завданнями SMM- стратегії ТОВ «ОЛАН АПАТОР» є:

- 1 наростити популярність підприємства;
- 2 підвищити дохід;
- 3 збільшити залученість;
- 4 гарантувати позитивну репутацію якості та оперативності контенту;
- 5 примножити кількість згадок про підприємство;
- 6 бути в курсі іміджу бренду.

3 етап. Пошук ринку з потрібною цільовою аудиторією.

На даному моменті інформація про підприємство поширюється завдяки веб-сайту, всеукраїнським виставкам та розсилці на електронну пошту клієнтам. Тому для збільшення аудиторії варто розглянути такі соціальні мережі як Instagram та Facebook, а, також, такі платформи як YouTube.

4 етап. Розробка контент-плану.

Підготуймо план контентної стратегії ТОВ «ОЛАН АПАТОР» для соціальних мереж. Вести сторінки в Instagram та Facebook буде один з

працівників, отримуючи за виконану роботу надбавку до заробітної плати у розмірі 2000 грн. кожного місяця. До його обов'язків додадуться такі як: ведення та розвиток облікових записів у соціальних мережах, а також підтримка комунікації з клієнтами (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Контентна стратегія ТОВ «ОЛАН АПАТОР» у соціальних мережах

Критерій	Instagram	Facebook
Тематика	Пости про асортимент товару (назва, основні характеристики, особливості, переваги, способи купити); Stories про наявність певного товару, проведення розіграшів.	Інформація про досягнення підприємства, його участь у різних заходах.
Частота	2-3 пости в тиждень; 3-5 stories в тиждень.	Залежність від частоти появи новин
Статистика публікацій	Інформаційна	Інформаційна
Час публікацій	Пости: 11:00; Stories: щойно з'явиться новина	Щойно з'явиться новина
Співвідношення рекламних постів до нейтральних	1 до 6	1 до 5

Джерело: власна розробка

5 етап. Визначення вимірювальної системи.

Вибір системи вимірювань залежить від цілей SMM-стратегії ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Для стеження за результатами просування ТОВ «ОЛАН АПАТОР» слід дивитись на приріст підписників, охопленням, лайками, коментарями. Треба зауважити, що за даними результатами можна споглядати у внутрішній статистиці соціальних мереж.

6 етап. Визначення необхідних ресурсів.

Процес розвитку соціальних мереж ТОВ «ОЛАН АПАТОР» потребує тимчасового та матеріального ресурсу. Тимчасовим ресурсом треба вважати чітко зазначений робочий день. Матеріальним ресурсом є виділені кошти від ТОВ «ОЛАН АПАТОР» на просування проєкту.

На даний момент, ТОВ «ОЛАН АПАТОР» просувається безкоштовно за рахунок веб-сайту. А щоб почати просувати підприємство за допомогою

соціальних мереж треба мати переконливу SMM-стратегію та фінанси. Треба зазначити, що від кількості виділених коштів залежить якість та швидкість його розвитку. Крім того, в разі успішного розвитку, соціальні мережі можуть монетизуватись, тобто приносити додатковий дохід в підприємство.

7 етап. Розробка календарного плану.

Спроектуймо календарний план на тиждень для ТОВ «ОЛАН АПАТОР», котрий, фактично, дасть можливість зрозуміти робочий графік SMM-менеджера, дні просування проекту, а також зробити примітки.

Треба зауважити, що в Facebook встановити точний графік появи нового контенту не можна. Адже там, фактично, будуть публікуватися тільки новини про досягнення підприємства, участь в різних заходах тощо. Тому, для даної соціальної мережі нами буде обрано лише день для просування. Побачити календарний план можна в таблиці 3.6. SMM-стратегію можна буде вважати готовою до використання тоді, коли будуть розробленими перші 6 етапів, а також встановлені терміни її проведення на 7 етапі.

Таблиця 3.6 – Календарний план для соціальних мереж підприємства

День	Контент	Просування	Примітка
ПН	1 пост, 1 stories в Instagram	Просування в Instagram (1 раз на 2 тижня).	Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.
ВТ	1 stories в Instagram		Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.
СР	1 пост, 1 stories в Instagram		Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.
ЧТ	1 stories в Instagram	Просування в Facebook (за умови публікації 5 постів після минулого просування)	Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.
ПТ	1 пост, 1 stories в Instagram		Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.
СБ			Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.
НД		Звіт з просування за тиждень, який відправляється керівництву в понеділок.	Відповіді користувачам на коментарі та повідомлення.

Джерело: власна розробка

8 етап. Оцінка ефективності SMM-стратегії та її вдосконалення.

Проведення оцінювання ефективності SMM-стратегії та її вдосконалення слід робити в кінці кожного місяця. Для цього треба звернути увагу на декілька важливих питань, а саме: Як змінилась статистика соціальних мереж? Як просування позначилось на ТОВ «ОЛАН АПАТОР» загалом? Що слід покращити в SMM-стратегії?

Відповіді на дані запитання повинні бути чітко в цифрах, згідно вимірам у 5 етапі, тобто зміни кількості підписників, переглядів, вподобань, коментарів, а також за внутрішніми статистиками соціальних мереж. Завдяки цим даним підприємство і має оцінювати ефективність впровадженої SMM-стратегії.

Розглядаючи систему маркетингових стратегій щодо підвищення конкурентоспроможності та просування ТОВ «ОЛАН АПАТОР», варто казати про те, що вірогідним результатом її реалізації буде:

- збільшення кількості клієнтів;
- зростання збуту;
- підвищення споживчої діяльності;
- ріст фінансових показників діяльності;
- покращення іміджу та репутації;
- загальне зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Оскільки просування соціальних мереж не є безкоштовною діяльністю, треба сказати за витрати на рекламу. Говорячи за Instagram, одна таргетована реклама в перший рік буде коштувати 10\$, що за приблизним курсом буде еквівалентно 410 грн. Реклама проводитиметься раз в два тижня. Отже в місяць буде проводитись двічі і коштуватиме 820 грн. Порівнюючи Facebook з Instagram, треба зауважити, що реклама буде проводитись рідше через малу кількість постів за цей період, та враховуючи співвідношення 1 рекламного поста до 5 звичайних. Тому будемо вважати, що в місяць проводитиметься одна реклама і коштуватиме 410 грн. На другий рік витрати на одну рекламу будуть збільшені до 16\$, що еквівалентно 656 грн. Тобто реклама в Instagram коштуватиме 1312 грн. в місяць, а в Facebook 656 грн.

Таблиця 3.7 – Витрати на рекламну кампанію по роках, тис. грн.

№	Витрати	1 рік	2 рік
1	Таргетована реклама в Instagram	9,84	15,74
2	Таргетована реклама в Facebook	4,92	7,81
3	Надбавка до з/п за виконану роботу	24,00	24,00
	Всього	38,76	47,55

Джерело: власні розрахунки

Якщо всі зміни будуть проводитись правильно, то вже в перший рік збільшиться кількість клієнтів, котрі погодяться купити товар. Відповідно, якщо проєкт зможе вийти у прибуток, то підприємство на другий рік зможе вкласти в нього більше грошей, ніж в перший, а отже зможе збільшити і кількість закупленого товару для подальшої його реалізації. Говорячи за дохід, треба брати до уваги багато різних елементів такі як: різниця цінової політики серед окремих видів торгівлі, акції, можлива інфляція тощо. Результати розрахунків можливого доходу можна поглянувши в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Доходи після внесених змін по роках, тис. грн.

Доходи	1 рік	2 рік
Реалізація товару за допомогою сайту	827,11	1011,43
Всього	827,11	1011,43

Джерело: власні розрахунки

Проведені розрахунки показують, що показники ефективності проєкту мають позитивну тенденцію. Зростання витрат на рекламну кампанію з 38,76 тис. грн. у першому році до 47,55 тис. грн. у другому спритиме збільшенню доходів на 184,32 тис. грн. Це свідчить про позитивний ефект від реклами. Тому можна сказати, що прийняття управлінських рішень стосовно підвищення конкурентоспроможності, матимуть позитивний вплив на підприємство. Проведення цих змін може здатись простим завданням, проте це потребує велику кількість часу, що витрачається на прийняття управлінського рішення; грошових витрат, та значного інтелектуального потенціалу менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ

Система управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом стратегії промислового підприємства, спрямованим на забезпечення його стійкого розвитку. Конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому є визначальними факторами у досягненні високих результатів фінансово-господарської діяльності, адже від здатності конкурувати залежить обсяг доходів і прибутку. У практиці комерційної діяльності підприємства важливе значення має своєчасне і стратегічно обґрунтоване вдосконалення конкурентних переваг. Навіть незначні помилки або недоліки в управлінні конкурентоспроможністю можуть мати серйозні наслідки для ринкових позицій підприємства. Саме тому завданням організації цієї діяльності є виявлення слабких місць у конкурентній стратегії, їх усунення та підвищення ефективності існуючої системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР».

Нами було розглянуто різні наукові джерела. Проаналізувавши їх, було встановлено, що управління конкурентоспроможністю – це діяльність, яка не обмежується часом, встановлює певну мету (забезпечення переваги на ринку та максимізація вигоди), визначає засоби, методи та інструменти підвищення конкурентоспроможності, приводить до прогнозованого результату та, найважливіше, має усвідомлений характер (тобто впроваджується людиною або групою людей). Вплив суб'єкта підприємницької діяльності на ринок, адаптація до змін попиту та ефективне задоволення потреб споживачів за допомогою сучасних методів і інструментів маркетингу з метою досягнення конкурентних переваг є змістом поняття «управління конкурентоспроможністю». У кваліфікаційній роботі обґрунтовано та узагальнено теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств, а саме: фактори, елементи та чинники, що впливають на її рівень.

Проведено аналіз стану управління конкурентоспроможністю в ТОВ «ОЛАН АПАТОР». Встановлено, що на управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства впливають наступні фактори внутрішнього та

зовнішнього середовища: зовнішнє середовище (ринкові умови, діяльність конкурентів, попит споживачів, економічна і політична ситуація, партнери та постачальники); внутрішнє середовище (фінансові ресурси, інноваційний потенціал, рівень технологій, якість продукції, кадровий потенціал). Розуміння та врахування цих факторів є ключовими для розробки ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зазначено, що результати господарської діяльності підприємств залежать від правильно обраної стратегії управління конкурентоспроможністю, яка охоплює формування конкурентних переваг, адаптацію до ринкових умов, широту асортименту продукції, її якість, а також рівень сервісу, що надається споживачам. Важливим для торговельного підприємства є прийняття стратегічних рішень щодо управління конкурентоспроможністю, зокрема: оптимізація логістичних процесів, впровадження інноваційних рішень, вибір ефективних методів підвищення конкурентоспроможності, а також формування партнерських відносин з учасниками ринкових процесів.

Говорячи за показники діяльності ТОВ «ОЛАН АПАТОР», треба сказати, що в 2023 році собівартість продукції стала меншою на 2778,80 тис. грн. або на 50,85%, виручка зменшилась на 4373,70 тис. грн. або на 71,65%, чистий прибуток зменшився на 1479,70 тис. грн. Варто зауважити, що в 2023 р. маємо рівень збитковості підприємства на рівні -35,55, що є найнижчим показником за трирічний період дослідження.

Для вдосконалення управління конкурентоспроможністю в торговельному підприємстві нами запропоновано напрями, а саме: удосконалення системи маркетингових комунікацій, пошук нових споживачів, реорганізація асортименту товарів, редизайн веб-сайту та мотивування працівників. Більш детально було обґрунтовані проєкти з редизайну веб-сайту та удосконалення системи маркетингових комунікацій. Редизайн веб-сайту є необхідним для створення зручного, сучасного та естетично привабливого цифрового простору для клієнтів. Оновлений веб-сайт із поліпшеним юзабіліті та адаптацією для мобільних пристроїв сприяє збільшенню часу перебування на ньому можливих покупців.

Водночас він дозволяє компанії виглядати конкурентоспроможною та підвищує її репутацію в онлайн-середовищі.

Вдосконалення систем маркетингових комунікацій є ключовим для ефективного взаємодії з цільовою аудиторією, формування позитивного іміджу ТОВ «ОЛАН АПАТОР» та зміцнення конкурентних позицій. Завдяки використанню сучасних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, email-маркетинг та контент-маркетинг, можна досягти персоналізованого підходу до споживачів, збільшити їхню лояльність і рівень залученості. Систематичний аналіз ефективності комунікацій дозволяє оперативно адаптувати стратегію під актуальні потреби ринку.

Загалом за нашими розрахунками, на ці проекти підприємству бажано було залучити 700 тис. грн. в перший рік та 770 тис. грн. в другий. Говорячи за перший рік, треба сказати, що 25 тис. грн. планується витратити на плату за проведення редизайну веб-сайту, 38,76 тис. грн. – на рекламну кампанію та 636,24 тис. грн. – на поновлення асортименту новим товаром. В другому році витрати на рекламну кампанію зростуть до 47,55 тис. грн., а на поновлення асортименту піде 722,45 тис. грн. Згадуючи за рекламну кампанію, варто сказати, що в перший рік підприємству варто витратити на таргетовану рекламу в Instagram та Facebook 9,84 тис. грн. та 4,92 тис. грн. відповідно. В другому році суми необхідно збільшити до 15,74 тис. грн. та 7,81 тис. грн. відповідно. Також передбачається надбавка працівнику, котрий буде виконувати дану роботу, в розмірі 24 тис. грн. за рік. Завдяки цим проектам, підприємству в першому році прогнозується отримати виручку в розмірі 827,11 тис. грн., а в другому – ця сума може досягнути 1011,43 тис. грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОЛАН АПАТОР» є доцільними та сприятимуть покращенню його фінансових результатів. Реалізація цих заходів дозволить підприємству адаптуватися до ринкових умов, зміцнити свої позиції на ринку та створити передумови для подолання збитковості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 30.07.2024).

2 Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023 № 187. С. 78-83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13> (дата звернення: 08.08.2024).

3 Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9> (дата звернення: 05.08.2024).

4 Кравчук Б, Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 167-174. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf> (дата звернення: 31.07.2024).

5 Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення: 08.08.2024).

6 Линник В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції*. м. Полтава, 28-29 березня 2024 р. Полтава, 2024. С. 874-875.

7 Линник В. О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 29-ої міжнародної науково-практичної конференції* (20 листопада 2023 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2023. С. 47-48.

8 Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 3-4 (316-317). С. 110-116. DOI:

<https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-110-116> (дата звернення: 01.08.2024).

9 Нестеренко С. А. Управління конкурентним розвитком підприємств: методичний аспект. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1 (41). С. 183-188. DOI: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13621/1/Макет%20№1%20%2841%29-179-184.pdf> (дата звернення: 08.08.2024).

10 ТОВ «SEMPAL». ТОВ «SEMPAL»: веб-сайт. URL: <https://sempal.com/about> (дата звернення: 13.08.24).

11 ТОВ «АКВА Україна». ТОВ «АКВА Україна»: веб-сайт. URL: <https://au.ua> (дата звернення: 13.08.24).

12 ТОВ «АНТАП Україна». ТОВ «АНТАП Україна»: веб-сайт. URL: <https://www.antap.com.ua/o-nas> (дата звернення: 13.08.24).

13 ТОВ «Інвест Премекс». ТОВ «Інвест Премекс»: веб-сайт. URL: <https://investpremix.net.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 13.08.24).

14 ТОВ «ОЛАН АПАТОР». ТОВ «ОЛАН АПАТОР»: веб-сайт. URL: <https://olanapator-sumy.com.ua> (дата звернення: 12.08.24).

15 ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ». ТОВ «ТЕПЛОСВІТ-ЛЬВІВ»: веб-сайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/39394861> (дата звернення: 13.08.24).

16 Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf (дата звернення: 08.08.2024).

17 Diana Marie Wiechmanna, Christopher Reichsteinb, Ralf-Christian Haertinga, Joerg Bueechlc, Michael Pressla. Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *26th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems (KES 2022)*. 2022. Vol. 207. Pp. 2353–2363. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922011826> (дата звернення: 12.10.2024).

18 Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O. and Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No 03, Pp 317–326. DOI: 10.46852/0424-2513.3.2022.24 (дата звернення: 12.10.2024).

19 Kongrode J., Aujiapongpan S., Ru-Zhue J. Exploring the impact of dynamic talent management capability on competitive performance: The mediating roles of dynamic marketing capability of startups. *Journal of Competitiveness*. 2023. Vol. 15, No 1, Pp. 113–130. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2023.01.07> (дата звернення: 08.08.2024).

20 Lupak R., Kuniyska-Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Contents lists available at GrowingScience*. 2021. Vol. 7. No 7. Pp. 1785–1798. DOI: 10.5267/j.ac.2021.4.018 (дата звернення: 09.07.2024).

21 Madureira Luís, Popovič Aleš and Castelli Mauro. Competitive intelligence: A unified view and modular definition. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 173. Pp. 121086. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521005199> (дата звернення: 09.07.2024).

22 Pavlenchuk N., Horbonos F., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No 3. Pp. 77-89. DOI: 10.22004/ag.econ.314165 (дата звернення: 08.08.2024).

23 Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. No 4. URL: <https://www.abacademies.org/articles/strategic-enterprise-competitiveness-management-under-global-challenges-10917.html> (дата звернення: 08.08.2024).

24 Wang C., Brabenec T., Gao P., & Tang Z. The Business Strategy, Competitive Advantage and Financial Strategy: A Perspective from Corporate Maturity Mismatched Investment. *Journal of Competitiveness*. 2021. Vol 13. № 1. Pp. 164–181. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.10> (дата звернення: 09.09.2024).

25 Zuo H., Zeb A., Ismail F., & Othayman M.B. Transformational Leadership: Enhancing Corporate Entrepreneurship for Fostering Competitiveness. *Journal of Competitiveness*. 2024. Vol. 16. No 2. Pp. 20–34. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2024.02.02> (дата звернення: 08.08.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю» різними авторами

Автори/ джерело	Визначення
Балдинюк В. М. [1]	сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів, що впливають на формування цінностей та примноження конкурентних переваг з метою забезпечення успішного функціонування та розвитку підприємства.
Вербівська Л. В. [2, с. 82]	є певним аспектом менеджменту підприємства, метою якого є формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції вищого рівня.
Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. [3, с. 53]	є постійним процесом, який потребує постійного аналізу ринку та конкурентів, оновлення стратегій та використання новітніх технологій.
Кривіцька В. В., Зянько В. В. [5]	трудомісткий процес роботи під впливом різних обставин, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ефективний аналіз, планування, організацію і контроль ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних виробничих проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання.
Храпкіна В.В. [16, с. 248]	узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства.
Нестеренко С. А. [9, с. 188]	визначається системним підходом до формування складових його конкурентного потенціалу як системної цілісності; рівнем розвитку менеджменту та його здатністю реалізовувати конкурентний потенціал у системі організаційних взаємодій між суб'єктами попиту та пропозиції.

Джерело: систематизовано автором згідно [1, 2, 3, 5, 9, 16]

Додаток Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Анкета оцінки діяльності підприємства

Шановні клієнти ТОВ «ОЛАН АПАТОР»!

Для нас дуже важливою є Ваша думка про якість нашої продукції. Тому просимо Вас дати відповіді на запитання, що пропонуються нижче й надати Ваші коментарі та побажання. Ця анкета є анонімною. Відповідаючи на запитання анкети, просимо уважно ознайомитися із запропонованими варіантами відповідей та позначити галочкою ті, які найбільшою мірою відповідають Вашому баченню зазначеного питання.

1 Звідки ви дізнались про ТОВ «ОЛАН АПАТОР» та його послуги?

- а) з сайту підприємства
 - б) від знайомого
 - в) інше (напишіть власну відповідь)
-

2 Наскільки якісний товар ТОВ «ОЛАН АПАТОР»?

- а) дуже якісний
- б) якісний
- в) мало якісний
- г) дуже не якісний

3 Чи задоволені ви асортиментом продукції підприємства?

- а) так
- б) не дуже
- в) ні

4 На скільки якісним було ваше обслуговування?

- а) відмінне
- б) добре

- в) задовільне
- г) незадовільне
- г) дуже незадовільне

5 Чи відповідає ціна якості товару?

- а) так
- б) ні

6 Чи звернетесь Ви знову за товаром до нашого підприємства?

- а) звісно
- б) так
- в) не знаю
- г) можливо
- г) ні

7 Що Ви пропонували б покращити чи змінити в запропонованій продукції?

8 Інші коментарі та пропозиції:

Дякуємо за участь!

Додаток В

БУХГАЛТЕРСЬКА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ОЛАН АПАТОР»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОЛАН АПАТОР"	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Територія СУМСЬКА	за КАТОТТГ	43363305
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA59080270010036
Вид економічної діяльності Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням	за КВЕД	634
Середня кількість працівників, осіб		240
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		46.73
Адреса, телефон 40007, СУМСЬКА, СУМИ, вулиця Черкаська, 1		0981756711

1. Баланс на
на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	-	39,3
первісна вартість	1011	73,1	96,1
знос	1012	(73,1)	(56,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	39,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	782,6	297,7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	820,0	238,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	901,1	416,3
Інші оборотні активи	1190	206,2	360,6
Усього за розділом II	1195	2 709,9	1 312,6
Баланс	1300	2 709,9	1 351,9

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	20,0	20,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 286,7	333,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 306,7	353,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	869,9	0,3
розрахунками з бюджетом	1620	525,8	808,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7,5	189,7
Усього за розділом III	1695	1 403,2	998,6
Баланс	1900	2 709,9	1 351,9

2. Звіт про фінансові результати
за _____ **Рік 2023**

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 715,4	6 104,4
Інші доходи	2160	15,3	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	1 730,7	6 104,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 377,6)	(5 464,2)
Інші витрати	2165	(1 307,8)	-
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(2 685,4)	(5 464,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(954,7)	640,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(115,2)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(954,7)	525,0

Керівник

(підпис)

Тихоненко Неля Павлівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад