

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 організації»

Виконав:

Тонкошкур Богдан Станіславович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Дашутіна Людмила Олександрівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Шпетний Володимир Володимирович
директор ТОВ «ВЕЛЛ-БУД»

Суми – 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:
Завідувач кафедри _____ Альвіна ОРЄХОВА

«_____» «_____» 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Тонкошкур Богдану Станіславовичу

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю організації

2. База практичного дослідження: ТОВ "ВЕЛИКИЙ ВИБІР" м. Суми

керівник роботи Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «_____» _____ 20__ р. № _____

3. Строк подання здобувачем вищої освіти закінченого проекту (роботи)

«10» грудня 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2022-2024 роки, звітність ТОВ "ВЕЛИКИЙ ВИБІР" за останні 3 роки, власні дослідження.

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

- вивчити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю організації;
- провести комплексний аналіз сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»;
- здійснити діагностику конкурентних позицій підприємства на ринку напоїв;
- визначити основні шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства;
- виявити напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»;
- розробити стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати застосування клієнтоорієнтованого підходу як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії.

**Завдання прийняв
до виконання**

Богдан ТОНКОШКУР

Дата отримання завдання

«09» жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Вересень 2024</i>	Виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Жовтень 2024</i>	Виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	Виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>16-28 червня 2025</i>	Виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень-вересень 2025</i>	Виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	Виконано
7	Завершення проєктної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	Виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проєктного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	Виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	Виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>05 грудня 2025</i>	Виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>10 грудня 2025</i>	Виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	Виконано

Здобувач

Богдан ТОНКОШКУР

Керівник роботи

Людмила ДАШУТІНА

АНОТАЦІЯ

Тонкошкур Б.С. Управління конкурентоспроможністю організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного та високо турбулентного ринкового середовища. Узагальнено основні наукові підходи до трактування конкурентоспроможності та визначено ключові елементи механізму її формування, серед яких: здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, використання інноваційних рішень, ефективність організації внутрішніх процесів та системність стратегічного управління.

Розкрито зміст конкурентоспроможності як багатокомпонентної категорії, що відображає сукупність економічних, організаційних, технологічних та кадрових переваг підприємства над конкурентами. Надано детальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР», охарактеризовано його структуру, основні напрямки діяльності, ринкове позиціонування та тенденції фінансово-господарського розвитку. За результатами аналізу встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та підвищених ризиків, пов'язаних із воєнним станом, коливанням попиту та нестабільністю логістичних процесів. Проведено цілісну оцінку конкурентного стану компанії з використанням методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, порівняльної діагностики та аналізу внутрішніх ресурсів. Виявлено основні проблеми, що стримують розвиток підприємства: недостатня активність у сфері маркетингу та комунікацій, обмежена інноваційність товарного асортименту, потреба в підвищенні ефективності операційних процесів, недостатня автоматизація інформаційних потоків та вплив зовнішніх економічних і регуляторних факторів.

На основі проведених досліджень розроблено комплекс стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР». Запропоновано впровадити стратегію диференціації, що передбачає розширення асортименту та підвищення якості обслуговування, інноваційну стратегію, спрямовану на модернізацію бізнес-процесів та цифровізацію діяльності, а також стратегію ринкового лідерства для зміцнення позицій на локальних ринках. Обґрунтовано механізм реалізації зазначених стратегій, визначено їх очікуваний вплив на фінансові результати, імідж підприємства та його довгострокову стійкість.

Результати роботи можуть бути використані для підвищення ринкових позицій ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР», зміцнення конкурентних переваг і формування підґрунтя для сталого розвитку у мінливих умовах зовнішнього середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, стратегічне управління, розвиток підприємства, інноваційна діяльність, ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР», SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

SUMMARY

Tonkokhkur B.S. Competitiveness Management of an Organization.

Master's Qualification Thesis for obtaining the degree of Master in Management under the educational program «Management of Organizations and Administration» in the specialty 073 «Management» Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

This qualification thesis presents a comprehensive study of the theoretical, methodological, and applied aspects of enterprise competitiveness management in a dynamic and highly turbulent market environment. The main scientific approaches to interpreting competitiveness are summarized, and the key elements of its formation mechanism are identified, including: the enterprise's ability to respond promptly to changes in market conditions, the use of innovative solutions, the efficiency of internal process organization, and the systematic nature of strategic management.

The thesis reveals the essence of competitiveness as a multidimensional category that reflects the set of economic, organizational, technological, and human-resource advantages of an enterprise over its competitors. A detailed organizational and economic description of LLC «VELYKYI VYBIR» is provided, including its structure, main areas of activity, market positioning, and trends in financial and operational development. The analysis shows that the company operates in an environment of high competition and increased risks associated with martial law, fluctuations in demand, and instability in logistics processes. A comprehensive assessment of the company's competitive position was conducted using SWOT analysis, PEST analysis, comparative diagnostics, and internal resource analysis. The main problems hindering the enterprise's development were identified: insufficient marketing and communication activity, limited innovativeness of the product assortment, the need to improve operational efficiency, insufficient automation of information flows, and the influence of external economic and regulatory factors.

Based on the conducted research, a set of strategic measures aimed at enhancing the competitiveness of LLC «VELYKYI VYBIR» was developed. It was proposed to implement a differentiation strategy involving expansion of the product range and improvement of service quality; an innovation strategy focused on the modernization of business processes and digitalization of operations; as well as a market leadership strategy designed to strengthen the company's positions in local markets. The mechanism for implementing these strategies is substantiated, and their expected influence on financial results, corporate image, and long-term sustainability is determined.

The results of this thesis may be used to enhance the market position of LLC «VELYKYI VYBIR», strengthen its competitive advantages, and build a foundation for sustainable development in the changing external environment.

Key words: enterprise competitiveness, competitive advantages, strategic management, enterprise development, innovation activity, LLC «VELYKYI VYBIR», SWOT analysis, PEST analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю організації	10
РОЗДІЛ 2 Оцінка і аналіз стану конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»	27
2.3 Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку напоїв	32
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства	44
3.1 Пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»	44
3.2 Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства	52
3.3 Клієнтоорієнтований підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності компанії	57
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростаючою конкуренцією на ринку, що потребує від підприємств ефективного управління конкурентоспроможністю для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Теоретичним та практичним аспектам управління конкурентоспроможності підприємств присвячено дослідження багатьох учених: 1. Гріщенко І., Білецька Н., Одінцева О. [1], Вовк О.М. [6], Дашутіна Л.О. [2], Железняк К.Л., Отрок М.В. [3], Кошельок Г.В., Царьов О.С. [5], Кривіцька В.В., Зянько В.В. [7], Оверчук А.М. [10], Омельченко Т. [11], Пахуча Є.В., Бабика В.О. [12], Суханова А. [15], Чегорка В.О., Гордійчук О.Є. [18] та інших. Однак, незважаючи на значну кількість наукових робіт щодо цієї теми, управління конкурентоспроможністю сьогодні є складним і багатовимірним процесом, оскільки ринок постійно змінюється, з'являються нові технології, змінюються споживчі потреби, а конкуренти застосовують різні стратегії, що і потребує постійного наукового пошуку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів, обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємством в умовах сьогодення.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- ✓ вивчити теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю організації;
- ✓ провести комплексний аналіз сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»;
- ✓ дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- ✓ проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»;
- ✓ здійснити діагностику конкурентних позицій підприємства на ринку напоїв;
- ✓ визначити основні шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства;

- ✓ виявити напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»;

- ✓ розробити стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства;

- ✓ обґрунтувати застосування клієнтоорієнтованого підходу як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» міста Суми.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади та методичні підходи щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства використовували: системний підхід, методи групування та експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору та обґрунтування стратегії конкурентоспроможності підприємства використовувалися: метод порівняння. Статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість дослідити становище підприємства та оцінити фінансові можливості впровадження запропонованих заходів. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням конкурентоспроможності.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних засад щодо розроблення та вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення одержаних результатів: дана робота дала можливість виявити та дослідити аспекти управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» шляхом проведення аналізу його фінансово-економічного стану та внутрішнього середовища, а також дослідження

конкурентних позицій підприємства на ринку напоїв; виявити напрями підвищення конкурентоспроможності, розробити стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтувати застосування клієнтоорієнтованого підходу як чинника підвищення конкурентоспроможності компанії, що в подальшому зможе вплинути на покращення результатів діяльності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР». 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».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися на двох наукових конференціях:

1. Дашутіна Л.О., Тонкошкур Б.С. Конкурентоспроможність як обов'язкова властивість для підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 року). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 328-329.

2. Тонкошкур Б.С. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в міжнародному бізнес-середовищі. XV Міжнародна інтернет-конференція молодих учених і студентів «Глухівських наукових читаннях – 2025. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук». (м. Глухів, 10-12 листопада 2025 року). Глухів: Глухівський НПУ імені Олександра Довженка. 2025.

Структура кваліфікаційної роботи складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел літератури (21 джерело), додатків. Робота викладена на 70 сторінках комп'ютерного тексту, містить 14 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному мінливому світі, коли економічне середовище характеризується глобалізацією, технологічними проривами, високим ступенем невизначеності та турбулентності, конкурентоспроможність організації стає критичною умовою її виживання, розвитку та довгої стійкості. Конкуренція вимагає від підприємств не просто реагувати на зміни, а передбачати й формувати свої конкурентні позиції, ефективно використовувати ресурси, створювати інновації та підтримувати високий рівень якості у всіх аспектах своєї діяльності.

Теоретичне осмислення сутності конкурентоспроможності, її складових, факторів формування, методів оцінювання і управлінських механізмів стає фундаментом для побудови ефективної стратегії та управлінської практики. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства або організації зберігати і розвивати своє положення на ринку, забезпечувати стійке отримання економічних переваг та реалізовувати стратегії розвитку в довгостроковій перспективі.

Поняття «конкурентоспроможність» у науковій літературі розглядається багатовимірно й застосовується до товару, продукції, підприємства або організації загалом [11].

Конкурентоспроможність товару визначається його здатністю задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналогічні товари конкурентів, з урахуванням ціни, якості, дизайну, рівня інноваційності та сервісного обслуговування. Вона проявляється у попиті на продукцію, її сприйнятті споживачами та здатності витримувати конкурентний тиск на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика, яка відображає спроможність підприємства ефективно використовувати свої

ресурси (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні) для досягнення стабільних конкурентних переваг. Вона включає рівень управління, ефективність виробничих процесів, маркетингову політику, інноваційний потенціал, здатність швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

На макрорівні конкурентоспроможність організації означає її здатність посідати та утримувати стійкі позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках завдяки комплексному поєднанню фінансової стійкості, ефективного менеджменту, розвитку персоналу, застосування інновацій та високого рівня ділової репутації. Вона характеризує не лише поточний стан, але й перспективи довготривалого розвитку, що ґрунтуються на формуванні унікальних конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентоспроможність — багаторівнева категорія: на рівні товару вона виражається через споживчі властивості, на рівні підприємства — через ефективність господарської діяльності, а на рівні організації — через здатність формувати стратегічні позиції в умовах мінливого ринкового середовища. Розглянемо підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Підхід	Характеристика
Ринково-орієнтований підхід	трактує конкурентоспроможність через позицію на ринку (частка ринку, динаміка продажів, споживча привабливість товарів/послуг). Цей підхід підкреслює порівняльний аспект — оцінювання відносно конкурентів
Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View — RBV)	конкурентоспроможність забезпечується унікальними внутрішніми ресурсами та можливостями організації (технології, компетенції персоналу, бренд, інтелектуальна власність), які важко або неможливо імітувати конкурентам
Системний підхід	розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії численних факторів — макроекономічних, галузевих і внутрішніх, та підкреслює необхідність комплексного управління (маркетинг, операційна діяльність, інновації, фінанси, HR тощо)
Стратегічний підхід	пов'язує конкурентоспроможність із розробкою та реалізацією конкурентних стратегій, аналізом галузевих сил, позиціонуванням на ринку і вибором довгострокових напрямів розвитку.

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел [9]

У класичному підході М. Портера конкурентоспроможність пов'язується з формуванням та підтриманням конкурентних переваг, тобто властивостей, які дозволяють створювати для покупців більшу цінність або забезпечувати нижчі витрати порівняно з конкурентами. Переваги можуть бути стратегіями лідерства за витратами, диференціації або фокусування на певному сегменті ринку [20].

У практичному управлінні доцільно застосовувати інтегрований підхід, що поєднує елементи всіх названих концепцій.

Конкурентоспроможність організації можна визначити як сукупність її властивостей, які забезпечують здатність ефективно конкурувати на ринку, задовольняти попит споживачів кращим або більш привабливим способом, ніж конкуренти, і отримувати стійкі економічні результати у певний часовий період. Це поняття охоплює як зовнішні (ринкові) оцінки, так і внутрішні потенціали (ресурсні, організаційні, інноваційні). Для організації конкурентоспроможність означає здатність не лише відповідати стандартам якості, ціни та сервісу своїх конкурентів, але й перевершувати їх у ключових параметрах, підтримувати адаптивність до змін, стабільно генерувати прибуток, здобувати і зберігати конкурентні переваги в умовах зовнішнього та внутрішнього тиску.

Разом із тим, зміст конкурентоспроможності підприємства можна розкрити й через основні функції конкуренції (табл. 1.2).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сутність конкурентоспроможності підприємства розкривається через багатофункціональний вплив конкуренції, яка водночас виконує регуляторну, стимулюючу, розподільчу та ціноутворюючу роль, формуючи справедливі економічні умови діяльності. Функції моніторингу, аналізу та контролю забезпечують стабільність, передбачуваність і ефективність стратегічного розвитку організації, тоді як інноваційна функція сприяє підвищенню продуктивності та створенню стійких конкурентних переваг. У комплексі ці функції дозволяють не лише адаптуватися до динамічного ринкового середовища, але й активно формувати власну конкурентну позицію.

Таблиця 1.2 – Функції конкуренції

Функції конкуренції	Характеристика функцій
Регулювання	Переважно реалізується тоді, коли потрібно внести відповідні зміни до розподілу грошових ресурсів щодо факторів виробництва і впливу ціни. Іноді вона набуває характеру коригування розподілу доходів.
Стимулювання	Характеризується процесом спонукання господарюючих суб'єктів до діяльності для досягнення поставленої мети.
Ціноутворення	Характеризується впливом ціни на пропозицію та споживання відповідних товарів (робіт, послуг).
Розподілу	Характеризується розподілом доходів серед структурних підрозділів підприємства відповідно до їх ефективного внеску, що відповідає головному принципу конкурентної боротьби – винагороди за досягнення.
Моніторингу	Характеризується забезпеченістю надійного функціонування підприємства на ринку конкуренції за рахунок своєчасного виявлення відхилень від його рівноважного стану і формування інформації для визначення конкурентних переваг щодо регулювання його діяльності.
Аналізу	Характеризується процесом формування вихідної бази для визначення місії і цілей підприємства, а також для вироблення стратегії його розвитку та підвищення конкурентоздатності.
Контролю	Характеризується досягненням підприємством своїх цілей. Складається в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Контроль покликаний завчасно визначати майбутні небезпеки, виявляти помилки і відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.
Інноваційна	Характеризується можливістю отримання додаткового доходу, не збільшуючи при цьому ціну продукції (робіт, послуг), постійним удосконаленням технологічної бази, впровадження новітніх технологій.

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Наведені функції конкуренції взаємопов'язані й формують комплексний механізм впливу на розвиток підприємства. Вони забезпечують раціональний розподіл ресурсів, стимулюють ефективність і інноваційність, формують справедливую систему винагород і створюють основу для стратегічного розвитку та стійкого функціонування організації на ринку.

Формування конкурентоспроможності зумовлене низкою внутрішніх і зовнішніх факторів [5]. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або

можуть вплинути на функціонування підприємства. До зовнішніх належать: стан макроекономіки, законодавство, галузеві нормативи, технологічний розвиток, інфраструктура, конкуренція, міжнародні ринки, регуляторне середовище. Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. Внутрішні — це ресурсний потенціал (матеріальні й нематеріальні ресурси), технологічні можливості, інноваційний потенціал, здатність до навчання, якість управління, структура організації, корпоративна культура, бренд, маркетингова активність, HR-політика тощо.

У літературі пропонуються різні класифікації таких факторів; одна з узагальнених груп включає (дивись рис. 1.1):

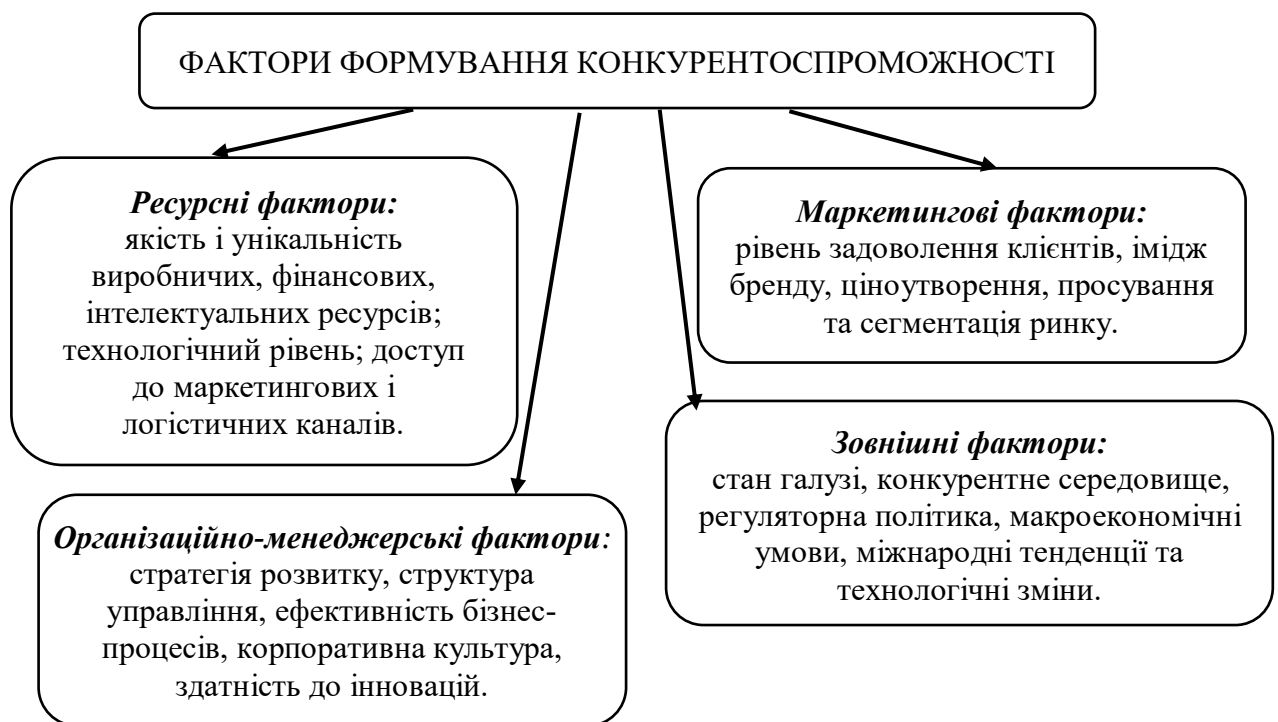


Рисунок 1.1 – Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел

При цьому для кожної організації важливо не просто мати широкий спектр ресурсів, але й виділити стратегічно важливі ресурси, які володіють властивістю бути цінними, рідкісними, важко відтворюваними або незамінними, як це теоретично обґрунтовано у ресурсному підході і підтверджується у роботах,

присвячених ресурсно-компетентісній концепції вилучення конкурентної переваги [6].

Не менш важливим є оцінювання конкурентоспроможності, яке дозволяє визначити сильні й слабкі сторони підприємства та прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Для цього застосовуються різні методики (дивись рис. 1.2).

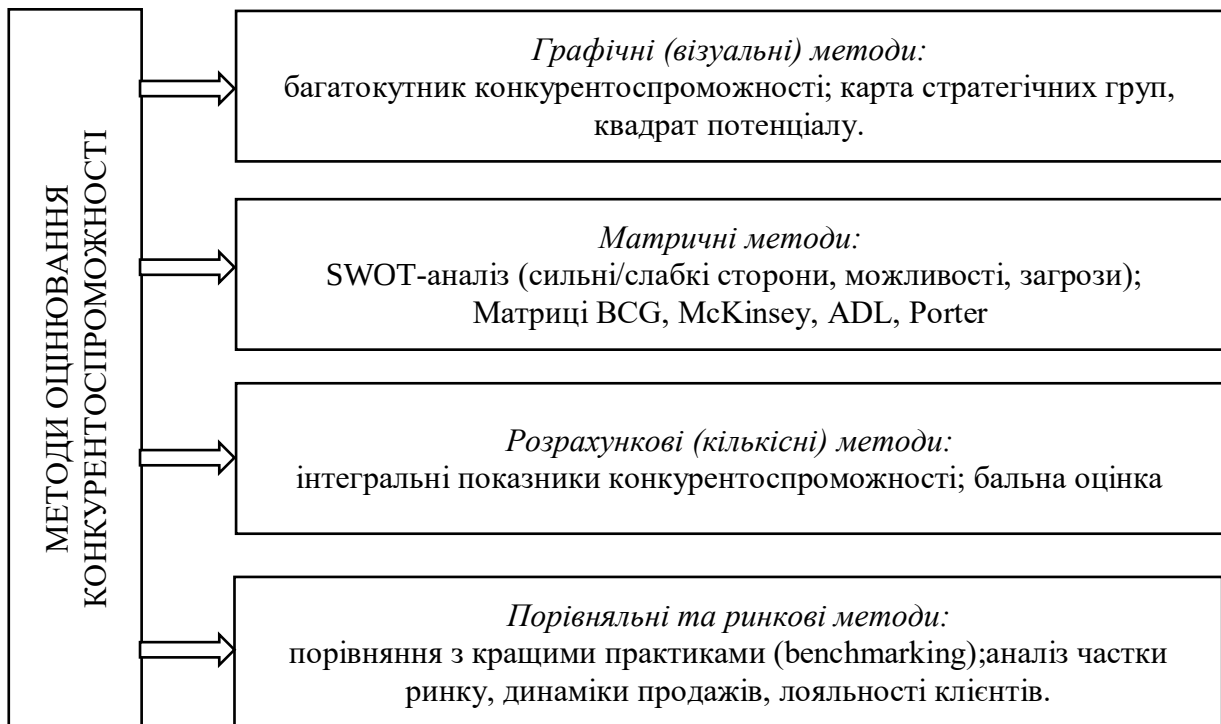


Рисунок 1.2 - Методи оцінювання конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел

Графічні методи, такі як багатокутник конкурентоспроможності чи карта стратегічних груп, дають змогу наочно зіставляти позиції підприємства з конкурентами. Матричні методи, наприклад SWOT-аналіз, матриці BCG чи McKinsey, використовуються для стратегічного аналізу та визначення портфельної політики. Розрахункові методи ґрунтуються на формуванні інтегральних індексів або бальній оцінці, що дозволяє кількісно виміряти конкурентоспроможність. Порівняльні методи (benchmarking, аналіз ринкової частки) дають можливість співставити діяльність організації з кращими практиками галузі. Жоден із методів не є універсальним, тому доцільно

використовувати їх у комплексі, залежно від специфіки організації та доступності даних.

Крім того, методи оцінки також можна поділити за ознаками: спосіб обробки інформації (якісні/кількісні), рівень порівняння (з конкурентами, галузевими стандартами, кращими практиками), спрямованість (ринкова, ресурсна, стратегічна), форма представлення (індекси, істинні/умовні величини, бальні оцінки). Деякі науковці стверджують, що серед методів найбільш точними є ті, які спираються на індикаторні та критеріальні групи, коли є достатнє інформаційне забезпечення, а інтегральні індекси дозволяють отримати узагальнений показник положення підприємства на ринку [15]. У промислових підприємствах Шапурова О.О. вказує, що методи можуть бути матричні, графічні, індексні, стратегічні, порівняльні, з групуванням критеріїв, бальної оцінки, бенчмаркінгу тощо [17].

Кожен метод має свої переваги та обмеження: графічні та матричні — зручні для стратегічного аналізу, тоді як розрахункові дають більш формалізовану кількісну оцінку. Оптимальним підходом для підприємств є поєднання методик, адаптоване до специфіки підприємства та доступності даних.

Також є важливість врахування динамічності конкурентоспроможності. Це не статична характеристика — конкурентна позиція організації змінюється з часом, в залежності від змін у зовнішньому середовищі (ринкових умов, технологій, законодавства), у внутрішніх ресурсах (оновлення обладнання, розвиток персоналу, впровадження нових управлінських практик). Так, у дослідженнях Ірини Гріщенко та співавторів зазначається, що невід’ємним елементом конкурентоспроможності є інституційне середовище, яке може як сприяти, так і стримувати розвиток підприємств; також виділяються концепції кластерного підходу, ціннісно-орієнтованого управління, які додатково збагачують модель конкурентоспроможності [1].

Управління конкурентоспроможністю організації — це процес цілеспрямованого впливу на фактори, що формують конкурентні переваги,

шляхом планування, організації, мотивації та контролю. Серед основних механізмів управління виділяють стратегічне управління, що передбачає вибір і реалізацію конкурентних стратегій; інноваційну діяльність і розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; систему управління якістю та розвиток бренду; маркетингові інструменти сегментації, позиціонування та просування; управління людським капіталом через формування корпоративної культури, мотивацію й навчання персоналу; підвищення операційної ефективності, включаючи оптимізацію бізнес-процесів і ланцюга постачання. Інтеграція цих механізмів у єдину систему забезпечує здатність організації не лише реагувати на зміни ринку, а й активно формувати власні конкурентні переваги.

Інтеграція всіх цих складових у систему управління конкурентоспроможністю є критичною. Без інтегрованості стратегій, без урахування взаємозв'язків між ресурсами, зовнішнім середовищем, інноваціями, організаційною культурою та процесами підприємство ризикує мати слабкі конкурентні позиції, навіть якщо кілька компонентів є сильними.

Узагальнення показників конкурентоспроможності здійснюється за допомогою індексів, інтегральних рейтингів, бальних систем, бенчмаркінгу. Серед ринкових показників — частка ринку, темпи приросту продажів, лояльність клієнтів. До фінансових належать рентабельність, прибуток на одиницю продукції, маржева прибутковість. Інноваційні та якісні індикатори охоплюють частку нових продуктів у загальному обсязі продажів, витрати на НДДКР, кількість сертифікацій якості. Операційні показники включають продуктивність праці, витрати на одиницю продукції, рівень виробничих дефектів. Важливими є й HR-індикатори — текучість персоналу, рівень кваліфікації, обсяг інвестицій у навчання працівників. Для комплексної оцінки часто застосовуються інтегральні методики, що узагальнюють систему показників у єдиний індекс конкурентоспроможності. У науковій літературі наголошується, що для підприємств сфери послуг особливо важливо враховувати нематеріальні чинники, які важко кількісно виміряти, але які

можуть бути вирішальними (задоволення клієнтів, бренд, імідж, інноваційний потенціал) [4].

Особливої значущості набуває конкурентоспроможність як елемент стійкості бізнесу — адже підприємство може мати добрі фінансові результати, але в умовах зовнішнього шоку (ринкового, технологічного, політичного) швидко втратити позиції, якщо не має адаптивності, сильних ресурсів, інновацій чи бренду. Конкурентоспроможність не лише характеризує поточний стан, а й визначає здатність реагувати на потрясіння й зміни, зберігати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі [12].

Таким чином, теорія конкурентоспроможності формується на міждисциплінарних засадах — поєднуючи економіку, управління, маркетинг, теорію інновацій та ресурсного менеджменту. Ця багатовимірна категорія поєднує ринкові позиції та внутрішній потенціал, а управління нею вимагає системного підходу, спрямованого на формування й підтримання конкурентних переваг.

Управлінський висновок полягає в тому, що для ефективного управління конкурентоспроможністю організація має системно інтегрувати: аналіз зовнішнього середовища, використання внутрішніх ресурсів і компетенцій, визначення стратегічно важливих факторів, вибір адекватних методів оцінювання, розробку і реалізацію механізмів, які формують конкурентні переваги, а також постійний контроль і адаптацію. Тобто ефективність такого управління залежить від поєднання стратегічного бачення, здатності до інновацій, гнучкості організаційної структури, якості управління ресурсами та вміння використовувати комплекс інструментів оцінки і контролю.

У сучасних умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та зростання ринкової турбулентності конкурентоспроможність виступає ключовою характеристикою життєздатності організації. Її сутність полягає у здатності ефективно поєднувати внутрішні ресурси та можливості із зовнішніми викликами, формуючи стійкі конкурентні переваги. Конкурентоспроможність має багаторівневий характер: на рівні товару вона проявляється через здатність

задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги; на рівні підприємства — у результативності господарської діяльності, інноваційності та адаптивності; на рівні організації — у стратегічній здатності утримувати і посилювати позиції на ринку.

Розкриття змісту конкурентоспроможності через функції конкуренції доводить її системність: вона не лише регулює розподіл ресурсів і доходів, але й стимулює ефективність, формує справедливі економічні умови, забезпечує контроль і стабільність, а також створює основу для інноваційного розвитку. Ключовими чинниками її формування є як зовнішнє середовище (економіка, законодавство, технології, конкуренція), так і внутрішні ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні), що у взаємодії визначають стратегічний потенціал організації.

Методи оцінювання конкурентоспроможності, різноманітні за підходами — від графічних і матричних до інтегральних індексів та бенчмаркінгу, — дають змогу комплексно визначити сильні та слабкі сторони організації й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. При цьому важливо враховувати динамічний характер конкурентних переваг, які потребують постійного оновлення та адаптації до змін середовища.

Управління конкурентоспроможністю постає як цілісний процес, що включає стратегічне планування, організацію, мотивацію, контроль і розвиток інновацій. Ефективність такого управління визначається здатністю інтегрувати різні механізми — від маркетингових стратегій і управління людським капіталом до інноваційної діяльності та операційної ефективності.

Отже, конкурентоспроможність організації є інтегральною багатофакторною категорією, що об'єднує економічні, організаційні та стратегічні аспекти. Її забезпечення потребує системного управління, яке поєднує стратегічне бачення, інноваційність, гнучкість та здатність до швидкої адаптації. Саме від рівня конкурентоспроможності залежить довгострокова стійкість і успішність організації в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» працює на ринку оптової та роздрібної торгівлі з 2022 року. Форма власності: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Компанія має повне найменування українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР», скорочене – ТОВ «ВВ».

Підприємство має статус юридичної особи відповідно до законодавства України і може від свого імені укладати договори, набувати майнові та немайнові права, нести зобов'язання, а також виступати стороною у судових, арбітражних та третейських справах.

Юридична особа ТОВ «ВВ» була зареєстрована 06 вересня 2022 року. Фізичною адресою розташування підприємства є: Україна, 40024, Сумська обл., місто Суми, вул. Давидовського Григорія, будинок 7.

Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань статутний капітал юридичної особи дорівнює всього 5000 гривень. Засновником і керівником компанії є Бутрим Олександр Вікторович, який виступає і кінцевим бенефіціарним її власником. Унікальний 8-значний ідентифікаційний номер, який присвоєно компанії в Україні для обліку та ідентифікації в державних реєстрах – 44836491. Компанія зареєстрована на загальній системі оподаткування. Номер свідоцтва платника ПДВ підприємства ТОВ «ВВ» - 448364918193.

Підприємство здійснює свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України. Підприємство веде самостійний баланс, має розрахунковий та інші рахунки в банківських установах і здійснює свою

діяльність на засадах повного господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування. Воно має право володіти, користуватися та розпоряджатися власним майном.

Головною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку через задоволення потреб споживачів. Тому різні види діяльності, спрямовані на отримання прибутку, можуть здійснюватися за умови, що вони сприяють досягненню основної мети та не суперечать чинному законодавству.

Отже з метою досягнення мети, компанія прагне реалізовувати наступні заходи:

- 1) задовольняти потреби споживачів шляхом розширення асортименту за рахунок введення нових товарних позицій;
- 2) наблизитися до кінцевого покупця, покращивши канали збуту та сервіс;
- 3) досягти визначених кількісних і якісних показників ефективності діяльності.

Основним напрямком діяльності товариства, що був визначений на дату 30.05.2025 року, є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля», але крім нього в його статутних документах зазначено досить широкий спектр КВЕДів, як інші види діяльності. Від 01.41 «Розведення великої рогатої худоби молочних порід» до 82.99 «Надання інших допоміжних комерційних послуг».

ТОВ «ВВ» функціонує на основі статуту, затвердженого Загальними зборами учасників товариства від 06 вересня 2022 року (протокол № 1). Установчі документи товариства визначають його тип, цілі та напрями діяльності, склад засновників і учасників, найменування та місцезнаходження підприємства. У них також зазначено розмір і порядок формування статутного капіталу, принципи розподілу прибутків і збитків, структуру та повноваження органів управління, процедуру ухвалення рішень (у тому числі перелік питань, що потребують одностайності або кваліфікованої більшості голосів), а також порядок внесення змін до установчих документів, ліквідації чи реорганізації товариства.

Організаційна структура ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» є лінійно-функціональною, тобто базується на поєднанні лінійних підрозділів, що виконують основну діяльність підприємства, та функціональних служб, які забезпечують їхню підтримку (дивись рис. 2.1).

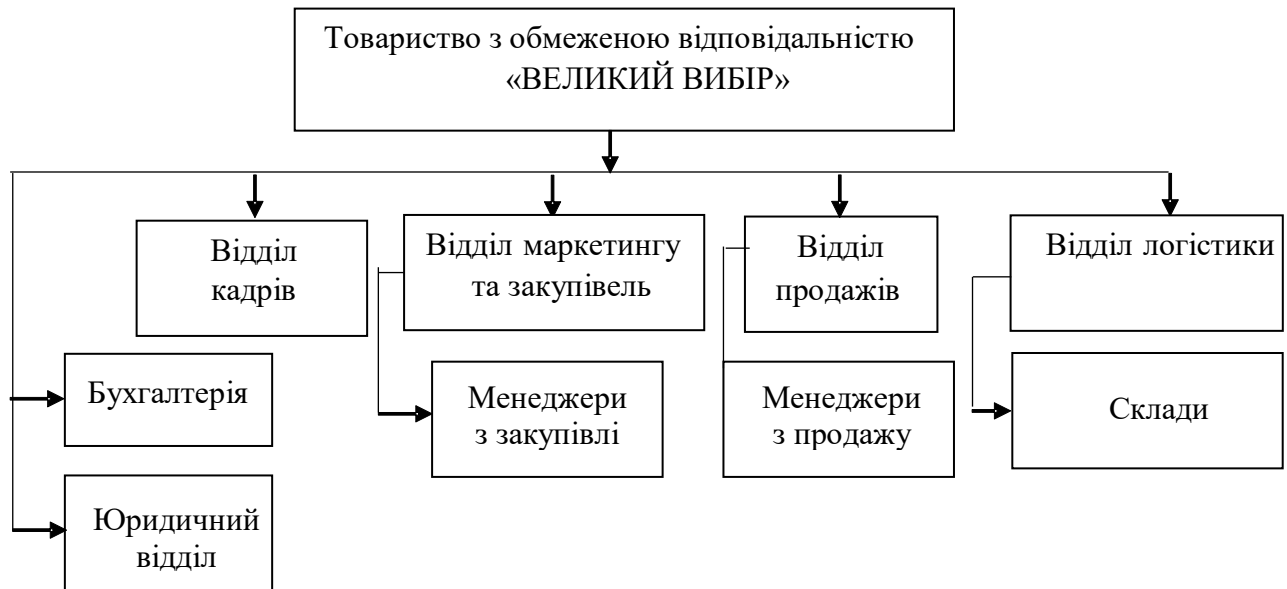


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Дана структура поєднує переваги лінійного керівництва (єдиноначальність, дисципліна) та функціональної спеціалізації (розподіл завдань за напрямками діяльності). У представленій схемі простежується чітка вертикаль підпорядкування, коли всі підрозділи — відділ кадрів, маркетингу та закупівель, збуту, логістики — підзвітні директору підприємства. Кожен відділ виконує спеціалізовані функції, що властиво функціональному типу структури, водночас управління здійснюється централізовано, як у лінійній системі.

Отже, дана структура є поєднанням лінійного та функціонального підходів, що забезпечує одночасно чіткість управління і професійну спеціалізацію працівників. Створення дієвої системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі ринку збуту продукції, залишається однією з найактуальніших проблем для більшості підприємств в умовах конкурентної боротьби. Тому

постає потреба у регулярному вдосконаленні організаційної структури підприємства.

Компанія має у своїй структурі всі необхідні підрозділи, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами. Налагоджена система логістики сприяє швидкому обслуговуванню партнерів. Мерчендайзинг охоплює всю територію України, а відділ продажів забезпечує якісну комунікацію з клієнтами різних рівнів — як в офлайн-, так і в онлайн-середовищі.

Статутом товариства визначено, що вищим органом підприємства є загальні збори учасників. Учасниками компанії можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Їх кількість не обмежується. До повноважень загальних зборів належить: внесення змін до Статуту підприємства, зокрема щодо розміру статутного капіталу; обрання та звільнення Голови й членів Правління; затвердження річної фінансової звітності, розподіл прибутків і збитків; визначення строків і порядку виплати дивідендів; ухвалення рішень щодо випуску акцій; передача повноважень із ведення реєстру власників іменних цінних паперів; а також прийняття рішень про ліквідацію підприємства (див. рис. 2.2).

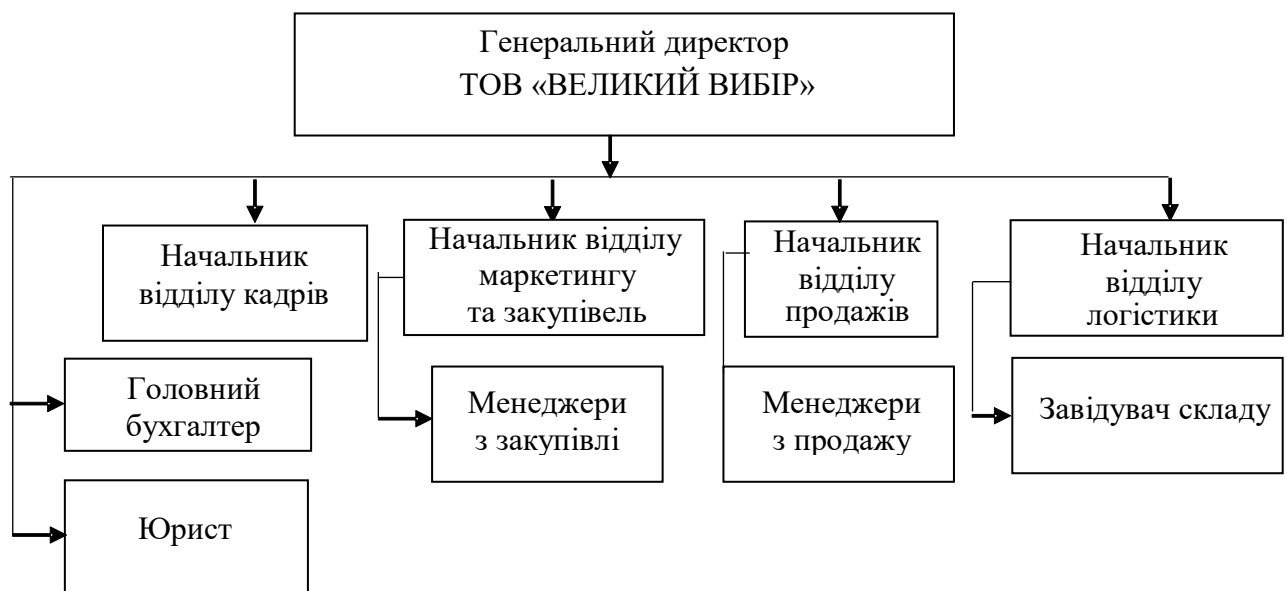


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Поточне управління роботою підприємства здійснюється виконавчим органом (генеральним директором). Виконавчий директор здійснює стратегічне керівництво компанією, забезпечує виконання рішень загальних зборів, контролює роботу підрозділів, управляє фінансовими та матеріальними ресурсами, а також представляє підприємство у взаєминах із третіми особами. Він відповідає за прибуткову діяльність компанії, раціональне використання ресурсів і дотримання вимог чинного законодавства. А виходячи з того, що виконавчий директор товариства є його кінцевим бенефіціарним власником, то це означає, що він одноосібно контролює компанію та отримує від неї вигоду.

Для сучасного управлінського процесу досліджуваного підприємства характерні наступні основні характеристики:

1. орієнтація на підвищення ефективності діяльності підприємства;
2. забезпечення господарської самостійності та надання права прийняття рішень працівникам, відповідальним за кінцеві результати;
3. постійне коригування цілей і програм діяльності відповідно до змін ринкової кон'юнктури;
4. спрямованість на досягнення запланованих результатів;
5. використання сучасних інформаційних систем для проведення багатоваріантних розрахунків;
6. оцінювання ефективності управління виключно за досягнутими результатами;
7. проведення глибокого економічного аналізу управлінських рішень з урахуванням прогнозованих змін;
8. оцінювання ризиків перед реалізацією визначених цілей і завдань.

Діяльність підприємства визначається як характером його взаємодії з іншими учасниками ринку, так і ефективністю реалізації власних управлінських функцій.

Одним із недоліків системи управління підприємства є відсутність затвердженої стратегії розвитку. На підприємстві не практикується складання стратегічних планів, що призводить до можливих невідповідностей між

організаційною структурою та вимогами зовнішнього середовища, а також ускладнює визначення перспектив розвитку.

Управлінський апарат товариства виконує усі п'ять основних функцій менеджменту: планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль. Крім того, здійснюються й специфічні функції: лінійне керівництво, управління персоналом і оплатою праці, матеріально-технічним забезпеченням та збутом, ведення бухгалтерського обліку, фінансова діяльність і контроль якості роботи.

ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» поєднує елементи бюрократичної та демократичної моделі управління, що забезпечує чітку ієрархію у системі «керівник – підлеглий» і водночас сприяє розвитку корпоративної культури. У компанії цінують командну роботу, ініціативність і самореалізацію працівників. Прийняття управлінських рішень має колегіальний характер: керівники всіх відділів беруть участь в обговоренні важливих питань. Щотижня проводяться збори управлінців усіх рівнів для аналізу результатів діяльності та планування подальших дій.

Процес управління базується на використанні трьох груп методів: економічних, адміністративних і соціально-психологічних.

Економічні методи полягають у створенні стимулюючих умов, які спонукають працівників до ефективної діяльності відповідно до особистих, колективних і державних інтересів. До них належать система матеріального стимулювання, оплата праці, планування, економічний аналіз тощо.

Адміністративні методи передбачають прямий вплив керівництва на підлеглих у межах встановлених повноважень і поділяються на організаційні та оперативно-розпорядчі.

Соціально-психологічні методи базуються на врахуванні соціально-психологічних чинників і спрямовані на управління взаєминами в колективі задля досягнення спільних цілей.

Наразі на підприємстві переважають адміністративні методи управління, частково застосовуються соціально-психологічні, тоді як економічні методи потребують удосконалення.

Трудові ресурси підприємства-дистриб'ютора є одним із ключових чинників його ефективного функціонування, оскільки саме від професійного рівня, злагодженої роботи та мотивації персоналу залежить якість виконання основних бізнес-процесів — від закупівель і логістики до продажу й обслуговування клієнтів.

Динаміку чисельності та ефективність використання трудових ресурсів наведено в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка чисельності працівників та ефективність їх використання

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1	16	19	+18	у 19 разів
Відпрацьовано люд.-год., всього,	640	28896	35739	32699	у 11,8 разів
в т. ч. на 1 середньооблікового працівника, люд. - год.	640	1806	1881	+1241	у 2,9 разів
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), тис. грн.	-	151495,7	193976,3	+193976,3	х
на 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	-	9 468,5	10 209,3	+10 209,3	х
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн. - всього,	65,9	388,8	643,6	+577,7	у 9,7 разів
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн.	16477,0	24300,0	33875,0	+17 398,0	у 2,1 рази

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Аналіз даних за 2022–2024 рр. свідчить про активний розвиток підприємства та значне нарощування основних виробничо-економічних показників. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 1 особи у 2022 р. до 19 осіб у 2024 р., тобто у 19 разів, що вказує на інтенсивне розширення масштабів діяльності. Відповідно, загальна кількість відпрацьованих людино-годин зросла у 11,8 разів, що свідчить про підвищення обсягів виконаних робіт та навантаження підприємства. Особливо суттєве зростання спостерігається за

показником чистого доходу від реалізації продукції, який у 2024 р. становив 193 976,3 тис. грн, тоді як у 2022 р. підприємство ще не вело активної господарської діяльності. Це свідчить про формування стійкої позиції на ринку та збільшення клієнтської бази.

Загалом, у період 2022–2024 рр. підприємство демонструє динамічний розвиток, розширення кадрового складу, зростання продуктивності праці та підвищення рівня заробітної плати. Такі тенденції підтверджують ефективність управлінських рішень і стабільне зміцнення позицій дистриб'ютора на ринку.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Внутрішнє середовище компанії включає всі ресурси, процеси та чинники, які знаходяться під прямим контролем організації. Це сукупність управлінських, виробничих, фінансових, кадрових та технологічних елементів, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. На відміну від зовнішнього середовища, внутрішнє середовище можна планувати, регулювати та оптимізувати. Однак зміни всередині компанії також потребують постійного моніторингу та адаптації, оскільки неефективне управління внутрішніми ресурсами може призвести до зниження конкурентоспроможності та втрати стратегічних переваг на ринку.

Аналіз фінансового стану компанії передбачає оцінку її здатності ефективно використовувати наявні ресурси, забезпечувати платоспроможність і досягати фінансової стабільності. Він включає вивчення основних фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, структура капіталу та ділова активність підприємства. Метою цього аналізу є визначення сильних і слабких сторін фінансової діяльності, виявлення ризиків, пов'язаних із нестачею коштів або високою заборгованістю, а також обґрунтування рішень щодо оптимізації фінансових потоків і підвищення ефективності використання ресурсів.

Для загального розуміння про економічний стан та рівень рентабельності підприємства та з метою аналізу фінансових результатів діяльності побудуємо таблицю про динаміку показників фінансового звіту за 2022-2024 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022 р., ±	
	2022	2023	2024	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), тис. грн.	-	151495,7	193976,3	+193976,3	х
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	-	9 468,5	10 209,3	+10 209,3	х
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	-	913,2	154,1	+ 154,1	х
Собівартість, тис. грн.	-	132738,5	162514,3	+ 162 514,3	х
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	4,9	1 664,3	2 410,3	+ 2 405,4	492,0
- на 1 середньооблікового працівника, тис. грн.	4,9	104,0	126,9	+ 122,0	у 26 разів
- на 1 грн. вартості основних засобів, грн.	4,9	10,0	1,9	-3,0	38,8
Рівень рентабельності продукції, %	-	114,1	119,4	+ 119,4	х

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»

За аналізований період спостерігається позитивна динаміка фінансово-господарських результатів діяльності підприємства. Збільшення обсягів реалізації продукції забезпечило підвищення показників ефективності праці — чистий дохід на одного працівника зріс до 10 209,3 тис. грн. Найбільш помітним є підвищення чистого прибутку, який зріс з 4,9 тис. грн у 2022 році до 2 410,3 тис. грн у 2024 році — тобто у понад 490 разів. Загалом, діяльність підприємства у 2024 році характеризується стійким зростанням фінансових результатів, підвищенням ефективності використання трудових ресурсів і прибутковості виробництва, що свідчить про успішне функціонування підприємства в умовах конкуренції.

Активи підприємства — це ресурси, необхідні для забезпечення його діяльності у різних напрямках з метою отримання прибутку. Аналізуючи дані

щодо обсягу, структури та динаміки активів, можна зробити узагальнені висновки про зміни у фінансовому стані підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Склад та структура активів ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		У середньому за 2022-2024 рр.	
	вартість, тис. грн	питома вага, %	вартість, тис. грн	питома вага, %	вартість, тис. грн	питома вага, %	вартість, тис. грн	питома вага, %
Необоротні активи	-	-	182,8	1,1	1261,9	3,1	481,6	2,5
Оборотні активи	506,0	100,0	16170,3	98,9	40074,7	96,9	18917,0	97,5
Баланс	506,0	100,0	16353,1	100,0	41336,6	100,0	19398,6	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 1 «Баланс»

Упродовж 2022–2024 років спостерігається значне зростання загальної вартості активів підприємства, що свідчить про розширення його господарської діяльності та зміцнення фінансового потенціалу. Структура активів характеризується домінуванням оборотних активів, питома вага яких у середньому становить понад 97 %, тоді як необоротні активи займають незначну частку — близько 2,5 %. Така структура вказує на високу мобільність капіталу та орієнтацію підприємства на поточну діяльність, швидкий оборот коштів і забезпечення ліквідності.

Кожне підприємство формує свої активи за рахунок власних і залучених коштів (капіталу), що відображаються у складі пасивів. Аналізуючи дані пасиву балансу, можна отримати узагальнену характеристику джерел формування та покриття активів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця демонструє динаміку фінансового стану компанії за 2022–2024 роки. Загалом можна відзначити значне зростання обсягу балансу підприємства, що свідчить про розширення його активів та масштабів діяльності. Водночас питома вага власного капіталу у структурі балансу зростала поступово — від мінімальної частки у 2022 році до значного показника у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості та покращення платоспроможності.

Таблиця 2.4 - Склад та структура пасивів підприємства ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Показник	2022 рік		2023 рік		2024 рік		У середньому за 2022-2024 рр.	
	вартість, тис. грн.	питома вага, %	вартість, тис. грн.	питома вага, %	вартість, тис. грн.	питома вага, %	вартість, тис. грн.	питома вага, %
Власний капітал	4,9	1,0	1664,4	10,2	10084,7	24,4	3918,0	20,2
Поточні зобов'язання	510,9	99,0	14688,7	89,8	31251,9	75,6	15483,3	79,8
Баланс	515,8	100,0	16353,1	100,0	41336,6	100,0	19 401,3	100,0

Джерело: розраховано автором на основі ф. № 1 «Баланс»

Упродовж 2022–2024 років спостерігається суттєве зростання обсягів як власного капіталу, так і поточних зобов'язань підприємства, що свідчить про розширення його діяльності та збільшення масштабів господарювання. Частка власного капіталу у структурі пасивів має тенденцію до підвищення, що вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства. Водночас поточні зобов'язання залишаються домінуючим джерелом фінансування, що може свідчити про активне використання короткострокових ресурсів у фінансово-господарській діяльності. Загалом структура пасивів характеризується позитивними змінами — спостерігається поступове підвищення частки власних коштів і зменшення залежності від залученого капіталу.

Питома вага поточних зобов'язань у балансі зменшувалась, хоча їх абсолютна вартість зростала, що може свідчити про активне використання залучених коштів для розвитку діяльності та одночасну роботу над оптимізацією структури фінансування. Середні показники за три роки відображають стабільну тенденцію нарощування власного капіталу при паралельному контролі зобов'язань, що є позитивним сигналом щодо фінансової стійкості компанії.

Пропонуємо наочно зобразити динаміку активів та пасивів підприємства протягом досліджуваного періоду. У 2022–2024 роках діяльність ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» характеризувалася динамічним зростанням обсягів активів та пасивів. Найбільшу частку в структурі активів підприємства становлять

оборотні активи, що свідчить про високу мобільність ресурсів і спрямованість на забезпечення безперервності господарських процесів.

Позитивною тенденцією є поступове збільшення власного капіталу, що відображає посилення фінансової стабільності підприємства та зростання його інвестиційної привабливості. Водночас високий рівень поточних зобов'язань засвідчує активне використання залучених коштів у господарській діяльності, що є характерним для дистриб'юторських компаній, але потребує ефективного управління ліквідністю для збереження фінансової стійкості (дивись рис. 2.3).

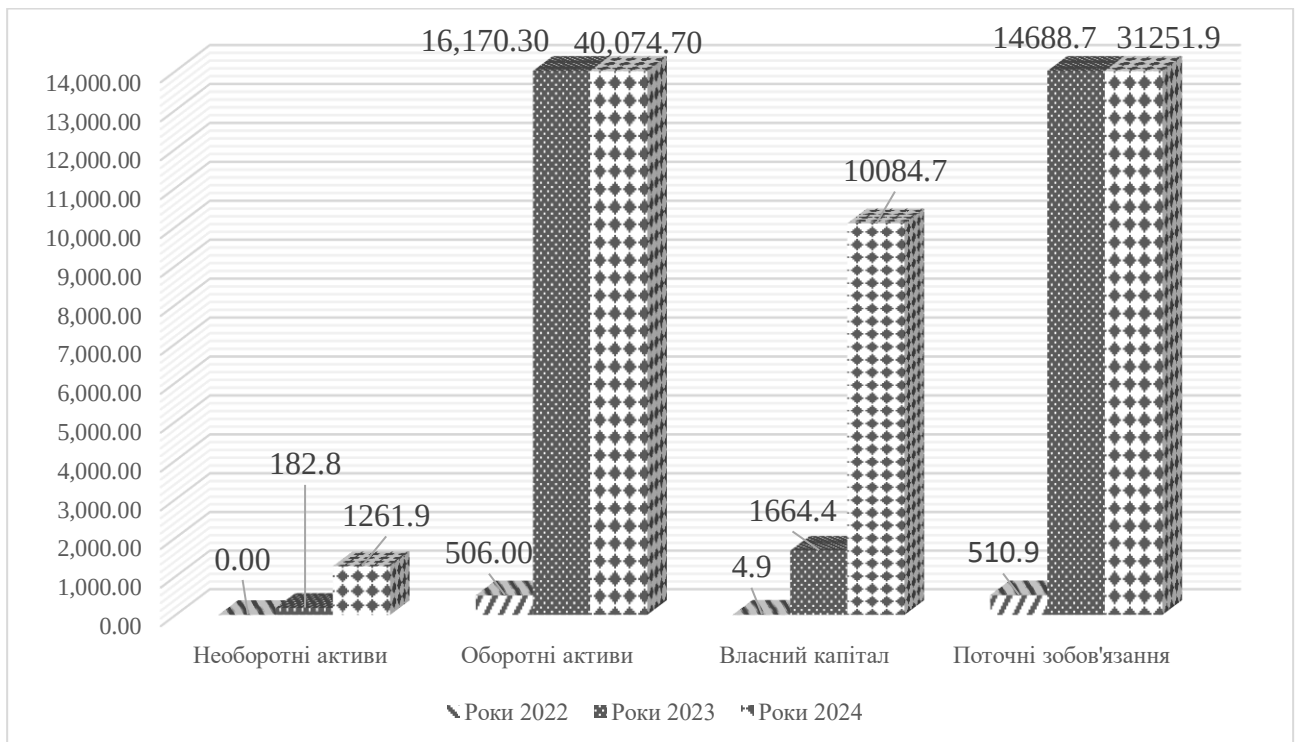


Рисунок 2.3 – Динаміка активів та пасивів ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Аналіз показників ефективності використання основних засобів, основними з яких є фондівдача та фондомісткість можна зробити на основі даних таблиці 2.5. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки раціонально компанія використовує наявні ресурси для виробництва продукції та отримання доходу. Фондовіддача відображає результативність використання основних засобів, а фондомісткість — їх капіталоємність, тобто обсяг вкладень на одиницю продукції. Аналіз динаміки цих показників у часі дає змогу виявити

тенденції підвищення або зниження ефективності використання основних засобів і визначити резерви для оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Показники	Роки			Відхилення 2024 від 2022 рр., (+;-)	
	2022	2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг), тис. грн.	-	151495,7	193976,3	+193976,3	x
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	-	165,9	1258,5	+1258,5	100,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1	16	19	+18	у 19 разів
Фондоозброєність, тис. грн./особу	-	10,37	66,24	+66,24	100,0
Фондовіддача, грн.	-	913,2	154,1	+154,1	100,0
Фондомісткість, грн.	-	0,0	0,0	0,0	x

Джерело: розраховано та складено автором за даними ф. №1-мс «Баланс», ф. № 2-мс «Звіт про фінансові результати»

Показники фондоозброєності та фондовіддачі демонструють позитивну динаміку — відбулося суттєве підвищення ефективності використання основних засобів. Це означає, що на кожного працівника припадає більша кількість основних фондів, а їх віддача виявилася більш продуктивною. Водночас фондомісткість залишилася незмінною, що може свідчити про стабільність у співвідношенні витрат на основні засоби до отриманого доходу. Загалом, динаміка показників вказує на ефективне нарощування виробничого потенціалу, поліпшення організації праці та підвищення результативності використання ресурсів підприємства.

2.3 Дослідження конкурентних позицій підприємства на ринку напоїв

Оцінка конкурентоспроможності торгового підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та

оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» слід розпочати із оцінки його позицій на ринку дистрибуції напоїв. Насамперед варто визначити рівень попиту на основні товарні групи, частку підприємства в регіональному ринку та динаміку обсягів продажу за останні роки.

ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» - є офіційним дилером найбільшого виробника напоїв в Україні з багаторічною історією розвитку компанії ПрАТ «Оболонь» на території Сумської, Чернігівської та Київської областей. Її становлення розпочалося ще у 1980-х роках і продовжується до сьогодні. ПрАТ «Оболонь» стабільно утримує позиції лідера на національному ринку напоїв.

У своїй роботі компанія орієнтується на задоволення потреб клієнтів у виборі різноманітних напоїв (безалкогольних, слабоалкогольних, мінеральної та питної води, пива), оперативному прорахунку логістичних рішень по доставці продукції кожному конкретному клієнту без порушення термінів контрактних зобов'язань.

Компанія «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» пропонує споживачам широкий асортимент продукції ПрАТ «Оболонь», який вирізняється високою якістю, сучасним дизайном упаковки та конкурентними цінами, що забезпечує її популярність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Сьогодні компанія реалізує широкий асортимент продукції, до якого входять:

- ✓ різні види пива («Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», «Оболонь Біле», «Оболонь Безалкогольне», «Оболонь Міцне» тощо);
- ✓ слабоалкогольні напої (бренди «Hardmix», «Gin&Tonic», «Rum Cola» та інші);
- ✓ безалкогольні газовані напої (лимонади, тоніки, холодний чай, енергетичні напої);
- ✓ мінеральна та питна вода («Оболонь Аква», «Природне Джерело»);
- ✓ квас натурального бродіння;

- ✓ соковмісні напої та енергетичні продукти під торговими марками компанії «Оболонь» (рис. 2.4).

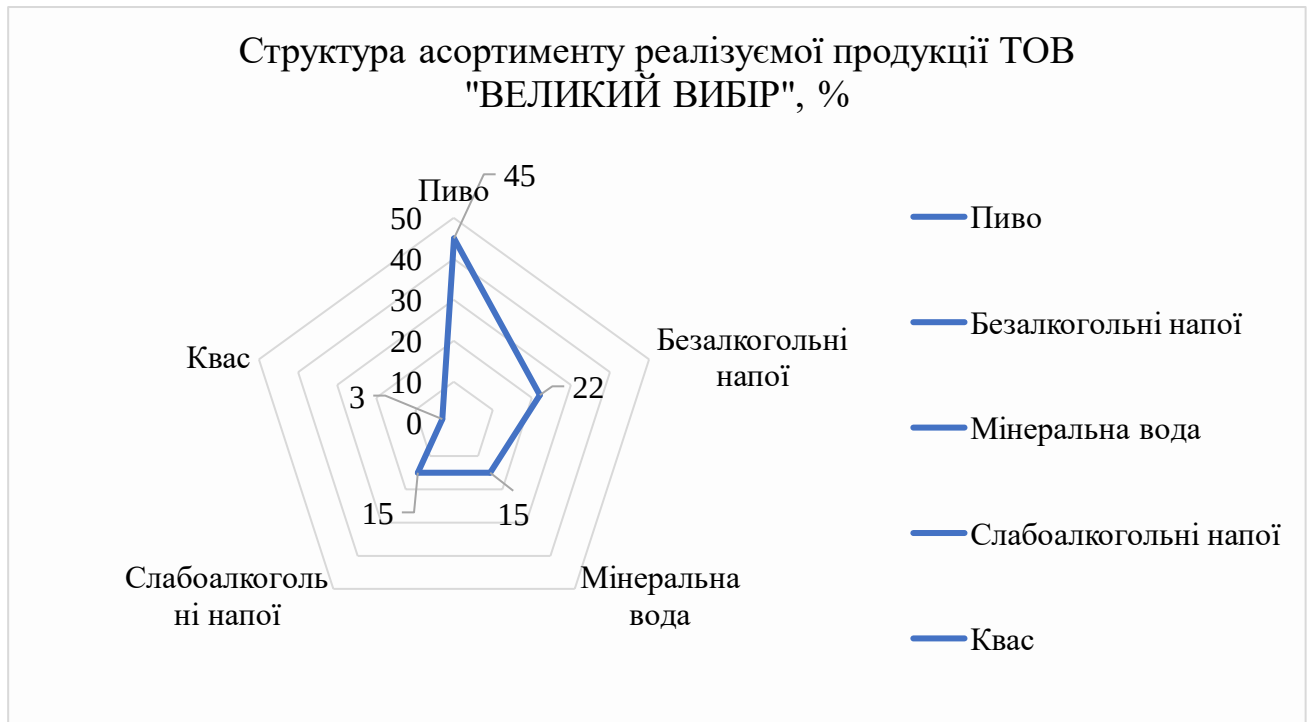


Рисунок 2.4 – Структура номенклатури продукції ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Найбільшу частку в загальному обсязі продажу займає пиво — 45 %, що свідчить про його ключову роль у товарному портфелі підприємства. Безалкогольні напої становлять 22 %, що демонструє орієнтацію компанії не лише на алкогольний сегмент, а й на широку споживчу аудиторію. Частка мінеральної води та слабоалкогольних напоїв є однаковою — по 15 %, що вказує на збалансований розвиток цих напрямів. Найменшу питому вагу має квас — 3 %, який є сезонним продуктом і має обмежений попит.

Загалом структура асортименту свідчить про диверсифікованість діяльності підприємства та прагнення задовольнити потреби різних груп споживачів, забезпечуючи широкий вибір продукції торгової марки «Оболонь» (дивись рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Асортимент продукції ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

До категорії «пиво» входить широкий асортимент сортів пива торгової марки «Оболонь», які відрізняються за смаком, міцністю та типом сировини: світле пиво: «Оболонь Світле», «Оболонь Преміум», «Оболонь Лагер», «Obolon Export»; темне пиво: «Оболонь Темне», «Obolon Porter»; безалкогольне пиво: «Оболонь Безалкогольне», «Obolon 0.0»; пшеничне пиво: «Weissbier»; спеціальні сорти: сезонні або лімітовані варіанти, як-от «Obolon Euro Mix».

«Безалкогольні напої» група включає широкий спектр продукції, орієнтований на різні вікові категорії споживачів: газовані напої: «Оболонь Лимонад», «Колада», «Тархун», «Дюшес»; соковмісні напої: серія «Живчик» (яблуко, груша, мультифрукт, вишня), «Obolon Fresh»; енергетичні напої: «REVO Energy», «Obolon Drive» — популярні серед молоді продукти із підвищеним вмістом кофеїну та вітамінів групи В.

«Мінеральна вода» - компанія реалізує природні та штучно мінералізовані води торгової марки «Оболонь»: природна питна вода: «Оболонь Аква Біле»,

«Obolon Natural Water»; мінералізована вода: «Оболонь Мінеральна»; продукти фасуються у пляшки різних об'ємів — від 0,5 до 6 літрів.

«Слабоалкогольні напої» - категорія охоплює напої з низьким вмістом алкоголю, популярні серед молоді: коктейлі: «REVO Alco Energy», «Shake» (мультифрукт, ананас, полуниця); сидри: «Obolon Cider» яблучний, грушевий; слабоалкогольні мікси: пивні коктейлі типу «Beer Mix» (з лимоном, вишнею, малиною).

«Квас» - сезонна категорія, представлена натуральними продуктами бродіння: «Квас Оболонь Домашній»; «Квас Оболонь Хлібний»; «Квас Оболонь Медовий» (лімітовані серії).

Конкурентоспроможність ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» визначається його здатністю ефективно функціонувати на ринку дистрибуції продукції ПРАТ «Оболонь» та забезпечувати стабільне зростання обсягів реалізації за умов динамічного конкурентного середовища.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства скористаємося методом суми місць та методом теорії ефективної конкуренції.

Комплексна економічна оцінка є характеристикою, яку отримують за одночасного й узгодженого вивчення сукупності параметрів, які відображають всі або більшість аспектів зміни та розвитку економічних явищ і процесів [15]. Вона містить загальні висновки про результати діяльності компанії (табл. 2.6).

Проведений аналіз показує, що підприємство займає середні позиції на ринку порівняно з досліджуваними конкурентами — ТОВ «Сумська продовольча компанія» та BearTeam (BirTeam). Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» становить 2,3, що свідчить про достатній, але не лідируючий рівень конкурентних переваг. Компанія має стабільні результати за більшістю показників, проте відчуває конкуренцію з боку як місцевих, так і національних дистриб'юторів.

Таблиця 2.6 – Розрахунок конкурентоспроможності підприємств методом суми місць

Фактори конкуренто-спроможності	Досліджуване підприємство				Головні конкуренти								Критерії
	Сумська продовольча компанія				ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»				BearTeam (BirTeam)				
	Бал		Результат		Бал		Результат		Бал		Результат		
Частка ринку, %	35	3	0,9	1	23	2	0,6	2	16	1	0,3	3	0,3
Рентабельність продукції, %	25	3	0,6	1	25	3	0,6	1	20	2	0,4	2	0,2
Якість продукції	серед-ня	2	0,3	2	висо-ка	3	0,45	1	серед-ня	2	0,3	2	0,15
Терміни виконання замовлень, днів	20	2	0,3	2	21	1	0,15	3	12	3	0,45	1	0,15
Рівень відомості підприємства	відомі	3	0,3	1	відомі	3	0,3	1	Майже відомі	2	0,2	3	0,1
Витрати на рекламу, тис. грн	54	3	0,3	1	20	1	0,1	3	40	2	0,2	2	0,1
Інтегральний показник			2,7	8			2,3	10			1,75	14	1 або 100

Джерело: розроблено автором на основі досліджень

Порівняно з лідером — ТОВ «Сумська продовольча компанія» (інтегральний показник якого 2,7) — підприємство поступається за масштабом ринку, швидкістю виконання замовлень та впізнаваністю бренду. Водночас, «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» демонструє високу якість продукції та стабільну рентабельність, що дозволяє підтримувати свою конкурентну позицію.

BearTeam (BirTeam) посідає нижчу позицію (інтегральний показник 1,75), що свідчить про меншу адаптованість до місцевих умов і слабші результати у низці критеріїв, попри розгалужену діяльність на національному рівні.

Отже, товариство має потенціал зміцнення своїх позицій за рахунок підвищення впізнаваності бренду, активізації рекламної діяльності та оптимізації логістичних процесів. У разі реалізації цих кроків підприємство зможе наблизитися до лідера ринку й підвищити інтегральний рівень конкурентоспроможності.

Для оцінки і аналізу чинників зовнішнього середовища, які впливають на стан і формування стратегії конкурентоспроможності підприємства може бути використаний PEST аналіз за чотирма ключовими напрямками: політичним, економічним, соціальним та технологічним. Такий аналіз допомагає визначити можливості й загрози, що впливають на діяльність компанії у сфері дистрибуції напоїв (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Політичні аспекти	Економічні аспекти
- вплив воєнного стану; - державна підтримка бізнесу; - зміни в законодавстві; - співпраця з місцевою владою та гуманітарними ініціативами.	- скорочення купівельної спроможності населення; - зростання вартості логістики; - інфляційні процеси та коливання валютного курсу; - розвиток внутрішнього виробництва; - попит з боку гуманітарних та військових структур.
Соціальні аспекти	Технологічні аспекти
- зміна структури населення прикордонних регіонів; - зростання патріотичних настроїв; - соціальна відповідальність бізнесу; - зміна споживчих уподобань.	- адаптація до складних логістичних умов; - розвиток цифрової торгівлі; - використання ІТ-рішень для управління запасами; - технологічна стійкість.

Джерело: побудовано автором на основі проведених досліджень

В умовах війни та прикордонного розташування ТОВ «Великий вибір» діє у високо ризиковому, але потенційно сприятливому середовищі для внутрішнього ринку. Пропонуємо більш детально розглянути всі фактори функціонування компанії.

1) Політичні фактори:

Вплив воєнного стану - діяльність компанії у прикордонній зоні супроводжується додатковими адміністративними вимогами, перевітками, можливими затримками транспортування та ризиками безпеки.

Державна підтримка бізнесу - уряд України реалізує програми підтримки підприємців у прифронтових і прикордонних регіонах — податкові пільги, кредити під державні гарантії, спрощення звітності, що може бути використано компанією.

Зміни в законодавстві - постійне оновлення регуляцій у сфері торгівлі, логістики, оподаткування вимагає швидкої адаптації з боку підприємства.

Співпраця з місцевою владою та гуманітарними ініціативами - активна участь у забезпеченні населення товарами першої необхідності сприяє зміцненню іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.

2) Економічні фактори:

Скорочення купівельної спроможності населення - через війну та міграцію населення обсяги споживання можуть бути нестабільними, однак попит на базові продукти та напої залишається відносно стабільним.

Зростання вартості логістики - у прикордонних регіонах збільшилися витрати на транспортування та паливо, що впливає на кінцеву ціну продукції.

Інфляційні процеси та коливання валютного курсу - підвищують собівартість закупівель та ускладнюють планування фінансових потоків.

Розвиток внутрішнього виробництва - обмеження імпорту стимулюють продаж українських брендів, таких як продукція корпорації «Оболонь», яку реалізує дилер. Це створює конкурентну перевагу для «Великого вибору».

Попит з боку гуманітарних та військових структур - підприємство може забезпечувати поставки для військових частин, волонтерських організацій, що формує додатковий стабільний ринок збуту.

3) Соціальні фактори:

Зміна структури населення прикордонних регіонів - частина населення евакуйована або переміщена, однак спостерігається концентрація військових і волонтерських спільнот, що формує нові групи споживачів.

Зростання патріотичних настроїв - підвищується попит на вітчизняну продукцію — українські бренди користуються більшою довірою, що сприяє розвитку дилерів національних виробників.

Соціальна відповідальність бізнесу - підтримка місцевих ініціатив, благодійних заходів або допомога переселенцям позитивно впливають на репутацію компанії.

Зміна споживчих уподобань - люди частіше обирають товари з помірною ціною, але стабільною якістю — це сприяє збільшенню попиту на продукцію середнього сегмента, яку реалізує ТОВ «Великий вибір».

4) Технологічні фактори:

Адаптація до складних логістичних умов - компанія вимушена застосовувати сучасні інструменти контролю поставок (GPS-моніторинг, електронний документообіг, онлайн-трекінг вантажів).

Розвиток цифрової торгівлі - в умовах обмеженої фізичної мобільності активізується онлайн-продаж і замовлення через електронні платформи.

Використання ІТ-рішень для управління запасами - CRM- і ERP-системи дозволяють оптимізувати залишки товару й мінімізувати ризики перебоїв у постачанні.

Технологічна стійкість - наявність автономних систем енергозабезпечення, резервного інтернету та генераторів є необхідною умовою стабільної діяльності під час перебоїв у роботі інфраструктури.

Компанія має можливість посилити свої позиції за рахунок орієнтації на українські бренди, швидкої адаптації до логістичних викликів, цифровізації управління та підвищення довіри споживачів через соціальну активність.

Ключовими завданнями на перспективу є:

- підвищення гнучкості постачань;
- розвиток партнерських зв'язків із національними виробниками;
- розширення онлайн-продажів;
- посилення репутаційної складової бізнесу як надійного та соціально відповідального дилера.

Щоб проаналізувати середовище, в якому працює компанія, нам необхідно знати сильні та слабкі сторони нашої компанії. SWOT-аналіз — це метод визначення сильних і слабких сторін компанії, а також виявлення можливостей і загроз, що існують у її зовнішньому середовищі. Його застосовують для дослідження бізнес-середовища, правових умов, внутрішніх ресурсів компанії та діяльності конкурентів, а також для комплексного вивчення взаємодії цих

факторів. Завдяки SWOT-аналізу можна здійснити всебічне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що дозволяє оцінити взаємозв'язки між її сильними та слабкими сторонами, а також загрозами та можливостями.

Результати SWOT-аналізу ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Надійне партнерство з одним із лідерів українського ринку напоїв. 2. Широкий асортимент реалізованої продукції. 3. Досвід роботи на ринку, налагоджені канали дистрибуції та постійна клієнтська база. 4. Гнучкість у прийнятті рішень і можливість швидкої адаптації до змін кон'юнктури. 5. Високий рівень довіри до бренду «Оболонь», який формує позитивне сприйняття дилера. 6. Добра репутація серед торгових партнерів і клієнтів.	1. Висока залежність від одного постачальника та його політики цін. 2. Обмежені власні складські та логістичні потужності. 3. Невелика частка ринку порівняно з великими дистриб'юторами. 4. Обмежені фінансові ресурси для масштабних рекламних кампаній. 5. Нерівномірність попиту протягом року (сезонність продажів). 6. Залежність від ситуації з безпекою у прикордонному регіоні.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення асортименту за рахунок нових продуктів «Оболонь» (енергетичні та функціональні напої). 2. Зростання попиту на вітчизняну продукцію та підтримку українських брендів. 3. Можливість розвитку онлайн-каналів продажу та електронної комерції. 4. Отримання державної підтримки бізнесу у прифронтових регіонах (податкові пільги, гранти). 5. Розширення співпраці з торговими мережами та закладами після стабілізації ситуації. 6. Підвищення соціальної довіри через участь у гуманітарних і волонтерських ініціативах.	1. Військові ризики через розташування в прикордонній зоні (пошкодження інфраструктури, обмеження транспорту). 2. Зниження купівельної спроможності населення через економічну нестабільність. 3. Конкуренція з боку великих національних дистриб'юторів («BeaTeam», «Сумська продовольча компанія» тощо). 4. Інфляційні процеси та зростання вартості логістики. 5. Нестабільність постачань і можливі затримки транспортування продукції. 6. Кадрові ризики через міграцію працівників або мобілізацію.

Джерело: побудовано автором на основі досліджень

Отже, провівши аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства, можна стверджувати, що підприємство має низку конкурентних переваг:

1) ексклюзивне партнерство з одним із лідерів національного ринку напоїв — ПРАТ «Оболонь», що гарантує високу якість продукції, широкий асортимент і впізнаваність бренду серед споживачів;

2) широкий асортимент продукції, який охоплює всі основні категорії — пиво, безалкогольні, соковмісні, енергетичні напої, мінеральну воду, квас та слабоалкогольні коктейлі, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів споживачів;

3) розгалужена система збуту та налагоджена логістика, яка забезпечує оперативні поставки продукції до торговельних точок у різних регіонах;

4) гнучка цінова політика, що дозволяє підтримувати оптимальний баланс між прибутковістю та конкурентними цінами;

5) маркетингова активність — участь у промоакціях, підтримка фірмового стилю, реклама продукції «Оболонь», що сприяє підвищенню впізнаваності серед кінцевих споживачів;

6) професійний кадровий склад — команда фахівців із маркетингу, логістики та продажів, які забезпечують стабільний розвиток підприємства;

7) разом ці фактори формують високу конкурентоспроможність ТОВ «Великий вибір», дозволяючи підприємству не лише зберігати позиції на ринку, а й поступово розширювати частку продажів, зміцнюючи партнерські відносини та підвищуючи лояльність клієнтів.

Отже, ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» має достатньо сильні внутрішні позиції завдяки партнерству з потужним виробником, широкому асортименту та лояльності споживачів. Основні слабкі сторони пов'язані з обмеженими ресурсами, залежністю від одного бренду та складною безпековою ситуацією.

У зовнішньому середовищі компанія стикається з серйозними загрозами (війна, інфляція, логістичні труднощі), проте має значні можливості для розвитку

— зокрема, цифровізацію продажів, розширення асортименту та зміцнення репутації соціально відповідального бізнесу.

Отже, було здійснено комплексну оцінку організаційно-економічного стану та конкурентних позицій ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР», що дало змогу виявити ключові тенденції розвитку підприємства, його сильні сторони та внутрішні диспропорції. Аналіз показав, що підприємство демонструє інтенсивне зростання масштабів діяльності, суттєве збільшення чисельності персоналу, стабільне нарощування доходу та прибутку, що свідчить про ефективність управлінських рішень та формування стійких ринкових позицій. водночас дослідження внутрішнього середовища дозволило визначити низку проблем, що стримують подальший розвиток компанії, зокрема відсутність формалізованої стратегії розвитку, недостатню збалансованість структури активів, домінування адміністративних методів управління та потребу в удосконаленні економічного стимулювання персоналу.

Отримані результати створюють аналітичну основу для пошуку напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому в наступному розділі буде зосереджено увагу на обґрунтуванні заходів щодо удосконалення системи управління та зміцнення конкурентних переваг ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пошук напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

На сучасному етапі розвитку українського ринку оптової та роздрібною торгівлі напоями спостерігається високий рівень конкурентної боротьби. Кожне підприємство прагне утримати існуючі позиції, розширити частку ринку та залучити нових клієнтів. У таких умовах виживання та успішне функціонування компаній залежать від їхньої здатності швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, реагувати на потреби споживачів і впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу. Динамічність ринку, постійне оновлення асортименту, зміна споживчих уподобань і технологічний прогрес змушують торговельні підприємства систематично шукати шляхи підвищення своєї конкурентоспроможності.

Якщо раніше вважалося, що великі підприємства мають більші шанси на успіх у конкурентній боротьбі порівняно з малими, то сьогодні визнано, що перевагу здобуває найадаптованіше підприємство. Зміни у потребах споживачів, посилення конкуренції за ресурси, розвиток інформаційних технологій, зростання ролі людського капіталу та інші фактори значно підвищили важливість ефективного управління конкурентоспроможністю.

Складність розробки концептуального та методологічного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств обумовлюється кількома факторами:

- фахівці по-різному трактують поняття конкурентоспроможності, надаючи йому суперечливі визначення: одні акцентують окремі її аспекти, інші намагаються дати комплексну характеристику.

- оцінка підвищення конкурентоспроможності значною мірою залежить від цілей та методів аналізу, що впливає на вибір факторів оцінки, їхню сутність, значущість та кількісний і якісний склад.

- методи оцінки конкурентоспроможності, які застосовуються у світовій практиці та мають економічну цінність для підприємств, часто не враховують наукових підходів до управління. В умовах українського ринку доцільно застосовувати не лише окремі методи, а й системно-комплексні підходи, які враховують специфіку вітчизняних ринкових відносин.

- вітчизняні підприємства, створюючи підрозділи з управління маркетингом, часто не мають можливості ефективно аналізувати конкурентоспроможність через нестачу кваліфікованих кадрів, а також технічного, інформаційного та методичного забезпечення.

Однією з ключових проблем підвищення конкурентоспроможності є конфлікт інтересів компанії та споживачів. На нашу думку, цю проблему можна пом'якшити шляхом ефективної реалізації ринкових відносин між клієнтом та підприємством, що дозволить зробити продаж продукції та надання послуг вигідними як для компанії, так і для споживачів.

Конкурентоспроможність ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» можна розглядати як його потенційну здатність, яка проявляється у кількох ключових аспектах (дивись рис. 3.1).

Споживчий аспект передбачає орієнтацію на потреби та очікування клієнтів, маркетинг (пункти 1, 2, 3).

Економічний аспект – оптимізація витрат і ресурсів для підвищення ефективності (пункт 4).

Інноваційний аспект – це технології, стратегічні новації, кваліфікований персонал (пункти 5, 6, 7).



Рисунок 3.1 – Аспекти формування конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

1. Вміння визначати потреби споживачів і тенденції ринку. Компанія повинна точно та своєчасно аналізувати потреби цільових груп споживачів як у поточний час, так і з урахуванням прогнозів на майбутнє. Такий аналіз здійснюється за допомогою науково обґрунтованої моделі цільової групи, що враховує психологічні, економічні та соціально-культурні фактори.

2. Організація діяльності відповідно до очікувань споживачів. Це стосується не лише якості запропонованого товару, а й його маркетингових характеристик, таких як ціна, асортимент, фасування та інші.

3. Здатність реалізовувати ефективну маркетингову політику.

4. Раціоналізація витрат на забезпечення діяльності. Керівництво підприємства повинно знаходити способи зменшення витрат на персонал, оренду приміщень, енергію, закупівлю товарів і матеріалів, забезпечуючи ефективність операцій та конкурентоспроможність.

5. Підтримка та впровадження сучасних торгових технологій. Конкурентоспроможність ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» потребує постійного оновлення технологічних рішень, зокрема систем управління продажами,

логістики, обліку та обслуговування клієнтів, щоб забезпечувати ефективність діяльності та залишатися на рівні або вище середньо-галузевих стандартів.

6. Розробка та впровадження інноваційних маркетингових і виробничих стратегій.

7. Формування та утримання висококваліфікованого персоналу. Виконавчі кадри повинні ефективно застосовувати наявні технології та освоювати нові, тоді як управлінський персонал – вміти знаходити та використовувати ринкові можливості.

Реалізація цих характеристик забезпечує ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» конкурентні переваги, що проявляються у зміцненні бренду, зростанні ринкової вартості та підвищенні стійкості до негативного впливу зовнішнього середовища. У результаті це дозволяє розширювати можливості компанії, знижувати питомі витрати та впливати на ціну продукції й отриманий прибуток.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства взаємопов'язана з ринковою конкуренцією як потенціал і його реалізація. Перші три характеристики підвищують доходи за рахунок точнішого розуміння потреб споживачів і здатності їх задовольняти. Четверта характеристика дозволяє скорочувати витрати на забезпечення діяльності. Разом перші чотири аспекти забезпечують економічну ефективність та здатність адаптуватися до вимог зовнішнього середовища [15, с.305].

П'ята та шоста характеристики формують основу для планування та реалізації технологічних, товарних і маркетингових стратегій, що забезпечує інноваційний потенціал компанії. Вони дозволяють прогнозувати майбутні умови ринку та ефективніше адаптуватися до них. Сьома характеристика є критичною для створення, утримання та реалізації конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, перетворюючи поточну конкурентоспроможність на стратегічну стійкість підприємства [15, с.307].

Цікавим є вивчення конкретних заходів, до яких вдаються лідери торгівлі в розвинених країнах для закріплення своєї позиції на ринку. Це включає регулярне оновлення асортименту товарів і послуг, швидку розробку та

впровадження нових продуктів, підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію процесів продажу та скорочення витрат.

У зарубіжній практиці одним із методів підвищення конкурентоспроможності є збільшення обсягів продажу. Проте використання лише цього інструменту не відображає повну картину, оскільки не враховуються такі важливі показники, як витрати підприємства, прибуток та рентабельність.

Для торгового підприємства найбільш ефективним методом підвищення конкурентних переваг є оптимізація витрат. Перевагу отримує компанія, яка за рахунок комплексу заходів досягає менших витрат у порівнянні з конкурентами. В умовах кризи та високої конкуренції, у тому числі з боку закордонних компаній, утримувати такі переваги досить складно. Це пов'язано із застосуванням конкурентами дешевої робочої сили, масштабного закупівельного та логістичного ресурсу тощо. Тому підприємство, яке прагне підвищити конкурентоспроможність, має аналізувати витрати на всіх етапах — від закупівлі та зберігання товарів до їх продажу.

Варто також враховувати, що широкий асортимент підвищує шанси споживача знайти оптимальний для себе товар або послугу. Крім того, комплекс послуг, що супроводжують продаж продукції — консультації, гарантійне обслуговування, логістична підтримка — забезпечує постійну готовність до ефективного задоволення потреб клієнтів.

Для забезпечення конкурентоспроможності торгового підприємства доцільно використовувати комплекс стратегічних та тактичних інструментів служби маркетингу, які спрямовані на:

- вивчення та прогнозування потреб клієнтів;
- аналіз поведінки та можливостей конкурентів;
- постійний моніторинг ринку;
- оцінку розвитку зовнішнього середовища та ринкових тенденцій;
- створення таких товарів, послуг і систем стимулювання продажів, які будуть привабливішими за альтернативні пропозиції;

- забезпечення реалізації цих стратегій у довгостроковій перспективі.

Також одним із визначальних чинників досягнення успіху в сучасних умовах є впровадження інноваційних рішень, які забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності, оптимізацію внутрішніх процесів, покращення якості обслуговування клієнтів і створення доданої вартості. Інновації можуть охоплювати як технологічні, так і організаційні, управлінські, маркетингові та логістичні аспекти діяльності підприємства. Відтак виявлення інноваційних резервів стає одним із ключових завдань, спрямованих на зміцнення позицій компанії на ринку.

Процес пошуку інноваційних резервів включає використання комплексу аналітичних методів і підходів, які дозволяють визначити потенційні напрями розвитку підприємства:

1) аналіз ринкової ситуації передбачає вивчення тенденцій галузі, поведінки споживачів, їхніх потреб та очікувань, а також оцінку конкурентного середовища. Це дає змогу виявити нішеві можливості, нові напрями для розвитку асортименту та способи зміцнення бренду. Крім того, такий аналіз допомагає визначити ключові фактори успіху, що формують конкурентоспроможність компанії;

2) аналіз внутрішнього середовища підприємства дає змогу оцінити наявні ресурси, управлінський потенціал, кадрову компетентність, фінансовий стан та ефективність внутрішніх бізнес-процесів. На основі цього можна виявити сильні сторони, які варто розвивати, і слабкі місця, що потребують удосконалення. Також проводиться оцінка можливостей підприємства щодо впровадження інноваційних технологій і нових підходів до управління;

3) метод мозкового штурму є дієвим інструментом для генерування нових ідей у колективі. Його суть полягає у спільному обговоренні можливих шляхів удосконалення діяльності підприємства, залученні до процесу співробітників різних відділів і рівнів управління. Такий підхід сприяє підвищенню креативності персоналу, розвитку корпоративної культури та створенню сприятливої атмосфери для творчості;

4) метод експертних оцінок використовується для визначення доцільності впровадження конкретних інноваційних рішень. Залучення експертів дає змогу об'єктивно оцінити потенціал інновацій, їхні можливі ризики, витрати на реалізацію та очікуваний економічний ефект. Застосовуються такі інструменти, як метод Дельфі, фокус-групи або аналітичні панелі, що забезпечує глибину й достовірність отриманих висновків;

5) метод аналізу патентів і винаходів полягає у вивченні нових технологічних розробок, продуктів та інженерних рішень, що вже мають патентний захист або перебувають у стадії впровадження. Це дозволяє підприємству оцінити можливість використання таких рішень у власній діяльності, виявити потенційно перспективні технології та уникнути порушення патентних прав;

6) використання інформаційних технологій стає невід'ємною частиною процесу інноваційного пошуку. Сучасні аналітичні платформи, бази даних, онлайн-сервіси та системи моніторингу ринку дають змогу відстежувати тенденції галузі, виявляти перспективні інноваційні рішення та швидко оцінювати їхню ефективність. Використання big data, штучного інтелекту та цифрових інструментів значно прискорює процес прийняття управлінських рішень і підвищує їх обґрунтованість.

Узагальнена характеристика зазначених методів та їх практичне застосування подана у таблиці 3.1, що дозволяє більш детально оцінити їхню роль у процесі формування інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.1 - Методи виявлення інноваційних резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Аналіз ринкової ситуації	Дослідження потреб та очікувань клієнтів, вивчення тенденцій розвитку ринку, аналіз конкурентного середовища, визначення ключових факторів успіху на ринку.	Дозволяє чітко зрозуміти потреби клієнтів та конкурентну ситуацію, визначити перспективні напрямки для інновацій.	Вимагає значних ресурсів та часу, може бути складним для інтерпретації.

Продовження табл. 3.1			
1	2	3	4
Аналіз внутрішнього середовища підприємства	Оцінка наявних ресурсів та можливостей, виявлення сильних та слабких сторін підприємства, аналіз існуючих проблем та викликів, оцінка потенціалу для впровадження інновацій.	Дозволяє визначити сильні сторони підприємства, які можна використовувати для розробки інновацій, а також слабкі сторони, які потребують вдосконалення.	Може бути суб'єктивним, потребує чесної та неупередженої оцінки.
Метод мозкового штурму	Генерування нових ідей та рішень за допомогою колективного обговорення.	Дозволяє швидко генерувати багато нових ідей, сприяє творчому мисленню.	Може бути неструктурованим, деякі ідеї можуть бути нереальними або непрактичними.
Метод експертних оцінок	Залучення до оцінки інноваційних ідей експертів.	Дозволяє отримати об'єктивну та неупереджену оцінку інноваційних ідей.	Може бути дорогим, потребує залучення кваліфікованих експертів.
Метод аналізу патентів та винаходів	Виявлення нових технологій та продуктів, оцінка їх потенціалу для використання на підприємстві, аналіз патентної чистоти.	Дозволяє визначити перспективні технології та продукти, які можна використовувати для розробки інновацій.	Вимагає знань в галузі патентного права, може бути складним для пошуку та аналізу інформації.
Використання інформаційних технологій	Застосування систем аналітики даних, використання онлайн-сервісів для пошуку інноваційних рішень, моніторинг новин та трендів в галузі.	Дозволяє швидко та ефективно збирати та аналізувати інформацію, знаходити нові ідеї та рішення.	Вимагає доступу до інформаційних технологій та навичок їх використання, може бути дорогим.

Джерело: побудовано автором [7]

Таким чином, існує багато шляхів підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства, проте їх ефективна реалізація можлива лише за наявності кваліфікованих кадрів, високого рівня організації внутрішніх процесів, компетентного управлінського персоналу та належної матеріально-технічної бази. Крім того, важливим є створення сприятливого організаційного клімату, що стимулює ініціативність працівників і сприяє впровадженню інноваційних підходів у діяльність підприємства. Лише за умови узгодженого функціонування всіх елементів системи управління — від стратегічного планування до реалізації операційних рішень — підприємство здатне забезпечити стабільне зростання,

розширення ринкової частки та формування позитивного іміджу серед споживачів і партнерів.

Узгодженість дій на всіх рівнях управління також формує передумови для підвищення адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. В умовах динамічного ринку, зростання конкуренції та швидких технологічних трансформацій важливо не лише вдосконалювати існуючі процеси, але й своєчасно впроваджувати нові підходи до ведення бізнесу. Це стосується як цифровізації торгових операцій, оптимізації логістики, вдосконалення системи обслуговування клієнтів, так і активного використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та прийняття управлінських рішень.

Розвиток партнерських відносин, підвищення прозорості діяльності та орієнтація на довгострокову співпрацю з постачальниками і клієнтами сприяють зміцненню позицій підприємства на ринку. У поєднанні з ефективною маркетинговою політикою це дозволяє формувати комплексну конкурентну стратегію, яка забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Зрештою, конкурентоспроможність торгового підприємства є результатом системного, цілеспрямованого й безперервного удосконалення всіх аспектів його діяльності. Саме інтеграція організаційних, економічних та інноваційних інструментів дає можливість забезпечити високі результати, підтримувати лідерські позиції та успішно функціонувати в умовах сучасного ринкового середовища.

3.2 Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства

Ключовим напрямом розвитку та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства має стати зосередження уваги на стратегічних пріоритетах менеджменту, адже саме на цьому рівні формується та реалізується потенціал довгострокових конкурентних переваг. Втрата більшістю

підприємств своєї позиції на ринку свідчить про недостатній досвід у розробці та впровадженні ефективних конкурентних стратегій.

В умовах зростаючої глобалізації конкурентна стратегія виступає одним із ключових інструментів забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Саме впровадження дієвого механізму формування та вибору конкурентних стратегій, який ґрунтується на стратегічному потенціалі підприємства, дає змогу досягти високої економічної ефективності діяльності, зміцнити ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Формування конкурентних стратегій повинно спиратися на принципи стратегічного управління, оскільки вибір оптимальної стратегії безпосередньо залежить від якості управлінських рішень. Тип конкурентної стратегії визначається станом підприємства на конкретному етапі розвитку, його здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, рівнем внутрішніх ресурсів і досвідом прийняття стратегічних рішень.

Отже, управлінський процес у сфері формування конкурентних стратегій охоплює наступні стадії (дивись рис. 3.2):

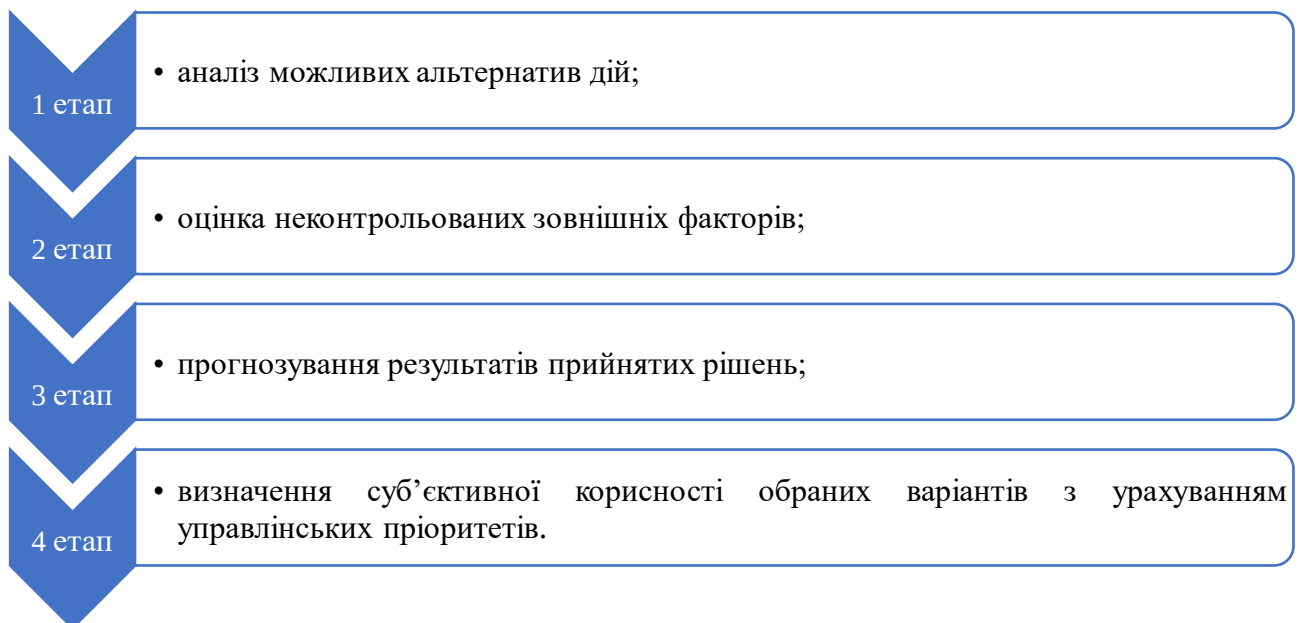


Рисунок 3.2 – Етапи управлінського процесу у сфері формування конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Отже, конкурентна стратегія підприємства — це система взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на створення, розвиток і зміцнення конкурентних переваг. Вона базується на використанні внутрішнього потенціалу підприємства, вмінні ефективно реагувати на зовнішні загрози та перетворювати їх на можливості для зміцнення позицій на ринку. Метою такої стратегії є отримання стійких переваг у конкурентній боротьбі, підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

Враховуючи динамічність і непередбачуваність ринкового середовища, реалізація конкурентної стратегії не може бути одноразовим процесом. Вона повинна постійно адаптуватися до змін і викликів зовнішнього середовища, що дозволить підприємству зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності та посилювати свої позиції.

Будь-яке підприємство, що бере участь у конкурентній боротьбі, використовує певну конкурентну стратегію — як у явній, так і в неформальній формі. Вона може бути результатом системного стратегічного планування або ж формуватись поступово через практичну діяльність окремих структурних підрозділів.

Конкурентна стратегія виконує роль своєрідного зв'язку між підприємством і його конкурентним середовищем (дивись рис. 3.3).

Для кожного підприємства набір стратегічних дій є унікальним, адже він залежить від динаміки ринкових процесів, галузевих умов і внутрішнього потенціалу організації. Процес формування стратегії розвитку поєднує елементи науки й управлінського мистецтва, де прийняття стратегічних рішень відбувається у середовищі взаємодії, конкуренції та співробітництва. У цьому сенсі стратегічний розвиток ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» можна розглядати як колективний процес, у якому поєднуються інтереси різних сторін і формується спільне бачення майбутнього розвитку.



Рисунок 3.3 – Складові конкурентної стратегії ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Запропонуємо застосувати на ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» комплексну стратегію розвитку підприємства, що буде включати одну або декілька узгоджених між собою стратегій (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Варіанти стратегій розвитку підприємства

Варіанти стратегії	Рейтинг стратегії	Цілі стратегії	Час реалізації	Необхідні ресурси
Стратегія диференціації	3	Диференціація товару з метою збільшення кількості покупців	1-3 місяці	Рівень ресурсного забезпечення визначається з урахуванням специфіки діяльності підприємства
Інноваційна стратегія	1	Підвищення конкурентного статусу продукції підприємства	1 рік	
Стратегія ринкового лідера	2	Розширення загального місткості ринку внаслідок пошуку нових потреб і залучення нових груп споживачів	1 рік	

Джерело: побудовано автором

У результаті проведеного аналізу конкурентних можливостей ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» було визначено доцільність реалізації комплексу стратегій, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності в умовах

динамічного ринку. Запропоновані варіанти стратегій охоплюють як коротко-, так і довгострокові напрями розвитку підприємства, що дозволяє забезпечити гнучкість і стійкість до зовнішніх викликів.

Найвищий рейтинг отримала інноваційна стратегія (1 місце), реалізація якої спрямована на підвищення конкурентного статусу продукції та послуг підприємства. Її впровадження передбачає використання сучасних технологій у сфері торгівлі, автоматизацію бізнес-процесів, оптимізацію логістичних рішень і впровадження нових підходів до обслуговування клієнтів. Термін реалізації цієї стратегії становить близько одного року, що дає можливість поступово адаптувати персонал і бізнес-процеси до нових умов роботи.

На другому місці за пріоритетністю визначено стратегію ринкового лідера, основною метою якої є розширення місткості ринку за рахунок залучення нових споживацьких сегментів і формування додаткового попиту. Для ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» це означає необхідність активнішої роботи з маркетинговими інструментами — зокрема, вивчення нових ринкових ніш, розроблення унікальних торгових пропозицій та активізацію рекламної діяльності. Реалізація стратегії передбачається протягом року, із залученням відповідних фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів.

Стратегія диференціації, яка отримала третій рейтинг, орієнтована на короткострокову перспективу (1–3 місяці) і передбачає оновлення та розширення асортименту з урахуванням потреб цільової аудиторії. Основна мета — підвищення привабливості товарів і послуг, збільшення кількості покупців і зміцнення позицій підприємства серед конкурентів. Обсяг необхідних ресурсів для реалізації цієї стратегії визначається з урахуванням специфіки торгової діяльності та поточних фінансових можливостей компанії.

Таким чином, запропонований комплекс стратегій є взаємодоповнювальним: короткострокова стратегія диференціації дозволяє швидко покращити позиції підприємства на ринку, інноваційна стратегія забезпечує довгострокову конкурентну перевагу, а стратегія ринкового лідера спрямована на закріплення результатів і масштабування бізнесу. Їх комплексне

впровадження створює основу для сталого розвитку ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» та підвищення його конкурентоспроможності на сучасному етапі.

У результаті синергійної дії цих стратегічних напрямів підприємство отримує можливість не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно формувати власні конкурентні переваги. Поєднання оперативних та довгострокових управлінських рішень сприяє оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів, розширенню ринкових можливостей і зміцненню взаємовідносин із клієнтами.

Завдяки цьому підприємство здатне забезпечити стабільне зростання ключових показників діяльності, підвищити рівень інноваційності, покращити якість продукції та сервісу, а також створити гнучку організаційну структуру, що швидко реагує на виклики ринку. Узгоджена реалізація стратегічних ініціатив формує передумови для ефективного масштабування бізнесу та підвищення його стійкості у середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, комплекс запропонованих стратегій є фундаментом для формування стійкої моделі розвитку ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР», здатної забезпечити покращення конкурентних позицій підприємства та його успішне функціонування в умовах зростаючої ринкової конкуренції.

3.3 Клієнтоорієнтований підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності

Напрями підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства — від удосконалення окремих бізнес-процесів до підвищення ефективності діяльності компанії в цілому — залежать насамперед від рівня використання внутрішніх резервів. Ефективне управління конкурентоспроможністю має базуватися на системному підході, який передбачає цілеспрямований пошук, аналіз і практичне використання усіх наявних можливостей розвитку підприємства.

Впровадження сучасних інновацій у сфері торгівлі, логістики, маркетингу та обслуговування клієнтів сприяє формуванню нових видів резервів, які можуть бути використані для зміцнення позицій підприємства на ринку. Хоча жодна компанія не може бути абсолютно конкурентною в усіх напрямках діяльності, торгове підприємство здатне максимально задіяти свій потенціал для досягнення сталих конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Поява невикористаних можливостей часто зумовлена динамічними змінами ринкової ситуації, розвитком цифрових технологій і підвищенням вимог до професійної підготовки персоналу, що вимагає постійного вдосконалення компетенцій працівників та оновлення інструментів торгівлі.

Резерви конкурентоспроможності як невикористані можливості можуть формуватися як у межах внутрішнього потенціалу підприємства (організаційна структура, кадрові ресурси, асортимент, логістика), так і під впливом зовнішніх факторів (державне регулювання, ринкові механізми, поведінка споживачів, діяльність конкурентів). Зовнішні резерви включають можливості, пов'язані з адаптацією до змін законодавства, використанням державних програм підтримки бізнесу та ефективним реагуванням на коливання ринкової кон'юнктури.

Для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю доцільно реалізувати комплекс практичних заходів, спрямованих на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства та посилення його ринкових позицій:

1. Оптимізацію строків постачання товарів і забезпечення стабільності логістичних процесів.
2. Скорочення часу оновлення та адаптації товарного асортименту відповідно до змін споживчих переваг.
3. Розширення асортименту продукції для задоволення запитів різних категорій клієнтів.
4. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток навичок ефективної комунікації та продажів.
5. Розробку й реалізацію результативної рекламної політики, спрямованої на підвищення впізнаваності бренду та лояльності споживачів.

Основні пропозиції щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Заходи впровадження методів вдосконалення управління конкурентоспроможністю

Запропонований захід	Витрати	Період запровадження	Опис заходу
Скорочення строків поставки товарів	490 тис. грн. + 60 тис. грн.	Січень 2026 р.	Придбання машин для перевезення товарів. Найм нових водіїв.
Підвищення рівня кваліфікації персоналу	20 тис. грн.	I квартал 2026 р.	Ротація. Інструктаж. Тьюторство (вид наставництва). Коучинг. Навчання у школах і центрах, академіях.
Впровадження ефективної рекламної політики	10 тис. грн. + 6 тис. грн. + 60 тис. грн. + 10 тис. грн.	I-III квартал 2026 р.	Реклама на радіо. Реклама в ЗМІ. Реклама на ТВ. Розробка акцій та знижок. Реклама в соціальних мережах.
Разом:	656 тис. грн.		

Джерело: розраховано автором

Загальні витрати ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю, у перший рік становитимуть близько 656 тис. грн. У подальшому передбачається щорічне їх індексування на 12%. Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити обсяг виручки підприємства на 12% у перший рік, проте в наступні періоди очікується поступове зниження темпів зростання ефекту.

Особливу увагу доцільно зосередити на удосконаленні рекламної політики підприємства, а також на розвитку системи знижок і акцій, які є важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності. Наразі ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» поступається конкурентам за такими показниками, як:

- недостатня кількість акцій та пропозицій зі знижками;
- нижча інтенсивність рекламної активності порівняно з основними конкурентами.

Для покращення ринкових позицій компанії доцільно застосовувати комплекс інструментів просування, орієнтованих як на утримання постійних клієнтів, так і на залучення нових споживачів (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Інструменти просування продукції ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Реклама	Стимулювання збуту	Зв'язки з громадськістю
Оголошення в пресі, на радіо і соціальних мережах	Повідомлення про акції та знижки	Збірки для преси
Відеофільми	Розважальні заходи	Щорічні звіти
Брошури	Змагання та ігри	Благодійні пожертви
Довідники	Знижки	Публікації
Інтернет	Знижки при зустрічному продажу	Лобіювання

Джерело: побудовано автором

Головною метою діяльності торгового підприємства є реалізація товарів і послуг, які повністю відповідають очікуванням і потребам споживачів. Водночас підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не користується попитом. Досягнення цього балансу можливе лише за умови впровадження концепції клієнтоорієнтованості, тобто спрямування всіх бізнес-процесів на задоволення потреб покупців.

Виходячи з досвіду як зарубіжних, так і вітчизняних компаній, можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю підприємства не обмежується лише характеристиками його продукції чи послуг. Одним із ключових чинників досягнення довгострокового успіху та зміцнення конкурентних позицій на ринку є ефективне управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM — Consumer Relationship Management). Такий підхід базується на принципах клієнтоорієнтованого управління, що передбачає формування конкурентних переваг шляхом глибокого розуміння потреб і очікувань споживачів.

Клієнтоорієнтованість у системі управління конкурентоспроможністю означає переорієнтацію діяльності підприємства з традиційного змагання з конкурентами на створення унікальної цінності для споживачів, задоволення їх конкретних потреб і формування сталих довгострокових відносин.

Згідно з підходом Моргулець О.Б., клієнтоорієнтованість компанії — це інструмент управління взаєминами з клієнтами, спрямований на забезпечення стійкої прибутковості у довгостроковій перспективі. Вона ґрунтується на трьох

ключових елементах: визначенні основних компетенцій підприємства, чіткому окресленні цільової клієнтської аудиторії та збалансованості взаємних очікувань між клієнтом і компанією.

На думку інших науковців, клієнтоорієнтований підхід відкриває перед підприємствами нові можливості, зокрема — підвищення відповідності продукції потребам клієнтів, зростання рівня задоволеності споживачів та, як наслідок, збільшення прибутковості бізнесу.

Клієнтоорієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю торговельного підприємства може проявлятися у таких напрямках:

1. Розвиток конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням тих складових, що підвищують задоволеність і лояльність клієнтів, формуючи стійкі конкурентні переваги.

2. Орієнтація на розширення ринкової частки шляхом залучення нових клієнтів та утримання постійних споживачів.

3. Максимізація споживчої цінності товару через покращення його якості, оптимізацію ціни, швидкість і зручність доставки, що забезпечується інноваційністю, гнучкістю процесів і здатністю швидко реагувати на зміни попиту.

4. Побудова партнерських відносин із клієнтами, заснованих не лише на продукті, а й на сервісному обслуговуванні, яке формує позитивне сприйняття бренду та емоційну прихильність до підприємства.

5. Персоналізація взаємодії з клієнтами на основі інтерактивних технологій CRM, що дозволяє ефективно управляти клієнтською базою та адаптувати маркетингові заходи до індивідуальних потреб споживачів.

Слід зазначити, що універсальної моделі управління конкурентоспроможністю не існує. Для кожного підприємства система повинна розроблятися індивідуально, з урахуванням його галузевих особливостей, масштабів діяльності, цільового ринку та внутрішніх ресурсів.



Рисунок 3.4 – Модель клієнтоорієнтованості в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, ефективна модель управління конкурентоспроможністю торгового підприємства має ґрунтуватися на поєднанні інноваційного розвитку, раціонального використання внутрішніх резервів і клієнтоорієнтованого управління. Лише інтеграція цих компонентів забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги, гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та можливість стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

У комплексі такі підходи дають змогу формувати цілісну систему стратегічного управління, яка не лише підтримує поточну діяльність, а й спрямована на випереджувальний розвиток. Впровадження сучасних технологій, удосконалення бізнес-процесів та постійний моніторинг потреб споживачів створюють умови для своєчасного оновлення товарного асортименту, підвищення рівня сервісу та оптимізації витрат.

Важливою передумовою успішності є також здатність підприємства до стратегічного планування та адаптації, що дозволяє ефективно реагувати на

зовнішні виклики, мінімізувати ризики та використовувати ринкові можливості. Такий підхід сприяє підвищенню репутації підприємства, зміцненню його позицій у конкурентному середовищі та розширенню цільових сегментів.

У підсумку, комплексне поєднання інноваційності, ефективного внутрішнього управління та орієнтації на споживача формує міцний фундамент для довготривалого успіху торгового підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у динамічних умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено рішення низки теоретичних і практичних шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дає нам змогу зробити певні висновки.

Узагальнюючи теоретичні засади управління конкурентоспроможністю, можна стверджувати, що вона є багатовимірною категорією, яка поєднує ринкові позиції підприємства, його внутрішній потенціал та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких ключову роль відіграють ресурсний потенціал, інноваційність, якість управління та рівень технологічного розвитку, а також державне регулювання, конкуренція і загальноекономічні умови. Функції конкуренції — регуляторна, стимулююча, розподільча, інноваційна, моніторингова та інші — відображають системний характер конкурентоспроможності та її вплив на діяльність організації, сприяючи раціональному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності та формуванню стійких переваг.

Управління конкурентоспроможністю передбачає цілісну систему механізмів, що охоплюють стратегічне планування, маркетинг, управління персоналом, розробку та впровадження інновацій, підвищення операційної ефективності й постійний контроль за реалізацією стратегій. Для обґрунтованого управління важливим є використання різноманітних методів оцінювання конкурентоспроможності — від графічних і матричних до індикаторних та інтегральних. Їх комплексне застосування дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, вибудувати ефективну стратегію розвитку та підтримувати стійкі позиції на ринку. Отже, конкурентоспроможність організації виступає ключовою умовою її довгострокової стійкості та успішності в умовах глобальної конкуренції та динамічних ринкових змін.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції ефективне управління конкурентоспроможністю торгового підприємства виступає ключовим чинником його стабільного функціонування та довгострокового успіху. Базою дослідження було визначено торговельне підприємство ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР».

Проведене дослідження діяльності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» дозволило визначити ключові особливості його організаційної структури, ресурсного потенціалу та ринкових позицій. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: спостерігається зростання кадрового складу, обсягів операційної діяльності, а також покращення основних економічних показників. Ефективно сформована структура управління забезпечує належну координацію функцій, хоча недоліком залишається відсутність чітко визначеної довгострокової стратегії, що звужує можливості стратегічного планування та впливає на адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Аналіз внутрішніх ресурсів показав зміцнення фінансової бази товариства, збільшення вартості активів та стабільне нарощування власного капіталу. Висока частка оборотних активів забезпечує достатній рівень ліквідності, а динаміка показників рентабельності та ефективності використання ресурсів свідчить про зростання операційної результативності. Разом із тим значна частка короткострокових зобов'язань у структурі пасивів вимагає посилення контролю за фінансовою стійкістю та оптимізації джерел фінансування.

Оцінка конкурентних позицій підприємства засвідчила, що ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» успішно функціонує на ринку дистрибуції напоїв, маючи диверсифікований асортимент і стабільні партнерські зв'язки, зокрема з ПрАТ «Оболонь». Структура товарного портфеля є збалансованою, а ключовою групою продукції залишається пивний сегмент. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (2,3 балів) свідчить про середній рівень конкурентних позицій, які потребують подальшого посилення, особливо в аспектах

маркетингової діяльності, логістичного забезпечення та стратегічного управління.

Отже підприємство перебуває на етапі активного розвитку та має значний потенціал для зміцнення своїх ринкових позицій. Водночас ідентифіковані проблеми — відсутність довгострокової стратегії, висока частка короткострокових зобов'язань та зростаючий конкурентний тиск — потребують комплексних управлінських рішень. Отримані аналітичні дані створюють підґрунтя для формування ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР».

Проведений аналіз дозволив визначити, що ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності є глибоке розуміння потреб клієнтів, раціональна організація бізнес-процесів, оптимізація витрат, впровадження сучасних технологій та розвиток кадрового потенціалу. Узагальнення цих аспектів дало змогу сформувати комплекс характеристик конкурентного потенціалу підприємства, що охоплюють споживчий, економічний та інноваційний виміри. Саме їх збалансоване поєднання формує основу для зростання ефективності діяльності та посилення ринкових позицій підприємства.

Також було встановлено, що пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності потребує використання різноманітних аналітичних методів — від дослідження ринкових тенденцій і внутрішніх можливостей підприємства до експертного оцінювання та аналізу патентних рішень. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати інноваційні резерви розвитку, визначати напрями впровадження нових технологій та формувати комплекс ефективних управлінських рішень.

Особливу увагу було приділено стратегічним підходам до розвитку підприємства. Запропонований комплекс стратегій — інноваційна стратегія, стратегія ринкового лідера та стратегія диференціації — утворює інтегровану модель стратегічного розвитку, яка дозволяє одночасно досягти короткострокових результатів і забезпечити довгострокову стійкість бізнесу. Їх узгоджена реалізація сприятиме оптимізації асортиментної політики, зміцненню

конкурентних переваг, освоєнню нових ринкових сегментів та підвищенню ефективності операційної діяльності.

Окремий акцент зроблено на впровадженні клієнтоорієнтованого підходу, який є визначальним чинником підсилення конкурентної позиції підприємства в умовах загострення ринкової боротьби. Орієнтація на потреби споживачів, удосконалення сервісних процесів, цифровізація взаємодії з клієнтом і розвиток персоналу створюють додану цінність для покупців, сприяють підвищенню рівня лояльності та формують позитивний імідж компанії.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВЕЛИКИЙ ВИБІР» можливе лише за умови цілісного поєднання стратегічного бачення, інноваційних підходів, високого рівня організації внутрішніх процесів та ефективного використання кадрового потенціалу. Комплексний характер запропонованих заходів дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних ринкових умов, розширювати можливості розвитку та забезпечувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

10.12.2025 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гріщенко І., Білецька Н., Одінцова О. Механізм формування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*, 2021. Випуск № 34. URL: DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-62 (дата звернення: 06.10.2025).
2. Дашутіна Л.О., Тонкошкур Б.С. Конкурентоспроможність як обов'язкова властивість для підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки. *Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики* : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 року). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 328-329.
3. Железняк К.Л., Отрок М.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, 2020. № 17. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.71 (дата звернення: 01.12.2025).
4. Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2024. № 2 (28). С. 35-41. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf> DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4. DOI: 10.5281/zenodo.12746986 (дата звернення: 18.10.2025).
5. Кошельок Г.В., Царьов О.С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.09.2025).
6. 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?utm.com> (дата звернення: 06.09.2025).
7. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна*

економіка, 2020. № 8. URL: DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.151 (дата звернення: 22.10.2025).

8. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621> (дата звернення: 16.11.2025).

9. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. *ECONOMICS: time realities*, 2021. № 2(42). С. 53-62. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2019/No2/53.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.09.2025).

10. Оверчук А.М. Конкурентоспроможність підприємства та її функції. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/181.pdf> (дата звернення: 24.09.2025).

11. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 94-103. URL: DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 26.09.2025).

12. Пахуча Є.В., Бабика В.О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*, 2024. № 1. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63> (дата звернення: 02.11.2025).

13. Сазонова С.В., Новиков Д.М., Макаренко Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного управління в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, 2024. С. 114-121. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-59-14> (дата звернення: 22.11.2025).

14. Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6. №. 2. С. 126-143. URL: <http://are-journal.com>.

15. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*, 2021. Випуск № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382> (дата звернення: 02.09.2025).
16. Тонкошкур Б.С. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в міжнародному бізнес-середовищі. *XV Міжнародна інтернет-конференція молодих учених і студентів «Глухівських наукових читаннях – 2025. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук»*. (м. Глухів, 10-12 листопада 2025 року). Глухів: Глухівський НПУ імені Олександра Довженка. 2025.
17. Шапурова О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*, 2020. № 31. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/390/387> (дата звернення: 12.10.2025).
18. Чегорка В.О., Гордійчук О.Є. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2024. № 2(9). С. 95-103. URL: DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).319076pp95-103](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).319076pp95-103) (дата звернення: 12.11.2025).
19. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. *Економіка розвитку систем*, 5(1), 18-25. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585> (дата звернення: 21.11.2025).
20. Porter M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
21. Semeniuk N. SWOT-аналіз – система аналізу в умовах кризових ситуацій. *Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference*. 2023. Pp.16-20.

Додатки