

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Богдан РУДЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41

Богдан РУДЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н, доцент Ірина МАКОВЕЦЬКА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н., доцент Анастасія АРТЬОМОВА

*науковий
ступінь, вчене
звання*

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Рудю Богдану Тарасовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства з метою забезпечення сталого розвитку

керівник кваліфікаційної роботи Ірина МАКОВЕЦЬКА, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: звітність ТОВ «Інструмент-Сервіс», навчальні посібники, монографії, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених та фахівців з питань конкурентоспроможності підприємства, інформація з Інтернет-ресурсів.

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

Розділ 1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Розділ 3. Розробка рекомендацій підвищення конкурентоспроможності підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 28 » лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Богдан РУДЬ

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ірина МАКОВЕЦЬКА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та роль конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства...	15
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Аналіз українського ринку електроінструментів	34
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Інструмент-Сервіс».....	39
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс».....	48
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1. Рекомендаційні заходи по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс».....	63
3.2. Проведення оцінки економічної ефективності від наведених рекомендацій для ТОВ «Інструмент-Сервіс».....	71
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції економічного розвитку в Україні характеризуються зростаючою конкурентною активністю підприємств на фоні економічної та політичної кризи, збільшенням конкурентного напруження на внутрішньому ринку, формуванням специфічних форм конкурентної боротьби. У зв'язку з чим, перед українськими підприємствами важливим завданням сьогодні стає забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності на ринку. Вирішення цієї проблеми передбачає насамперед дослідження чинників впливу на конкурентоспроможність, напрямів їх формування та використання в управлінні підприємствами в контексті зміцнення їхніх конкурентних позицій. У зв'язку з цим дослідження, які присвячено проблемам підвищення конкурентоспроможності підприємств України в умовах нестабільності ринкового середовища, є досить актуальними і значущими як з позицій теорії, так і практики господарської діяльності.

Дослідження питань з тематики конкурентоспроможності на рівні країни, галузі та підприємства присвячено чимало наукових робіт іноземних та вітчизняних вчених. Але не дивлячись на значний розвиток теоретико-методичних засад у сфері даної проблематики, на сьогоднішній день не існує загальновизнаного розуміння терміну «конкурентоспроможність підприємства», відсутнє єдине бачення підходів як до оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і управління нею.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- дослідити зміст конкурентоспроможності підприємства та визначити її сутнісні характеристики у взаємодії з основними параметрами;
- інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі моделі управління;

- представити методи та критерії оцінки конкурентоспроможності;
- провести організаційно-економічну оцінку ТОВ «Інструмент-Сервіс»;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Інструмент-Сервіс»;
- запропонувати заходи по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс»;
- провести оцінку економічної ефективності від запропонованих рекомендацій для ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Об’єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом роботи є організація ефективного процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методами дослідження є наукові методи аналізу наукової та періодичної літератури, емпіричні методи, методи порівняння, методи узагальнення та ін.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, формування фундаментальних положень і результатів теоретичних розробок, опублікованих в наукових працях (статтях, монографіях, журналах) зарубіжних та вітчизняних дослідників, внутрішня документація досліджуваного підприємства, Інтернет-ресурсів, а також результати власних спостережень та розрахунків.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль конкурентоспроможності підприємства

Поняття «конкурентоспроможність» залежно від етапу розвитку людства періодично змінювало своє основне визначення. Історично ідея конкурентоспроможності полягає в наступному. Вона ґрунтується на теорії використання порівняльних переваг економік різних народів того чи іншого часу (ресурси, праця, кліматичні та географічні умови, технологічні фактори) для ввезення різного товару чи продукту у країни з низькими економічними можливостями, які є в ресурсному та економічний план значно відстають. Незалежно від типу шляхів, що сформувалися за час існування людства головна концепція полягала в тому, щоб продавати національний продукт або товар і набувати аналогових, але якісніших або нових виробів в інших країнах. Тому торгові шляхи зазвичай проходили через великі середньовічні держави (цивілізації), які володіли розвиненою національною культурою, що функціонували владою (політикою), духовною релігією та процвітаючою економікою, що разом давало можливість залучати іноземних купців. Таким чином, товари були доступні в тих місцях, де їх виробляли.

На етапі індустріального розвитку у суспільстві ринкові відносини змінюються. За напрямом конкуренції вона змінюється від використання національних переваг до використання конкурентних переваг, що динамічно змінюються. Іншими словами, дана думка заснована на науково-технічних досягненнях, інноваціях та розвитку виробництва на всіх стадіях створення товару. Людство на шляху створення мануфактур, організації розподілу праці, продовжує розвиватися та удосконалювати свою торгівлю.

У постіндустріальному світі вже все менш цінується володіння великої виробничої території та робочою силою. Основною і особливо головною перевагою є володіння інформаційною базою або просто інформація. Інноваційні ідеї, унікальний управлінський підхід, виробнича політика, грамотне залучення грошових грошей – це разом дає можливість підприємствам бути конкурентоспроможними і продовжувати посилювати своє становище над ринком.

В даний час особливий інтерес представляє проблема конкурентоспроможності в умовах глобалізації світового господарства та формування «нової економіки». Найпросунутіша частина «нової економіки» - це інтернет-економіка. Проблема полягає у використанні найбільш розвиненими країнами нових конкурентних переваг, пов'язаних з інтернет-технологіями та дозволяють завоювати вигідні позиції. Таким чином, є можливість спостерігати за конкуренцією вже не тільки в класичних компаніях, а також і в неорганізованих структурах, іншими словами, ноу-хау (від англ. Know how - «знати як») та володіють ними бренди.

Щодо проблеми даного терміна, то проблема конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що як такого єдиного визначення терміна «конкурентоспроможність підприємства» немає. Можливо лише загальне уявлення, наводячи безліч економічних прикладів і аналізувати роботи видатних вчених. Таким чином, можна навести приклади науковців щодо формулювання поняття «конкурентоспроможність підприємства» у вигляді таблиці, в якій можна відобразити різні концепції його розкриття (таблиця 1.1.).

Конкурентоспроможність – це одна з основних категорій, які широко вживаються в економічній теорії та практиці, багатогранне поняття, що в перекладі з латинської мови означає змагання, боротьбу за досягнення хороших результатів [1]. Конкурентоспроможність можна визначити на таких рівнях як: країни, регіону, галузі, підприємства, окремої продукції.

Таблиця 1.1.

Приклади науковців щодо формулювання поняття
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення конкурентоспроможності
Майкл Портер	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи суб'єктами конкуруючими ринкових відносин.
Михайло Гельванівський	Володіння властивостями, створюючими переваги для суб'єкта економічного змагання.
Микола Яшин	Включає сукупність характеристик підприємства, що визначається рівнем використання науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, а також потенціалу маркетингових служб, а з іншого боку – зовнішніх соціально-економічних та організаційних факторів, що дозволяють організації створювати більш привабливу цінову цінність та неціновим характеристикам продукцію по порівняно з конкурентами. Головний критерій ефективності діяльності підприємства.
Раїс Фатхутдінов	Властивість об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби проти аналогічними об'єктами, представленими цьому ринку. Визначає здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку.
Адам Сміт	Конкуренція – економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців і отримання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах.

Продовження табл. 1.1.

Алла Борщова	Конкурентоспроможність підприємства - це його перевага по відношенню до інших організацій даної сфери всередині держави та за її рубежами; умовна величина, що характеризує дійсну та ймовірну здатність організації у існуючих ситуаціях конструювати, виготовляти та реалізовувати продукцію (товари, послуги), які за суттєвими властивостями найбільш цікаві для споживача, ніж товари їх конкурентів. Конкурентоспроможність не є внутрішньою властивістю підприємства, подібне пояснюється тим, що конкурентоспроможність підприємства має можливість бути оцінена тільки в межах категорії підприємств, що мають відношення до однієї і тієї ж області, або підприємств, що випускають подібного роду продукцію, як у співвідношенні конкретного держави, так і в співвідношенні великого економічного ринку, під силу розкрити конкурентоспроможність підприємства.
Петро Зав'ялов	Концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових і інших можливостей країни, які реалізуються в товарах і послуг, успішно протистоїть конкуруючим аналогів, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Джерело: складено автором на основі [28, 43, 82].

Проаналізувавши дані трактування, хочеться висунути своє бачення визначення терміну «конкурентоспроможність підприємства», що найбільше підходить для даної роботи, а саме:

Конкурентоспроможність підприємства — це сторона, що характеризує рівень розвиненості підприємства в економічному, політичному, технологічному та соціальному аспекті, а також здатність суперничати та задовольняти своїми товарами потреби споживачів.

Звідси впливає сутність конкурентоспроможності підприємства. Вона та її рушійні сили дуже детально розглядаються у роботах відомого сучасного економіста Майкла Портера. Результатом досліджень М. Портера стала концепція п'яти сил конкуренції, що дозволяє визначити чинники, які найбільше впливають на підприємства в умовах ринкової конкуренції. Відповідно до зазначеної концепції, стан конкуренції над ринком можна охарактеризувати як наслідок взаємодії п'яти конкурентних сил:

- 1) Загроза вторгнення нових конкурентів.
- 2) Загроза появи продуктів –замінників.
- 3) Економічний потенціал постачальників.
- 4) Економічний потенціал покупців.
- 5) Суперництво серед існуючих конкурентів [15.]

Зазначені сили, зрештою, формують умови, у яких функціонує конкретний ринок і його одиниці. Значення кожної із п'яти сил визначається структурою галузі, її виробничими, технологічними, економічними та іншими характеристиками.

Щоб забезпечувати підприємству здатність вижити в сучасних умовах, керівництву необхідно передусім вміти реально оцінювати своє фінансове становище та потенційних конкурентів. Також для переваги в конкурентоспроможності, для досягнення перелічених вище сил має бути присутня конкурентна стратегія з прагненням підприємства забезпечити певну конкурентну ринкову позицію в середовищі.

Використовуючи терміни «конкурентоспроможність» і «конкуренція», слід визначити їх відмінності між собою. Завдяки цьому, надалі, розписуючи роль, функції, методи та інші фактори конкурентоспроможності, було чітке

уявлення про те, що собою відображає конкурентоспроможність, порівняно з конкуренцією. В таблиці 1.2. подано відмінні риси конкурентоспроможності від конкуренції.

Таблиця 1.2.

Відмінності конкурентоспроможності від конкуренції

Конкурентоспроможність	Конкуренція
Конкурентоспроможність – це можливість економічного суб'єкта, в силу своїх управлінських та технологічних переваг, випередити інші організації.	Конкуренція – це ведення боротьби, іншими словами, суперництво між підприємствами та іншими економічними об'єктами для найбільш ефективного використання підприємницьких ресурсів.
Завдання конкурентоспроможності полягає стимулювати будь-яке підприємство до прогресування у межах своєї галузі над ринком.	Завдання конкуренції полягає у чесній боротьбі, де всі учасники ведуть протистояння між собою на рівних умовах, при цьому отримуючи той чи інший результат, в залежності від ступеня використання всіх факторів виробництва.
Глобальна мета конкурентоспроможності – це давати прагнення підприємствам підвищувати ефективність виробництва, виключати монополістичні прагнення, давати можливість споживачам вибирати продукт по-різному ціні, вести ринкову економіка і т.п.	Глобальна мета конкуренції – це створення території, де на державному рівні проводитимуться чесна підприємницька діяльність, за винятком корупції, монополії та інших умов, суперечливих справедливій боротьбі.

Джерело: складено автором на основі [20, 42, 77].

Роль конкурентоспроможності на підприємстві заснована на безперервній динамічній силі розвитку суспільства, коли вона змушує всіх учасників певного ринку періодично шукати можливі шляхи підвищення якості і ефективності товару, регулювання ціноутворення, спостереження за попитом. Протилежний варіант економіки, коли на певному історичному етапі люди перестали б конкурувати між собою, це призвело б до зупинки прогресу людства. Буде відсутня різноманітність товарів. Споживачі матимуть обмежений сегмент товарів та послуг. Таким чином, поступово зникне попит, а відповідно разом з ним продавати буде неможливо. Метод визначення вартості стане непотрібним, тому що не потрібно залучати нових споживачів. Рух робочої сили буде зупинено. Ціни на товари залишаться незмінними, тому ціна на робочу силу також буде однаковою. Немає потреби концентруватися на підвищенні якості продукту. Буде відбуватися зростання безробіття, оскільки вироблятиметься лише обмежена кількість продукту.

Враховуючи вище описане, ми може константувати той факт, що конкурентоспроможність можна визначати через комбінацію конкурентних переваг підприємства на ринку. На рисунку 1.1. показано властивості конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.1. Властивості конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [7, 18, 41, 54].

Конкурентоспроможність – не іманентна якість. Це означає, що вона може бути оцінена виключно в рамках груп підприємств, які належать до однієї галузі або випускають аналогічні товари (послуги). Виявити її можна лише шляхом порівняння між собою цих груп як у масштабах однієї країни, так і в масштабах світового ринку.

Конкурентоспроможність підприємства – це перевага підприємства стосовно іншим підприємствам тієї ж галузі як у країні, і її межами. Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для: - розробки заходів, спрямованих на її підвищення; визначення контрагентів для здійснення спільної діяльності; розроблення програм виходу підприємства на нові для нього ринки збуту; провадження інвестиційної діяльності.

Конкурентоспроможність виконує функцію контролю. Вона полягає в тому, щоб дотримуватися справедливості ціни на ринку, яка може періодично змінюватись, залежно від стану ринку. Таким чином, функція контролю запобігає появі різних монополістів, які в односторонньому порядку, не спираючись на становище ринку, країни, суспільства самостійно регулюють ціноутворення.

Зауважимо, що не можна швидко досягти конкурентоспроможності підприємства – цим вона відрізняється від товарної конкурентоспроможності. До конкурентоспроможності організації йдуть, довго і бездоганно працюючи над ринком. А значить, якщо порівнювати та оцінювати 2 підприємства, зайняті виробництвом ідентичних товарів аналогічної якості, то підприємство, зайняте більш тривалий термін на цьому ринку, матиме конкурентні переваги перед підприємством, яке тільки входить на ринок. Існує розподіл конкурентних переваг на зовнішні та внутрішні. Організація не може вплинути на зовнішні чинники, проте керівництво має всі необхідні умови, щоб контролювати внутрішні чинники. Інакше висловлюючись, управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у управлінні внутрішніми чинниками організації. Внутрішні конкурентні переваги організації

досягаються персоналом, тут особливу роль мають керівники. Тобто між конкурентоспроможністю організації та конкурентоспроможністю персоналу підприємства є прямий зв'язок, зокрема з конкурентоспроможністю управлінського персоналу. Цей показник – характеристика конкурентного потенціалу підприємства. Нemoжливе досягнення суттєвої конкурентоспроможності підприємством, навіть якщо є конкурентоспроможний товар за відсутності конкурентоспроможного персоналу.

Отже, хочеться наголосити, що роль конкурентоспроможності підприємства має дуже велике значення як в економіці так і в менеджменті. Сучасний ринок неспроможний функціонувати без конкуренції. Це спричинить порушення всього економічного механізму, а надалі призведе до його повного руйнування. Результат цього випадку – це поступове «вимирання» середніх та малих підприємств. Залишаться лише монопольні державні організації, які мають можливість придбати всі необхідні товари послуги.

Як було вище згадано, конкурентоспроможність додає стимул підприємствам збільшувати технологічну, управлінську, робочу та іншу продуктивність з метою зростання якості та прибутку. Іншими словами, конкурентоспроможність змушує малий і середній бізнес «підтягуватися» до великим гравцям на ринку, з подальшим їх випередженням.

1.2. Інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства

В наш час сфера контактів із середовищем є важливим елементом в управлінні конкурентоспроможністю будь-якого підприємства. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є непростим управлінським процесом, оскільки у конкурентоспроможності враховуються всі показники

якості та ресурсоемності роботи всього персоналу переважають у всіх стадіях діяльності підприємства, і навіть відсутні міжнародні документи з оцінки конкурентоспроможності фірми.

Для порівняльної оцінки ефективності управлінської діяльності конкурентів необхідно використовувати такі критерії як:

- продукт;
- різноманітність асортименту;
- якість упаковки;
- ціна (рівень цін, гнучкість ціновий політики);
- розподіл продукту (обсяг реалізації з різних каналів збуту, ефективність роботи каналів збуту);
- просування продукту.

З появою можливості управлінця порівнювати всі перераховані вище критерії, і навіть наростити необхідну кількість інформації, наступним кроком може бути вибір інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Аналізуючи світові компанії, які зараз займають найбільш сильні (конкурентні) позиції (Apple, Tesla, Tinkoff, Ozon та ін.) на ринку слід виявити загальні переваги, а саме, дії, які дозволяють підприємствам займати настільки високе становище. Виходячи з міркування, хочеться привезти базові інструменти для управління конкурентоспроможності підприємства (рисунк 1.2).

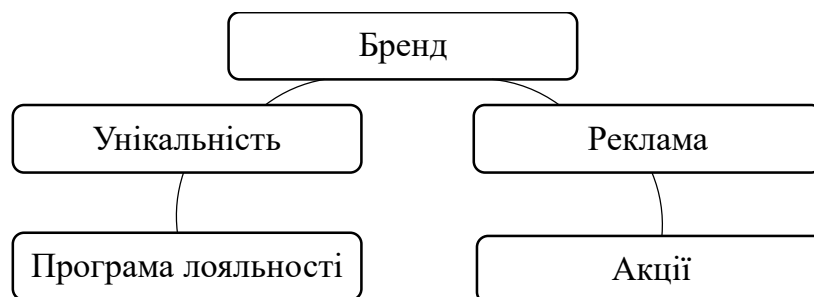


Рис. 1.2. Базові інструменти для управління конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, 22, 59, 73].

Бренд - це набір реальних і віртуальних думок, виражених у торговій марці, який, якщо ним правильно керувати, створює вплив та вартість. Сучасне тлумачення поняття «бренд» включає всі асоціації споживача, що виникають у зв'язку з товаром внаслідок набуття власного досвіду, схвалення громадськості та порад оточуючих [19].

Інакше кажучи, це створений образ підприємства та його ведення виробничої діяльності. «Золотим століттям» для появи брендів вважається кінець XIX століття, початок XX століття, коли бурхливо освоювалися всі сфери виробництва послуг. Саме в ті часи зародилися підприємства, які сьогодні є компаніями-гігантами, а саме: Coca-Cola, American Express, Ford, Mercedes-Benz, Heineken та багато інших. Починаючи саме з цього етапу, суспільство починає інтенсивно вивчати поняття «бренд», воно розвивається, з'являється окремий напрямок у менеджменті (бренд-менеджмент), який розробляє різновиди політики ведення (управління) бренду компанії.

Таким чином, бренд відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Пояснюється це наступним трактуванням, саме, якщо керівник ухвалить рішення не приділяти потрібної уваги те що, який образ складається у уявленнях його клієнтів, то незабаром інтерес до підприємства зникатиме. Проблема, таким чином, полягатиме в тому, що у покупців не буде позитивного уявлення про підприємство. При першому зверненні за послугами, клієнти «не запам'ятають» його діяльності і, при повторному пошуку схожого асортименту, ймовірно, клієнти виберуть вже інше підприємство, вже «привабливіше», яке викликатиме у людей позитивні асоціації, емоції і почуття довіри.

Звідси впливає така проблема – втрата постійних клієнтів. Хороший бренд (добрий образ) дозволяє формувати базу покупців, які задоволені поєднанням ціни та якості. Після цього, потенційні клієнти приймають рішення залишитися, стаючи постійними. Згодом, покупець, окрім придбання товару чи послуги підприємства, починає виявляти симпатію до

бренду, поділяє його цінності і довіряє його працівникам і керівникам, а також з розумінням реагує на труднощі, що з'являються і невірні рішення.

Таким чином, можна стверджувати, що наявність впізнаваного бренду допомагає виділяти виробника та його товар серед конкурентів.

Реклама – наступний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Сучасне суспільство живе у світі споживання. У будь-якій сфері суспільства людина має можливість спостерігати за цікавим явищем, коли людині безперервно, будь-яким комунікаційним каналом (телевізор, інтернет, соціальні мережі, журнали та ін.) пропонують придбати певний товар чи послугу. Це, в першу чергу, надає на людину психологічну дію, яка ставить перед собою завдання виробити у свідомості людини позитивне уявлення про товар і підприємство, яке його виробляє.

Таким чином, слід зазначити, що реклама – інформація, яка поширюється будь-яким методом і в будь-якій формі, з використанням будь-яких засобів, спрямована невизначеному колу осіб з метою формування чи підтримки інтересу до нього та просування його на ринку. Основна мета реклами є: збільшення збуту товару, стимулювання попиту, отримання більшого прибутку та підтримка ділових зв'язків [68].

Виходячи з цього, підтверджується факт того, що реклама є предметом управління конкурентоспроможністю підприємства. Доказом є те, що реклама надає можливість клієнтам збільшити обсяг вибору та визначити потрібний товар, який відповідатиме їх потребам, а підприємству, що виробляє даний продукт, надає можливість відкрити нові точки збуту, що в першу чергу позитивно позначиться на фінансову діяльність організації.

На фінансову та іншу діяльність підприємства можна вплинути також і іншими методами. Перед визначенням наступного інструменту хочеться навести приклад банку. Завдяки банку, крім проведення різних фінансових дій та грошових переказів, клієнти мають можливість почати інвестувати особисті кошти, купуючи акції, облігації чи дорогоцінні метали. Лідируючі позиції

банки можуть займати за статистикою відвідувань, за кількістю людей, які купують цінні папери через платформу. Головною причиною є високо опрацьована програма маркетингових акцій. Після того, як учасник проходить реєстрацію, з'являються безліч різних акцій, як наприклад:

- при проходженні навчання, учасник має можливість отримати «у подарунок» акції деяких підприємств;
- за кожне запрошення (за допомогою певного посилання) учасник отримає винагороду;
- за активне участь в конкурсах і розіграшах, учасник має змогу завоювати різні винагороди та грошові призи.

Таким чином, акція – це стратегія, яка психологічно впливає на клієнтів і підштовхує їх у певні кроки прийняття рішень.

Дані акції мають бути простими. Учасники тієї чи іншої програми повинні не замислюючись визначити, що їм необхідно виконати, щоб отримати бажану винагороду.

Метою даного інструменту – підвищення обсягу та швидкості продажів, іншими словами, щоб люди більше і швидше купували товар (послугу), а також метою є оперативне залучення потенційних клієнтів.

Виходячи з вищепереліченого визначення, слід зазначити, що даний інструмент (акції) є актуальним і ефективним для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Паралельно з акціями йде безліч програм лояльності. Програма лояльності несе у собі заохочувальний характер. Покупці, після придбання спеціального товару, можуть надалі отримувати різноманітні знижки та бонуси. Впровадження такої програми дозволяє підприємствам підвищити зацікавленість та підвищити кількість нових учасників, а також утримати увагу у постійних клієнтів.

Головні можливості, які може принести програма лояльності:

- утримання і залучення постійних клієнтів;

- збільшення продажів;
- міцний зв'язок між покупцями і продавцями;
- поліпшення іміджу, бренду і репутації;
- Відстеження попиту та своєчасно реагувати на певні відхилення.

Спільно, наведені можливості надаватиме підприємству значну перевагу над конкурентами. Аналізуючи різні статистики та міркування експертів даної сфери, необхідно підкреслити, що чим більше у підприємства присутні різноманітні програми лояльності (дисконтна програма лояльності, накопичувальна програма лояльності, закритий клуб тощо), тим більше підприємство стає привабливим, підвищується зростання зацікавленості з боку покупців, а також підвищується репутація. Зрештою, завдяки цьому інструменту, підприємство посилює свої конкурентні позиції над ринком.

Далі, важливим інструментом є ступінь унікальності. Також використовується термін «унікальна торгова пропозиція». Унікальна торгова пропозиція – це дії, які сприяють тому, щоб виділяти товар (послугу) підприємства над ринком, і навіть служить помічником під час відбудови від конкурентів. Малоімовірно буде успішним буде те підприємство, чий товар не має якихось відмінних характеристик. Унікальний товар повинен викликати в людини певні емоції, які зазвичай не виявляються побачивши інший сегмент товарів. У цю чергу, не йдеться про тип товару, якого раніше ніхто ніколи не помічав. Унікальність, яка дозволить привернути увагу потенційних клієнтів, полягає в наступних аспектах:

- Відмінна коробка і етикетка (упаковка товару).
- Незвичайне найменування товару.
- Логотип, викликаючий інтерес своїм виглядом і назвою.
- Відмінна ціна.
- Специфічна реклама.
- Якісне і детальне опис товару (сторітлінг).

Зазначений інструмент є дуже діючим при підвищенні конкурентоспроможності, однак, одночасно, вимагає великих зусиль, реакцій, та додає будь-якому підприємству безліч привілеїв та переваг, у тому числі, підвищує ступінь конкурентоспроможності.

Маркетингові інструменти конкурентоспроможності підприємства мають бути спрямовані на розвиток його відносин з основними контрагентами, пришвидшення оборотності грошових ресурсів, раціоналізацію процесів управління дебіторською та кредиторською заборгованостями, покращення збутових бізнес-процесів, оптимізацію логістичних ланцюгів поставок тощо.

Також можемо окремо розглянути інституційно-правові інструменти конкурентоспроможності підприємства. Пріоритетним є реалізація інституційно-правових інструментів з боку органів державної влади. Ці інструменти повинні передбачати формування сприятливого законодавчого базису спрощення ведення підприємницької діяльності на період воєнного стану, насамперед, у частині мінімізації контрольних перевірок і процедур з боку контролюючих органів. Це, з однієї сторони, дозволить знизити рівень трансакційних витрат підприємств у процесі господарювання, а з іншої – сформує передумови та стимули для створення нових підприємств та активізації підприємницьких ініціатив серед населення. Інституційно-правові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств мають бути спрямовані на зменшення параметрів економічної невизначеності їх функціонування та полегшення бюрократичних процедур, що дозволить мінімізувати прояви девіантної та опортуністичної поведінки серед підприємців.

Далі наступна група – це техніко-технологічні інструменти. Вони мають бути спрямовані на покращення виробничо-технологічного оснащення вітчизняних підприємств на засадах їх інноваційного розвитку, здійснення

модернізації основного капіталу, впровадження передових практик світового досвіду господарювання.

Ще одним із важливих є кадрові інструменти. Реалізація цих інструментів передбачає наступне: впровадження системного підходу до організації навчання, підготовки та перепідготовки кадрового персоналу; розвиток мотиваційних механізмів матеріального й нематеріального стимулювання праці; усунення корупційних впливів у процесі підбору, розстановки та кар'єрного зростання працівників; посилення винахідницької активності серед персоналу, стимулювання розвитку інноваційних ідей та проєктів; управління конфліктами та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; залучення підлеглих до розробки та прийняття управлінських рішень; поширення практики делегування повноважень.

Отже, всі вище перераховані інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства можна об'єднати в такі групи, які показані на рисунку 1.3.

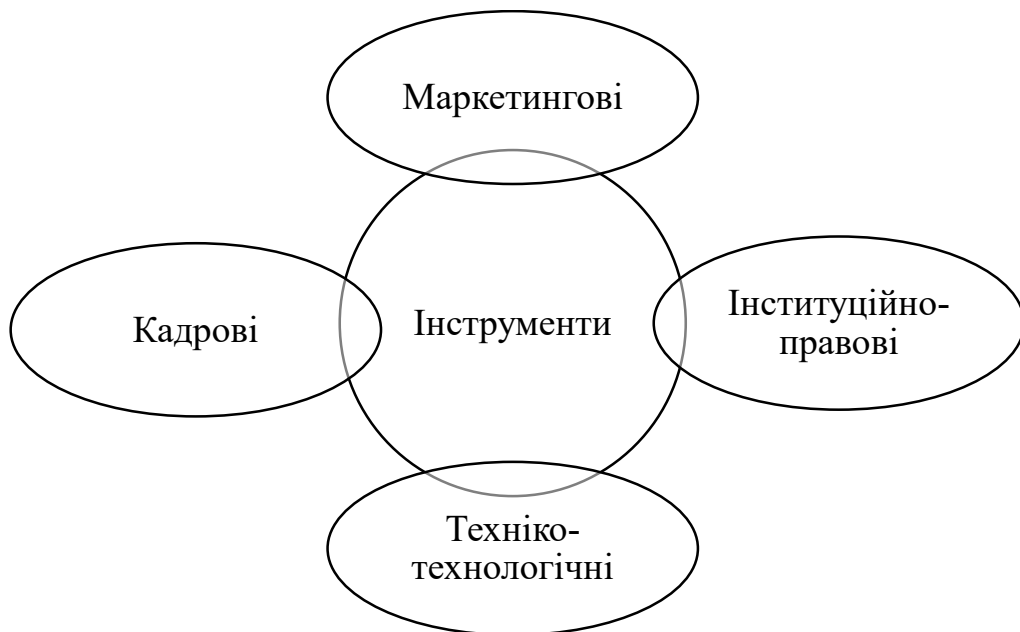


Рис. 1.3. Групи інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: складено автором на основі [38, 50, 81].

З позицій універсальності для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства практичний інтерес становлять такі інструменти, як побудова профілю конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності, збалансована система показників, бенчмаркінг.

Комплексна реалізація інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства сформує базові передумови для підвищення його рівня на ринку та мінімізує негативний вплив на їх функціонування в умов воєнного стану країни.

Підбиваючи підсумки, необхідно виявити базові та особливо важливі фактори, що відображають основу інструментів, а також є ключовими поняттями, що ілюструють сутність конкурентоспроможності підприємства.

По-перше, для початку необхідно відзначити, що без використання менеджменту, неможливе ведення успішної підприємницької діяльності. Ця галузь є фундаментом при реалізації завдань. Менеджмент має таку ж значущість, як маркетинг, фінансова діяльність, ведення бухгалтерської звітності і т.п. Без інструментів, крім втрати конкурентних переваг, слабшає імідж, знижується кількість клієнтів, втрачаються можливості і, навпаки, підвищується ступінь загрози втрати прибутковості зростання продуктивності, що надалі може призвести до банкрутства підприємства.

По-друге, інструменти, особливо в інтернет-середовищі допомагають ефективно і швидко донести товар на нові торгові майданчики по всьому світу. Адже, на сьогоднішній момент, головною метою практично будь-якого підприємства у всьому світі є підвищення обсягу виробництва товару (послуги), підвищення прибутку та залучення більшої кількості потенційних клієнтів.

Таким чином, ми пояснили причину того, чому інструменти впливають на конкурентоспроможність, а також визначили їх основні типи та значущість у підприємницькій діяльності.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це перевага підприємства стосовно іншим підприємствам аналогічної сфери діяльності як в країні, так за її межами. Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для:

- 1) розробки заходів, спрямованих на її підвищення;
- 2) визначення контрагентів для здійснення спільної діяльності;
- 3) розроблення програм виходу підприємства на нові для нього ринки збуту;
- 4) провадження інвестиційної діяльності.

Існує певні найпоширеніші методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Матричні методи. Вони ґрунтуються на оцінці господарської діяльності виробника та його продукту. Суть методу – аналіз конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу продукції.

2. Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції. Ця група методів ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність продукту та підприємства мають прямо пропорційну залежність. Для визначення конкурентоспроможності продукту застосовуються кваліметричні та маркетингові методи, більшість з яких полягає у знаходженні співвідношення ціна-якість.

3. Методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції. Сенс цього підходу полягає у бальній оцінці можливостей підприємства із забезпечення конкурентоспроможності. Усі сформульовані під час аналізу його можливості, створені задля досягнення конкурентних переваг, оцінюються експертами з позиції наявних ресурсів, і чинників.

4. Комплексні методи. У межах таких методів оцінка ведеться виходячи з визначення потенційної та поточної конкурентоспроможності. Як правило, поточна конкурентоспроможність визначається на основі оцінки

конкурентоспроможності його продуктів, а потенційна – за принципом методів, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

Також хотілося зазначити, що на сьогоднішній день взагалі розрізняють багато методів конкурентоспроможності підприємства, які розбивають на певні групи. В таблиці 1.3. узагальнено всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3.

Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	Якісні
	Кількісні
За формою представлення результату	Матричні
	Графічні
	Індексні
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні
Залежно від об'єкта оцінки	Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу
	Методи оцінки конкурентоспроможності продукції
	Методи оцінки конкурентоспроможності організації
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціонування у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [17, 50].

На сьогоднішній день розроблено велику кількість оціночних, експертних, матричних, графічних, математичних і інших методів кожні з яких мають різні позитивні та негативні якості. Вибір того чи іншого методу залежить від поставлених завдань з боку підприємства так як в кожному методі потрібні певні економічні та фінансові показники.

Методи оцінки підприємств є наступною актуальною проблемою в нинішніх умовах існування підприємництва. У силу глобальних змін, зростання конкуренції, підвищення продуктивності, ускладнення ринку, а також взаємовідносин всередині нього та інших факторів, для більш

успішного управління підприємством, крім ефективного менеджменту, необхідно періодично аналізувати всі сфери підприємства та ринку.

На рисунку 1.4. показано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.4. Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [11, 16, 32, 48, 69, 75].

Оцінка стану підприємства, зокрема його конкурентоспроможності – це, перш за все, надійність та посилення переваг в управлінській діяльності, оскільки, ефективні та правильно підібрані методи допомагають своєчасно виявляти можливі ризики та загрози, які можуть у різний спосіб негативно вплинути на подальше становище підприємства, у тому числі, послабити конкурентні переваги.

Отже, якщо керівником дано завдання оцінити конкурентоспроможність підприємства, то для найбільш ефективної і точної оцінки необхідно розглянути такі методи, які зображені на рисунку 1.5.

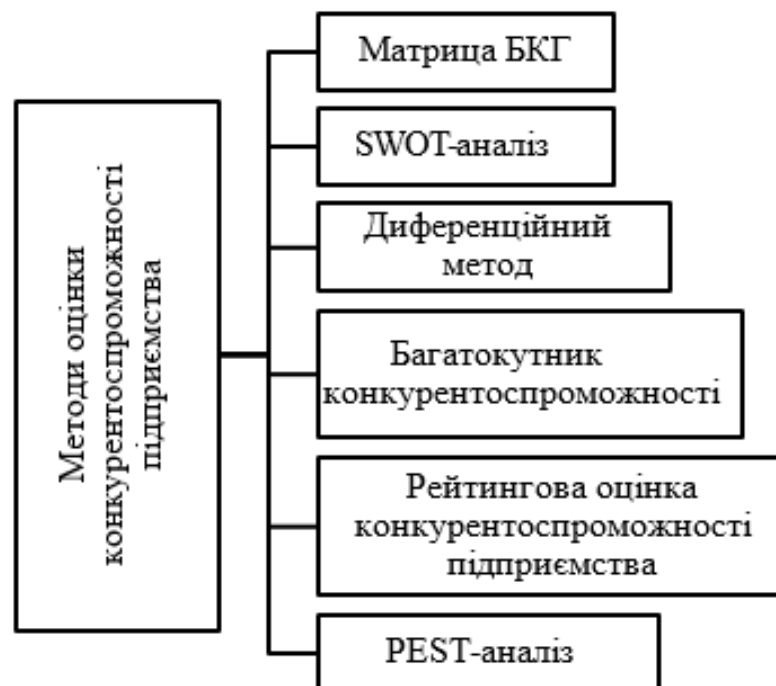


Рис. 1.5. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [29, 49, 73, 80].

Далі розглянемо кожен з цих методів.

1) Матриця БКГ – найпоширеніша матрична модель консалтингової групи (Boston Consulting Group). Набула популярність серед експертів, досягнута завдяки її наочності та простоті використання, а також незвичайним

способом найменування назв показників («Зірки», «Дикі кішки», «Дійні корови», «Собаки») (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4.

Матриця БКГ (BCG)

Темп зростання обсягу	Відносна частка на ринку	Висока	Низька
Високий		«Зірки»	«Дикі кішки»
Низький		«Дійні корови»	«Собаки»

Джерело: складено автором на основі [11, 18, 35, 66].

Дана матриця на основі двох об'єктивних факторів (темп зростання обсягу попиту і відносна частка на ринку) дозволяє швидко відобразити «картину» товарів та послуг і візуально вказати на той асортимент, на який варто розробляти довгострокові плани та стратегії розвитку підприємства.

Всі показники матриці БКГ розподіляються на 4 групи (квадранти):

1 група – «Зірки». Це товари або послуги, які володіють більшою часткою на ринку, що зростає, мають великий попит, добре приваблює клієнтам і несуть у собі позитивні перспективи. Саме ця група має конкурентні переваги, якщо в них інвестувати необхідні кошти.

2 група – «Дійні корови». Цей продукт також характеризується високою часткою ринку, однак для його реалізації не потрібно величезних інвестицій, порівняно з групою товарів «Зірки», приносячи стабільний дохід.

3 група – «Дикі кішки». Якщо товар потрапляє у зазначену групу, то автоматично експерт зіштовхується з невизначеністю, оскільки частка ринку товару низька, але темпи продажу високі. Таким чином, для того, щоб

збільшилася частка ринку, потрібні необхідні позапланові витрати. Звідси впливає ризик - чи окупиться товар або продукт не виправдає очікування і спричинить зайві витрати. Отже, перед остаточним рішенням, експертом необхідно окремо досліджувати цей продукт інші оцінки його ефективності у майбутньому.

4 група – «Собаки». Найслабший асортимент продукції підприємства. Низький дохід, низький темпи зростання, малі перспективи. Крім можливої окупності, не слід очікувати більших очікувань. Від продукту слід позбутися, а витрати на їх реалізацію інвестувати у більш прибуткові та перспективні товари.

Наприкінці буде доцільним визначити переваги та недоліки матриці БКГ. Серед переваг необхідно виділити:

- Простота побудови і сприйняття матриці.
- Наочність.
- Об'єктивність результату.

Недоліки матриці БКГ:

— Матриця відображає лише поверхове відображення стану конкурентоспроможності підприємства. Тактичні та стратегічні заходи щодо підвищення показників оцінки розробляються окремо.

- Показники не відображають чіткий стан частки ринку.
- Іноді не вдається провести чіткий аналіз у рамках 4-х груп.

2) методом для оцінки конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз. Ця модель також набула світового визнання серед управлінців, оскільки, завдяки простому методу побудови аналізу, у експертів з'являється можливість визначити необхідні заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства, що також сприяють зростанню конкуренції над ринком.

Для виконання цього аналізу необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози. Сильні та слабкі

сторони є факторами внутрішнього середовища. Можливості та загрози – зовнішнього середовища. Варто уточнити, що слабкі сторони, при певних умовах, а також у разі їх усунення можуть стати сильними сторонами. Те саме стосується і загроз. Якщо вчасно не використовувати свої можливості, то в майбутньому вони можуть стати загрозами [3].

Серед переваг даного методу – це універсальність, простота розробки, а також немає потреби у професійних знаннях її розуміння, у своїй, слід аналізувати найточніші і коректні показники виявлення більш чітких результатів.

3) PEST-аналіз будується аналогічним способом, проте цей аналіз визначає політичні, економічні, соціальні та технічні фактори, що впливають на підприємницьку діяльність.

4) Диференціальний метод, який оцінює рівень конкурентоспроможності товару і послуг. Диференціальний метод розроблено з урахуванням розрахунку окремих параметрів (значень) аналізованого товару (послуг) та еталона (бази) порівняння та позначення їхнього зв'язку.

Якщо за основу оцінки приймається потреба, то при розрахунку використовується така формула:

$$Q_i = (P_i/P_{io}) \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

Q_i - одиничний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i - величина i -го параметра для аналізованої продукції;

P_{io} – величина i -го параметра, у якому потреба задовольняється повністю.

Так як параметри можуть оцінюватися у різний спосіб, то при оцінці за нормативними параметрами одиничний показник набуває лише двох значень – 1 або 0 [72].

5) Багатокутник конкурентоспроможності – це універсальний метод оцінки стану як підприємства в цілому, або ж окремого асортименту товарів та послуг. Такий метод залежить від того, які будуть обрані критерії для порівняння з підприємствами-конкурентами. При цьому, необхідно зазначити, що для більш чіткої відображення результатів, потрібно ретельно обирати те підприємство та товари, які спочатку схожі з аналізованим підприємством. Іншими словами, слід обирати те підприємство та товари (послуги), які реалізовані в одній сфері (галузі) виробництва на ринку. Вкрай не рекомендується порівнювати підприємство з виробництва господарських товарів з підприємством, яке виробляє ювелірні вироби, іграшки тощо.

Таким чином, як було зазначено, раніше чим приступити до побудови багатокутника, потрібно скласти список критеріїв, за якими буде розроблено метод оцінки. Серед головних правил при складанні цього списку – відображення найважливіших пунктів. Немає необхідності вказувати велику кількість параметрів, оскільки це може привезти до заплутаності та складності на етапі розробки та побудови плану реалізації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Також варто врахувати той факт, що даний метод використовується для справжнього (існуючого) конкурентного підприємства, оскільки при побудові карти конкурентоспроможності для спрогнозування будь-якої події, підприємство не матиме достатніх даних, відповідно, в експертів з'явиться необхідність в розробки інших методів оцінки для більш чіткою «картини» стану підприємства.

Головні переваги даного методу – це наочність, чітка сумісність із конкурентами (відображається ясне становище аналізованого підприємства з іншими), миттєве відображення сильних і слабких сторін, а також є допоміжником для складання плану підвищення ефективності роботи підприємства та його ступінь конкурентоспроможності.

Отже, враховуючи всі перелічені вимоги, виходить таке візуальне подання багатокутника з усіма необхідними критеріями як показано на рисунку 1.6.

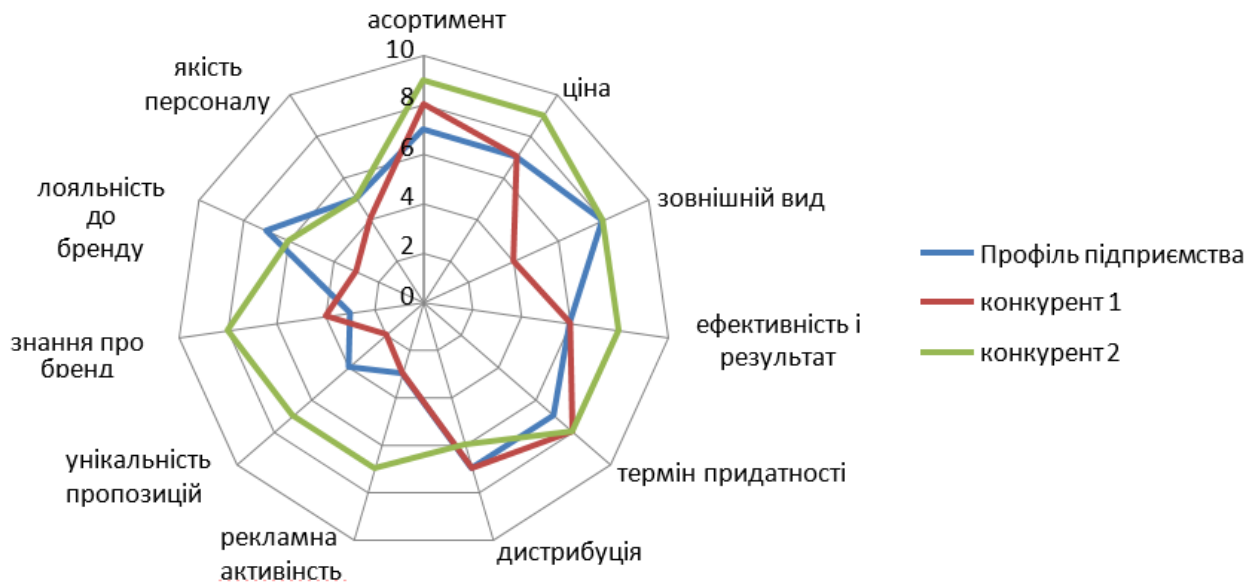


Рис. 1.6. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [5, 28, 59, 60].

6) Для аналізу конкурентоспроможності підприємства, зіставляючи його з іншими підприємствами, вельми універсальним та простим методом є рейтингова оцінка конкурентоспроможності. Даний метод передбачає вибір певних показників підприємства (відомість, ціна, економічне положення і т.п.), сфера діяльності яких має бути ідентичною і які надалі порівнюватимуться між собою, відповідно. Таким чином, після експертних розрахунків та аналізів, метод виявить загальне становище аналізованого підприємства на ринку, дасть приблизні «вектори», куди необхідно рухатися організації з метою підвищення конкурентоспроможності. Так як метод несе у собі дещо суб'єктивний характер, для більш точного і реального кінцевого результату, доцільним є використання даного методу досвідченим фахівцем, який має чітке розуміння того, які підприємства необхідно обрати, які показники необхідно розглядати, яку оцінку слід відобразити для того чи

іншого підприємства, а також визначити принципи та положення, на які має звертатися широка увага серед експертів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатовимірному підході і враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, рівень фінансової стійкості підприємства і реальне становище підприємств-конкурентів.

Як бачимо, різноманітність методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реалістичний стан речей, але й дав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності, сформулювати правильну стратегію конкурентоспроможності, позбавлену суб'єктивізму. Крім того, у зв'язку із зазначеними нами перевагами і недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства варто підходити до цього питання комплексно — застосовувати систему методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз українського ринку електроінструментів

Значення ринку будматеріалів та електроінструментів для економічного прогресу і, відповідно, для наукового аналізу, підвищується завдяки прогресивним зв'язкам та новітнім технологіям.

Використання електроінструментів зачіпає широке середовище на ринку у сфері будівельних, ремонтних, господарських, видобувних та інших послуг, що є частиною основної галузі надання послуг на українському ринку. Виходячи з різних джерел, які щорічно проводять дослідження та статистики, з'являється можливість проілюструвати рейтинг найпопулярніших послуг (на 2024 рік), а саме:

- Побутові ремонтні роботи.
- Автосервіс.
- Прокат побутовий техніки і будівельного обладнання.
- Продаж в інтернет-магазинах і маркетплейсів.

У контексті економічної глобалізації український ринок перетворюється на необхідну складову глобального ринку електроінструментів, адже саме цей ринок швидко розвивається та набуває нових горизонтів з перспективою рухатися далі. Аналізуючи дану галузь можна стверджувати, що щорічно відбувається зростання від 10%. Хоча на українському ринку багато імпортерських товарів і це все призводить до збільшення їх частки, а саме закордонні товари заповнили полицки будмайданчиків. Загалом можна класифікувати за різними ознаками. Варто відзначити що виробники електроінструменту побутового рівня переходять від простої моделі продажів (що полягало лише в обсягах продажів, коли брали популярну модель відомого

Серед основних виробників електроінструментів, що займають лідируючі позиції на ринку, є: DNIPRO-M, STIHL, MAKITA, Bosch, METABO, DeWalt та інші. Лідером ринку електроінструментів є компанія «DNIPRO-M», яка займає частку 30% ринку, далі охоплює 20% ринку японський виробник будівельних інструментів «Makita», 16% ринку займає німецька компанія «Bosch», 14% ринку – болгарська компанія «Sparkly Professional», інші 30% ділять між собою дрібні компанії або китайські підробки. На рисунку 2.2. показано основних гравців на ринку електроінструментів.



Рис. 2.2. Гравці на ринку електроінструментів

Джерело: [62].

Слід зазначити, що більшість електроінструментів, виходячи з країни виробника, є зарубіжними (Китай та Європа) (рисунки 2.3.)

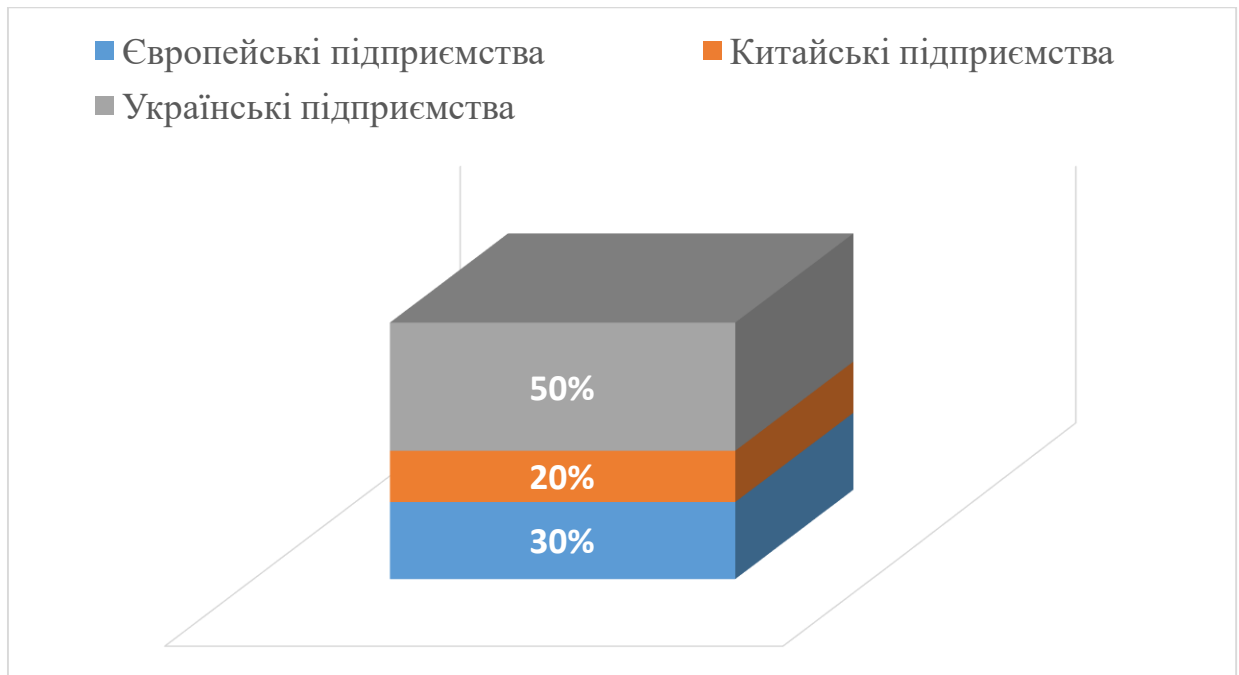


Рис. 2.3. Структура виробників електроінструментів і їхнє відсоткове співвідношення на українському ринку

Джерело: [34].

Однак, завдяки ефективному управлінню та імпортозаміщенню, український ринок, незважаючи на нестабільну світову ситуацію, а також схильність вітчизняних підприємств до інвестицій, ринок електроінструментів є збалансованим і розвиненим. Все це проявляється за рахунок великої кількості видів електроінструментів, різноманітність світових та національних брендів, а також величезна кількість пропозицій на торгових майданчиках (інтернет-магазини, маркетплейси, магазини та ін.).

Найбільш затребуваними інструментами на ринку є:

1. Інструменти, які призначені для створення отворів та виконання різьблених робіт (дрилі, шуруповерти, різьборізи та ін.).
2. Інструменти, призначені для робіт з деревом (шліфування, пиляння, різьблення та ін.).
3. Інструменти, призначені для робіт по затірці різних поверхонь (бетон, плитки та ін.).

4. Додаткові (допоміжні) інструменти для різних робіт (для універсального застосування).

Товари, які споживачі купують частіше, наведено на рисунку 2.4.

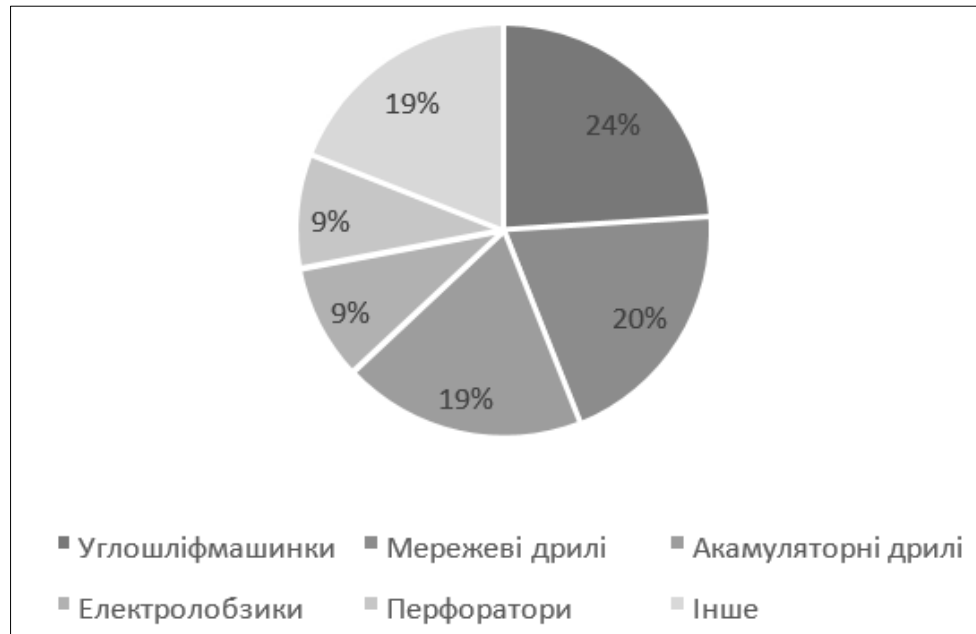


Рис. 2.4. Групи товарів, які купують частіше на українському ринку

Джерело: [40].

Підсумовуючи, слід зазначити, що даний український ринок електроінструментів є дуже затребуваним і має великий попит не лише національних брендів, а й міжнародних організацій світового значення. Даний процес дозволяє підвищувати конкурентоспроможність на світовій арені, а також можливість залучати потенційно нових виробників та партнерів. Також, особливо важливим, є здатність регулювати складові ризики та обмеження, шляхом розвитку національного продукту, підтримки малого та середнього бізнесу в Україні, вивчення та просування товарів в Інтернеті, а також здатність розвивати національні науково-технічні проекти з метою створення вітчизняного високоякісного товару.

Отже, майбутнє кожного підприємства, яке продає електроінструменти залежить від відродження галузі наявних послуг та державної політики у сфері регулювання ринку праці.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Інструмент-Сервіс»

ТОВ «Інструмент-Сервіс» - це українське підприємство, яке є одним із найбільших постачальників передових та ексклюзивних брендів ручного, садового інструменту, гаражного та силового обладнання на українському ринку. Основним напрямком діяльності компанії ТОВ «Інструмент-Сервіс» є інструментальне забезпечення підприємств, заводів, організацій і фірм. На рисунку 2.5. показано логотип ТОВ «Інструмент-Сервіс».



Рис. 2.5. Логотип ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Джерело: [45].

ТОВ «Інструмент-Сервіс» розміщено в Черкаській області, місто Сміла, вулиця В'ячеслава Чорновола 24, офіс 2,3,4. Керівник: Нестропа Михайло Миколайович.

Основний вид діяльності за КВЕД:

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього.

Інші види діяльності за КВЕД:

47.99 Виробництво інструментів.

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

З моменту заснування ТОВ «Інструмент-Сервіс» до поточного періоду досягла наступних організаційних показників:

- Більше 23 років вдалого розвитку
- Більше 3000 співробітників.
- Понад 400 постачальників зі всього світу (Китай, Тайвань, Німеччина, Італія, Іспанія, Польща, Ізраїль, Індія та ін.).

- Більше 12 000 найменувань товарів.
- 9 філій та більше 60 торгових представництв по всій території України.

- Партнерські зв'язки в Східній Європи, Північній та Південній Америці, великими фірмами України, країн СНД, країн далекого зарубіжжя.

- Підприємство є ексклюзивним постачальником товарів: Matrix, Gross, "Сібртех", Sparta, "Барс", Palisad, Stels, Elfe, Denzel, Kronwerk.

Метою ТОВ «Інструмент-Сервіс» є задовольняти потреби клієнтів, приносити їм користь і робити світ навколо їх кращим.

На рисунку 2.6. показано цілі ТОВ «Інструмент-Сервіс».

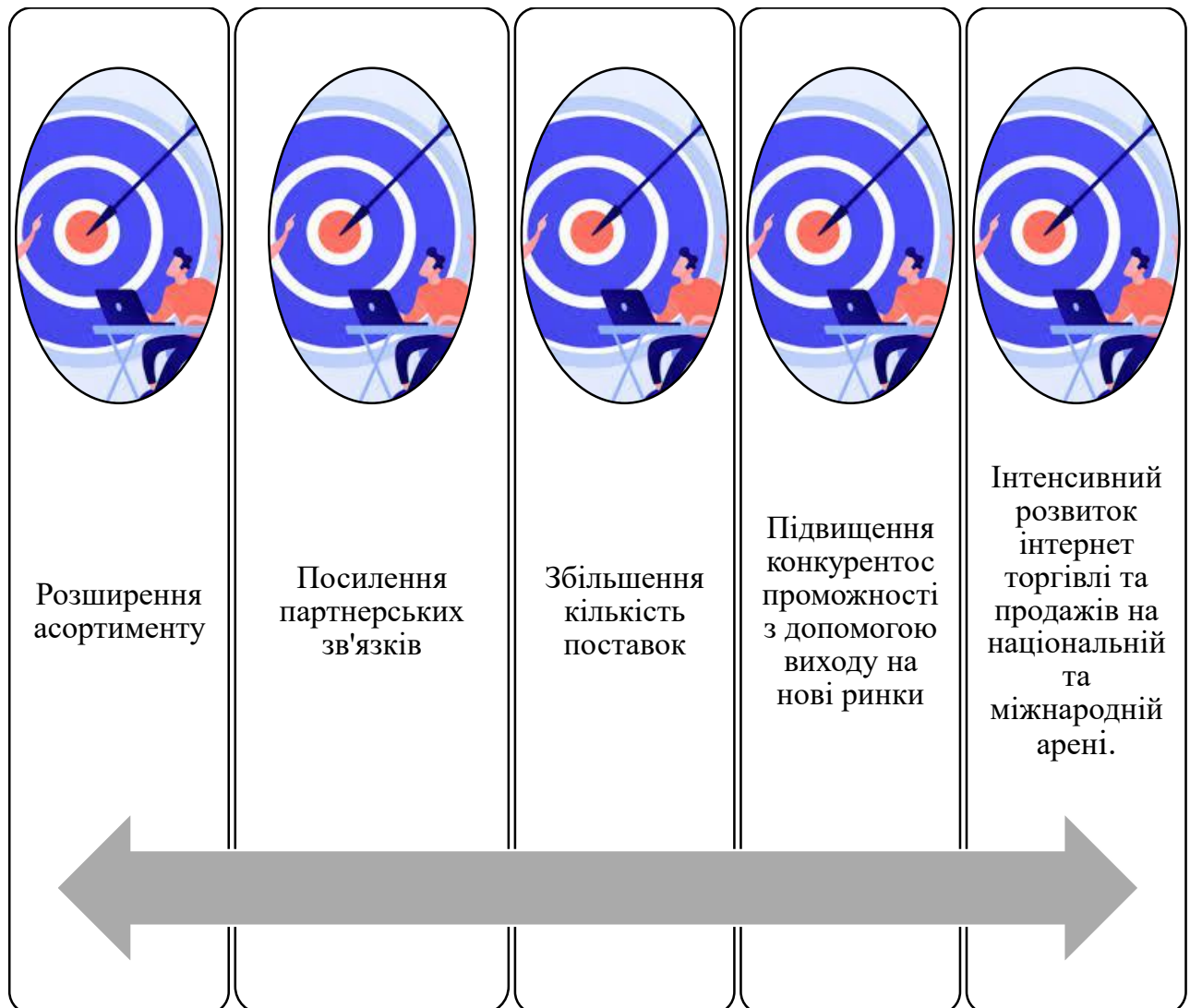


Рис. 2.6. Цілі ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Джерело: [45].

Що стосується стратегічних цілей, то головними з них є:

- Збільшення кількості країн, куди поставлятимуться інструменти.
- Розміщення товару на міжнародних маркетплейсах та інтернет – магазинах.
- Відкриття нових складів і філій.
- Розширення послуг в регіонах.
- Підвищення іміджу і впізнаваності підприємства.

На рисунку 2.7. показано асортимент ряд різноманітних товарів від ТОВ «Інструмент-Сервіс».

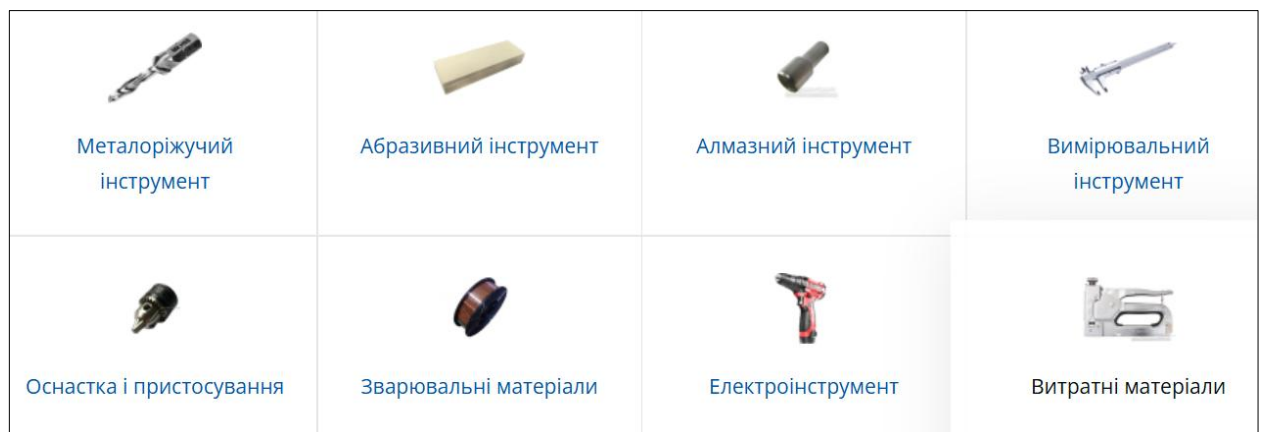


Рис. 2.7. Асортимент ряд різноманітних товарів від ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Джерело: [45].

Далі слід відобразити організаційну структуру ТОВ «Інструмент-Сервіс». Дана структура є схемою, яка ілюструє елементи (підрозділи) взаємовідносини з-поміж них. Чітко сформульована організаційна структура дозволяє значно підвищувати ефективність виробничої діяльності, що тягне за собою підвищення комунікації всередині ТОВ «Інструмент-Сервіс», корпоративний дух, прозорість взаємовідносин між працівниками тощо.

ТОВ «Інструмент-Сервіс» розробила децентралізовану структуру, з того що підприємство управляє 9 філіями в 11 регіонах України.

Процес децентралізації передбачає передачу рівномірної кількості повноважень усім філіям, кожні з яких розробляють необхідні завдання з метою досягнення загальної, ключової ідеї ТОВ «Інструмент-Сервіс» (рисунк 2.8.).

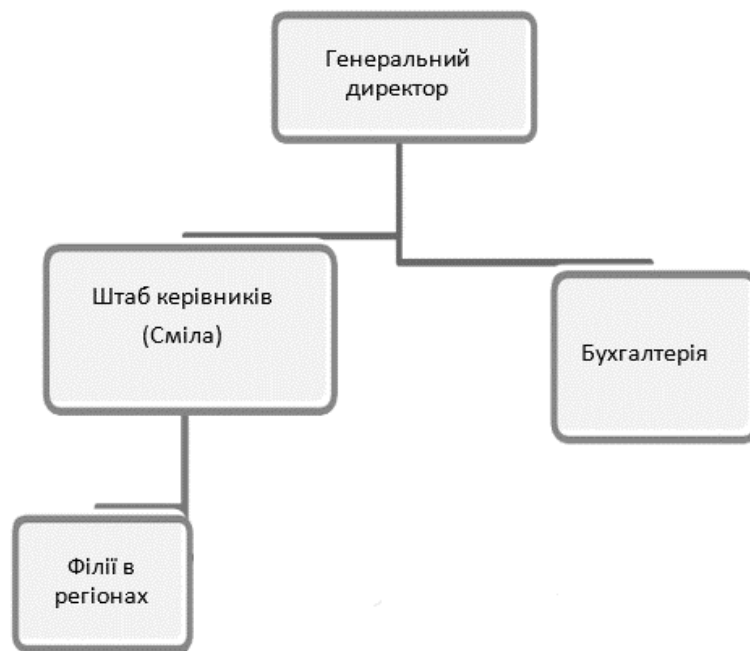


Рис. 2.8. Децентралізована організаційна структура ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Джерело: [45].

Головні переваги наведеної організаційної структури є:

- Рівномірне розподіл відповідальності, яке виключає виникнення перенавантаження філії.
- Можливість розширення продуктивності по всій території України.
- Можливість динамічно вирішувати цілі.
- Ефективне управління підрозділами.

Основні недоліки даної організаційної структури:

- Складна комунікаційна мережа.
- Відсутність єдиного начальника.

— Складність ведення контролю і моніторингу.

Основними організаційними та конкурентними перевагами ТОВ «Інструмент-Сервіс» є:

1) Сучасні розподільчі центри (склад, вантажообіг, власний автопарк тощо).

2) Прийняття участі у міжнародних виставках, яке є засобом підвищення іміджу та бренду (Mitex, Big 5, Construct Expo, Butma, Feicot Batimat та ін.).

3) Єдина цінова політика по всій країні.

4) Гнучка система знижок, яка передбачає акцент уваги на кожного клієнта індивідуально.

5) Широкий асортимент інструментів (Понад 8000 товарів).

Далі наведемо економічні показники ефективності ТОВ «Інструмент-Сервіс». В таблиці 2.1. всі показники приведено.

Таблиця 2.1.

Економічні показники ефективності ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Показник	2024 (тис. грн.)	2023 (тис. грн.)	2022 (тис. грн.)	Абс. змін.		Отн. змін.	
				2024/ 2023	2023/ 2023	2024/ 2023	2023/ 2023
Виторг	25 769 096	23 094 930	18 989 478	2 674 166	4 105 452	10 %	17 %
Собівартість	15 092 499	13 977 865	11 375 504	1 114 634	2 602 361	7 %	18 %
Валовий прибуток (збиток)	10 676 597	9 117 065	7 613 974	1 559 532	1503 091	14 %	16 %
Доходи від участі в ін. компаніях	7 684 580	5 227 887	5 044 178	2 456 693	183 709	31 %	3 %

Продовження табл. 2.1.

Відсотки до отримання	45 537	57 323	83 969	- 11 786	- 26 646	- 25 %	- 46 %
Відсотки до сплаті	463 883	122 923	69 869	340 960	53 054	73 %	43 %
Інші доходи	7 138 716	5 945 238	4 238 536	1193 478	1706 702	16 %	28 %
Інші витрати	7 440 158	6 064 833	4 709 569	1 375 325	1 355 264	18 %	22 %
Прибуток (збиток) до оподаткування	2 272 279	3 703 983	2 112 863	- 1 431 704	1 591 120	- 63 %	42 %
Чистий прибуток (збиток)	1 807 000	2 959 000	1 637 000	- 1 152 000	1 322 000	- 63 %	44 %
Необоротні активи	1 265 100	1 544 968	791 025	- 279 868	763 943	- 22 %	49 %
Оборотні активи	18 963 559	18 864 766	18 472 865	98 793	391 901	0,5 %	2 %
Довгострокові зобов'язання	727 272	1086699	364 113	- 359 427	722 586	- 49 %	66 %
Короткострокові зобов'язання	6 207 497	7 595 987	4 055 415	- 1 388 490	3 540 572	- 22 %	46 %

Джерело: [45].

Виходячи з таблиць 2.1 слід відзначити, що компанія ТОВ «Інструмент-Сервіс» має позитивне зростання ключових економічних показників, що відображають ефективність підприємницької діяльності.

Також ТОВ «Інструмент-Сервіс», завдяки розширенню підприємницької діяльності та збільшенню активів, значною мірою збільшила загальну виручку (на 6779618 тис. грн. за останні три роки).

Паралельно з приростом виручки, компанія має позитивне зростання чистої прибутку (на 170 000 тис. грн. за останні три роки). Однак, при цьому, після 2023 р. чистий прибуток знизився, але, проте, в силу зовнішнього тиску навколишніх сил, показник утримується в межах стабільного і позитивного рівня.

Дані економічні результати мають як позитивну динаміку зростання. За останні 10 років деякі зазначені показники відображають рекордні значення. Наведені відомості говорять про високу надійність і конкурентоспроможність компанії ТОВ «Інструмент-Сервіс», враховуючи всі обов'язкові та інші витрати, що її зростають.

В таблиці 2.2. показано рентабельність ключових коштів ТОВ «Інструмент-Сервіс» за 2024-2022 рр.

Таблиця 2.2.

Рентабельність ключових коштів ТОВ «Інструмент-Сервіс» за
2024-2022 рр.

Фінансовий показник	2024 рік	2023 рік	2022 рік
Рентабельність продажів (ROS)	7,1 %	16,8 %	13,5 %
Рентабельність власного капіталу (ROE)	17 %	29 %	20 %
Рентабельність активів (ROA)	8,9 %	18 %	12,9 %
Рентабельність персоналу (ROL)	3 %	2,5 %	4,75 %
Рентабельність виручки	7 %	12 %	8,6 %

Джерело: [45].

Незважаючи на позитивне зростання основних економічних показників ТОВ «Інструмент-Сервіс» та їх ефективне використання, виходячи з

показників рентабельності, що характеризують ефективність виробничої діяльності, існують ризики, які можуть завдати зайві витрати та інші відхилення від планових результатів, а також значно послабити конкурентні сили ТОВ «Інструмент-Сервіс» (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3.

Можливі ризики ТОВ «Інструмент-Сервіс»

№	Ризик	Чинник ризику	Причина ризику
1.	Політичні ризики	- Зміна законодавства в країні. - Військові дії. - Зміна влади (що тягне за собою зміну законодавства). - Міжнародні політично-економічні обмеження західних країн.	- Зміни у системах експортного фінансування. - Можлива нестабільність країни. - Небезпека націоналізації та експропріації власності. - Масове занепокоєння суспільства. - Геополітичні ризики.
2.	Економічні ризики	- Знецінення грошей (інфляція різного рівня). - Втрата міжнародних партнерів. - Зменшення продажів всередині країни і на міжнародному ринку.	- Неефективна структура активів. - Нестабільне фінансове становище підприємства (нераціональні витрати). - Занадто високі ціни на товар.
3.	Соціальні ризики	- Некомпетентність керівництва. - Зниження репутації. - Незацікавленість в підприємстві.	- Безробіття. - Відсутність ефективної маркетингової політики. - Нездатність перевершити конкурентів.

Продовження табл. 2.4.

4.	Технічні ризики	• Застарілі робочі верстати. • Можлива закупівля великої кількості браку. • Технологія не дає компанії жодних конкурентних переваг. • Моральне старіння технологій.	• Помилки в проектуванні. • Недоліки технології та неправильний вибір обладнання. • Помилкове визначення потужності. • Нестача кваліфікованої робочої сили.
----	-----------------	--	--

Джерело: створено автором.

Проаналізуючи можливі ризики, керівній команді ТОВ «Інструмент-Сервіс» необхідно розробити або вдосконалити повномасштабний відділ з управління ризиками підприємства, оскільки в поточний період коли коливання на національній та міжнародній арені є підвищеними, а невизначеність у виробничій діяльності стрімко зростає.

Також, незважаючи на стабільний статутний капітал та значну позитивну тенденцію чистого прибутку, необхідно збільшувати запас грошових коштів, який буде як мотиваційним стимулом для всієї підприємницької команди ТОВ «Інструмент-Сервіс», так і потенційним засобом для залучення зацікавлених інвесторів та партнерів.

Мета даних дій – це здатність реагувати на непередбачувані ризики та глобальні зміни, а також формування та підвищення ТОВ «Інструмент-Сервіс» організаційної конкурентоспроможності, яка надасть можливість добиватися позитивних показників і, паралельно з цим, здійснювати та добиватися ключових завдань та цілей цілого підприємства.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс»

На основі опису ТОВ «Інструмент-Сервіс» та відображення його ключових організаційно-економічних показників, слід провести експертну оцінку конкурентоспроможності, яка попередньо відобразить загальне становище підприємства на поточний період, а також стане інструментом для прогнозування майбутніх подій та необхідності застосування певних заходів з метою покращення нестабільного або відносно невисокого показників.

Таким чином, найбільш доцільним є використовувати такі методи з метою оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс» як:

- PEST-аналіз (+ кількісний аналіз).
- SWOT-аналіз (+ кількісний аналіз).
- Багатокутник конкурентоспроможності.

Дані методи, не використовуючи економічно-математичних розрахунків, представлять структуровану інформацію, що включає всі переваги і недоліки ТОВ «Інструмент-Сервіс», а також послужить джерелом формування довгострокового стратегічного планування.

Мета отримання цієї інформації – це можливість максимізувати переважні положення ТОВ «Інструмент-Сервіс» шляхом усунення можливих ризиків та загроз, дати обґрунтований ступінь негативного впливу та надати всі необхідні можливості, порівнюючи і аналізуючи конкурентні сили інших компаній.

Один з найбільш популярних та ефективних методів для прогнозу ризиків та загроз, в силу своєї простоти та легкості побудови, є SWOT-аналіз, який також буде ефективним для оцінки ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Набір індивідуальних знань кожного конкретного працівника складається у загальну масу та виступає запорукою досягнення успіху в масштабі ТОВ «Інструмент-Сервіс».

В таблиці 2.5. приведено SWOT-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс» з детальним розширеним описом внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Сильні сторони (1-5)	Слабкі сторони (1-5)
• Велика кількість філій підприємства (9 філій), а також філій в інших країнах. • Велика команда (4) • Постачальник ексклюзивних міжнародних та вітчизняних брендів. • Стабільне зростання ключових економічних показників (виручка та чистий прибуток) (5) • Надійне фінансове становище. (4)	• Важка комунікація з філіями. (4) • Низька кількість освоєних регіонів в Україні. (4) • Низький рівень торгівлі на міжнародних інтернет майданчиках. (4) • Складність ведення поставок із західних країн. (4) • Обмеження можливості пересування працівників закордон з метою пошуку нових ділових співробітництв. (2) • Погіршення іміджу, через невизначену політичної ситуації в світі. (3)
Можливості (1-5)	Загрози (1-5)
• Залучення нових партнерів. (4) • Вихід на нові ринки. (5) • Закупівля модернізованого (інноваційного) інструменту. (4) • Розширення підприємницької діяльності. (3) • Освоєння інтернет магазинів (маркетплейсів) на національній та міжнародній арені. (3)	• Нemoжливiсть модернізації устаткування. (3) • Різке падіння виручки. (2) • Нестача кваліфікованого персоналу. (3) • Більш жорсткі законодавчі обмеження. (3) • Нездатність закупівлі зарубіжних інструментів. (4) • Високі витрати та короткострокові і довгострокові зобов'язання. (3) • Приватизація підприємства. (2)

Джерело: створено автором.

Після побудови SWOT-аналізу ТОВ «Інструмент-Сервіс», слід додатково провести кількісний аналіз, ґрунтуючись на отриманих даних. Його відмінною рисою є застосування кількісної оцінки, яка, крім виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, прогнозує момент появи, інтенсивність, а також ступінь впливу на підприємство, виходячи з експертних оцінок кожного фактора. Таким чином, якщо оцінка фактора відповідає реальності та зумовленості, то зрештою, в завершенні аналізу будуть відображені цифрові показники, які структурують аналізовані показники за ступенем їхньої корисності та ймовірності настання. Далі слід зазначити показники для розрахунку.

Показник «А_j» вказує на інтенсивність (перевага) фактора. Виходячи з його бального рангу (від 1 до 5 для можливостей і, зі знаком «мінус», для загроз), дані показники поділяються на три категорії:

- Чинники з високим рівнем інтенсивності (5).
- Чинники зі середнім рівнем інтенсивності (3-4).
- Чинники з незначним рівнем інтенсивності (1-2).

Показник «Р_j» вказує на ймовірність настання фактора. Виходячи з його бального рангу (від 0 до 1), дані показники поділяються на чотири категорії:

- Чинник з низьким рівнем ймовірності настання (0,1-0,3).
- Чинник зі середнім рівнем ймовірності настання (0,4-0,6).
- Чинник з високим рівнем ймовірності настання (0,7-0,9).
- Чинник з дуже високим рівнем ймовірності настання (1).

Показник «К_j» вказує на ступінь впливу конкретного фактора на можливості та загрози компанії. Виходячи з його бального рангу (від 0 до 1), дані показники поділяються на п'ять категорій:

- Чинник, вплив якого відсутня (0).
- Чинник, який широко змінює підприємницьку діяльність підприємства (1).

- Слабке вплив фактора (0,1-0,3).
- Середнє вплив фактора (0,4-0,6).
- Сильне вплив фактора (0,7-0,9).

Показник « a_{ij} » вказує на ступінь спроможності сильних сторін підприємства реалізовувати поставлені можливості, і навпаки, ступінь спроможності слабких сторін до «зіткнення» з погрозами компанії. Виходячи з його бального рангу (від 1 до 5 для можливостей та, зі знаком «мінус», для загроз), дані показники поділяються на чотири категорії:

- Фактор надає повну здатність здійснювати поставлені можливості (5).
- Чинник значною мірою надає здатність здійснювати поставлені можливості (4-3).
- Чинник незначною мірою надає здатність здійснювати поставлені можливості (1-2)
- Вплив фактора відсутня (0) про діяльність організації.

$$A_{ij} = A_j * K_j * P_j * a_{ij} \quad (2.1)$$

У таблиці 2.6 аналізуються три найбільш важливі фактори кожного сектора матриці, виходячи з експертної оцінки за п'ятибальною шкалою для ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Найбільш сильна сторона компанії, яка сприяє підвищенню ймовірності здійснення всіх поставлених можливостей, а також допоможе відносно знизити рівень загрози – це стабільне зростання ключових економічних показників (30,1 і 8,6 відповідно). Цей чинник як ілюструє організаційно-економічну стійкість підприємства, вміння реагувати на стадії невизначеності, але й формує позитивний і надійний імідж на відповідній майданчику, залучаючи цим нових клієнтів та інвесторів (нові ринки).

Таблиця 2.6.

Кількісний SWOT-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Показники	Інтенсивність (A _j)	Можливості (O)			A _{ij}	Загрози (T)			
		Вихід на нові ринки (O1)	Загучення нових партнерів (O2)	Закупівля модернізованого (інноваційного) інструменту (O3)		Нездатність закупівлі зарубіжних інструментів (T1)	Нестача кваліфікованих працівників (T2)	Більше жорсткі законодавчі та санкційні обмеження (T3)	A _{ij}
Ймовірність появи (P _j)		0,7	0,6	0,7		0,3	0,4	0,2	
Коефіцієнт впливу (K _j)		1	0,7	0,8		0,6	0,6	0,7	
Сильні сторони (S)									
Велике кількість філій (S1)	4	8,4	6,72	3,84	18,96	1,44	1,92	1,12	4,48
Стабільний зростання ключових економічних показників (S2)	5	10,5	8,4	11,2	30,1	3,6	3,6	1,4	8,6
Надійне фінансове становище (S3)	4	11,2	6,72	8,96	26,88	2,16	3,84		7,12

Продовження табл. 2.6.

Aij		30,1	21,8	24		7,2	9,36		
Слабкі сторони (W)									
Важка комунікація з філіями (W1)	- 3	- 6,3	- 3,8	- 3,4	- 13,5	- 0,5	- 1,4		- 1,9
Низький рівень ведення торгівлі на міжнародних інтернет майданчиках (W2)	- 3	- 8,4	- 5	- 3,4	16,8	0	0		0
Складність ведення поставок у Російську Федерацію із західних країн (W3)	- 3	- 6,3	- 5	- 8,4	- 19,7	- 1,2	0		- 1,2
Aij		- 21	- 14	- 15		- 1,7	- 1,4		

Джерело: створено автором.

Найважливіша і найімовірніша можливість, яка може бути досягнута, виходячи з сильних сторін ТОВ «Інструмент-Сервіс» – це вихід на нові ринки (30,1). В силу позитивного економічного зростання компанія ТОВ «Інструмент-Сервіс», своїми економічними та кадровими ресурсами, має можливість освоїти нові ринки, як на національній, так і на міжнародній арені.

Однак слід зазначити, що даний фактор одночасно є найбільш вразливим (-21), так як зовнішні чинники, що дають, на ТОВ «Інструмент-Сервіс» можуть уповільнити процес досягнення завдання або зовсім виключити її.

Що ж до головного недоліку ТОВ «Інструмент-Сервіс», то цим чинником є складність ведення поставок із країн (-19,7). Як було зазначено вище, причиною є сильний зовнішній тиск на підприємство.

Аналізуючи загрози, слід зазначити, що загроза, яка найменш залежна від сильних сторін – це жорстокіші законодавчі обмеження (4,48), оскільки дана загроза не підлягає управлінню та регулюванню на рівні підприємницької діяльності, а на незалежному державному рівні відповідно.

Далі розробимо PEST-аналіз з метою отримання інформації, включаючи себе сукупність зовнішніх факторів (політичні, економічні, соціальні та технологічні), які формують для ТОВ «Інструмент-Сервіс» як сильні сторони та можливості, так і слабкі сторони та загрози. В таблиці 2.7. показаний PEST-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Таблиця 2.7.

PEST-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Політичні аспекти	Економічні аспекти (1-5)
• Зміна законодавства в сфері торгівлі та підприємництва. (4) • Співпраця та суперництво країн на політичній арені. (4) • Ступінь впливу держави на галузь діяльності підприємства. (3) • Обмеження кількості постачальників розвинених країн. (5)	• Рівень інфляції. (3) • Динаміка ВВП. (2) • Динаміка безробіття та середній розмір доходів населення. (3) • Рівень конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринку. (4) • Заморожування активів у зарубіжних країнах. (4)

Продовження табл. 2.7.

Соціальні аспекти (1-5)	Технологічні аспекти (1-5)
• Професійні та особисті потреби населення. (4) • Зацікавленість в підприємстві (3) • Рівень довіри населення. (3) • Впізнаваність підприємства в суспільному та інтернет-середовищі. (4)	• Наявність вітчизняних і інноваційних технологій. (4) • Ступінь впливу технологічного прогресу на галузь підприємства. (4) • Вартість нового обладнання (інструментів). (3) • Рівень утрудненості імпорту закордонного обладнання (5)

Джерело: створено автором.

Побудувавши матрицю PEST-аналізу ТОВ «Інструмент-Сервіс», слід аналогічним способом, як із SWOT-аналізом, розрахуємо кількісний PEST-аналіз, однак конфігурація таблиці розрахунку буде дещо відрізнятися.

У таблиці 2.8. також аналізуються три найбільш важливі аспекти кожного сектора матриці ТОВ «Інструмент-Сервіс», виходячи з експертної оцінки за п'ятибальною шкалою (оцінки вказані в таблиці 2.7).

Основним світовими драйверами ринку електроінструментів та обладнання є: збільшення кількості розумних міст, збільшення будівництва зелених будівель. Основним світовими тенденціями ринку будівельних матеріалів є: зростання використання переробних та екологічно чистих матеріалів, впровадження розумних матеріалів і технологій самовідновлення, інтеграція нанотехнологій для покращення властивостей матеріалу. Основним світовими викликами ринку будівельних інструментів є: невизначені макроекономічні умови, брак кваліфікованих робітників, суворі правила щодо виробництва цементу.

Таким чином, основними тенденціями світового ринку матеріалів є зростання будівництва та інфраструктури, що напряду впливає на ринок

будівельних інструментів, розвиток інноваційних будівельних матеріалів, потреба в економічних методах будівництва, встановлення урядами країн світу суворих норм та стандартів енергоефективності та екологічності

Таблиця 2.8.

Кількісний PEST-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Чинники	Вплив фактора (Kj) (1-3)	Ймовірність появи (зміни) (Pj) (1-5)			Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3		
		Політичні аспекти				
Обмеження кількості постачальників	3	2	3	4	3	1,5
Співробітництво та суперництво країн на політичній арені	3	2	3	3	2,6	1,3
Зміна законодавства у сфері торгівлі та підприємництва	2	3	3	3	3	1
Економічні аспекти						
Рівень конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринку	2	4	4	4	4	1,3
Заморожування активів в зарубіжних країнах	2	2	2	2	2	0,6
Рівень інфляції	2	1	2	2	1,3	0,43

Продовження табл. 2.8.

Соціальні аспекти						
Професійні та особисті потреби населення	1	2	2	2	2	0,3
Впізнаваність підприємства в громадської і інтернет середовищі	2	3	3	3	3	1
Зацікавленість в компанії	2	3	3	3	4	1,3
Технологічні аспекти						
Рівень утрудненості імпорту закордонного обладнання (інструментів)	3	3	3	3	4	2
Наявність вітчизняних і інноваційних технологій	2	1	2	4	2,3	0,76
Ступінь впливу технологічного прогресу на галузь компанії	2	3	4	4	3,6	1,2

Джерело: створено автором.

Виходячи з даних таблиці 2.8, слід зазначити, що найбільш сильний вплив з боку навколишнього середовища ТОВ «Інструмент-Сервіс» надають політичні і технологічні аспекти, так як невизначене коливання даного середовища наражає на ризик підприємства не завершити або змусити змінити стратегічні цілі та оперативні завдання, які є взаємопов'язаними між собою.

Політичний аспект, що найбільше впливає на ТОВ «Інструмент-Сервіс» з кожним роком – обмеження кількості постачальників та інструментів від зарубіжних країн (1,5). Небезпека полягає в масштабі завдання збитків

компанії ТОВ «Інструмент-Сервіс», оскільки дефіцит необхідної роботи із зовнішнім навколишнім середовищем істотно вплине на внутрішній механізм усіх підрозділів та філій підприємства.

Технологічний аспект, що найбільше впливає на ТОВ «Інструмент-Сервіс» – рівень утрудненості імпорту закордонного обладнання (2). Застарілі моделі інструментів спричиняють низку негативних наслідків:

- Зниження темпів продажів.
- Погіршення іміджу.
- Вплив на ключові фінансові показники.
- Зайві витрати і ін.

Таким чином, найбільш доцільним є інтенсивна увага на прогнозовані несприятливі ризики, створюючи для цього необхідний підрозділ з командою ризик-менеджерів або окремих оціночних експертів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що спочатку потрібно звернути увагу на можливі загрози, а також слабкі сторони, оскільки, виходячи з SWOT-аналізу, сильні сторони ТОВ «Інструмент-Сервіс» є високо стійкими і не піддаються різким коливанням, а можливості сплановані на тривалий термін, отже, ці фактори не будуть «квапити» повномасштабну діяльність компанії.

Наведені загрози вказують на зовнішню діяльність ТОВ «Інструмент-Сервіс», а саме обмеженість у закупівлі, постачанні та ділових відносин. Таким чином, через тимчасові обмеження та несприятливі події, особливо важливим, стає включення всіх необхідних процесів, які будуть спрямовані на пошук нового навколишнього середовища. Таке рішення надалі, виявиться прийнятнішою для ведення підприємницької діяльності, і навіть послужить у ролі страхуючого ланки, щоб ТОВ «Світ Інструменту» не зазнала зайвих витрат тощо.

Заключним етапом оцінки ТОВ «Інструмент-Сервіс» – порівняльний аналіз підприємства із найближчими конкурентами. Найбільш підходящим є метод рейтингової оцінки конкурентів (таблиця 2.9). Даний підхід

відобразить загальне становище ТОВ «Інструмент-Сервіс» з ближнім її оточенням, а також послужить допоміжним засобом для планування необхідних заходів з метою випередження конкурентів шляхом підвищення конкурентних організаційно-фінансових показників.

Таблиця 2.9.

Рейтингова оцінка ТОВ «Інструмент-Сервіс» і її найближчих конкурентів

Показники (мин.1 - макс. 10)	ТОВ «Інструмент- Сервіс»	ТОВ «Дніпро – М»	ТОВ «Інтер-ОБІ»	ТОВ «Фолл Україна»
Асортимент підприємства	7	9	6	5
Якість товару	8	8	8	8
Унікальність товару на ринку	6	7	5	7
Реклама	4	6	7	6
Імідж	4	6	8	9
Охоплення українських регіонів і інших країн	5	7	7	4
Збільшення прибутку	8	7	6	6
Рентабельність підприємства	9	4	5	7
Доставка товару	6	7	7	6
Разом	57	61	59	58

Джерело: створено автором.

Виходячи з результатів таблиці 2.9, слід зазначити переваги та недоліки ТОВ «Інструмент-Сервіс» серед найближчих конкурентів.

До основних переваг відносяться наступні пункти:

1) ТОВ «Інструмент-Сервіс», на відміну від конкурентів, за останній рік значно підвищила ключові економічні показники, насамперед, виручку та прибуток. За цим показником, підприємство займає перший рядок у рейтингу із показником виручки.

2) Ефективне використання матеріально-фінансових коштів в умовах невизначеного стану на ринку, що сприяє різкому зростання рентабельності.

3) Виходячи з соціальних опитувань (Коментарі, відгуки, звернення та ін), ТОВ «Інструмент-Сервіс» має високий бал як товар.

4) Широкий асортимент інструментів завдяки високій кількості постачальників з усього світу.

Серед недоліків слід відзначити:

5) Слабка рекламна кампанія, включаючи і інші маркетингові засоби спілкування з клієнтами.

6) Низький (недостатній) імідж на українському ринку, і навіть на світової арені.

7) Нестача інноваційного інструменту через зовнішні тиски та обмежень.

Таким чином, ТОВ «Інструмент-Сервіс» слід розробити план, до якого входить усі необхідні маркетингові інструменти (реклама, брендинг, участь в інтернет-середовищі та ін.), з метою підвищення показників, що відображають ступінь зацікавленості та впізнаваності підприємства з боку клієнтів.

На основі даного методу рейтингової оцінки конкурентів можна побудувати «багатокутник конкурентоспроможності» для ТОВ «Інструмент-Сервіс» (рисунок 2.9.).

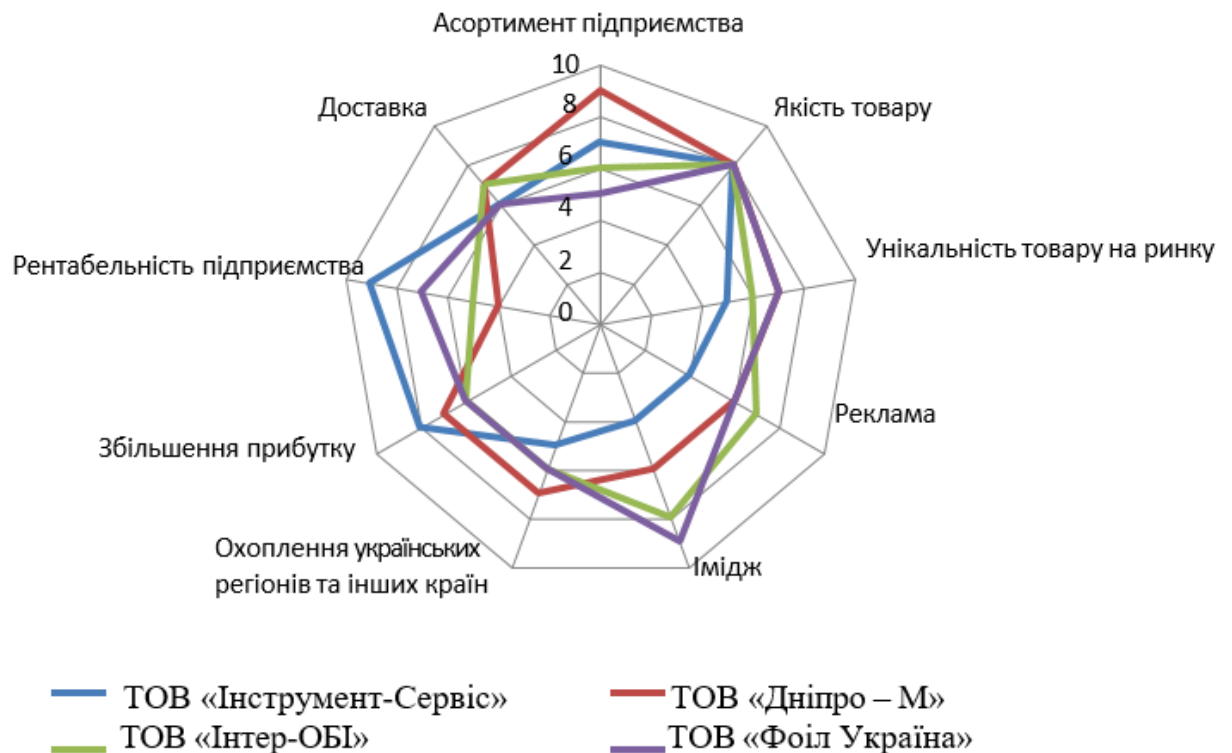


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Джерело: створено автором.

Аналізуючи та консолідуючи отримані результати від розрахунків та оцінок ТОВ «Інструмент-Сервіс», слід навести основні недоліки конкурентоспроможності підприємства, для яких необхідно розробити рекомендації щодо їх вирішення. Серед основних недоліків ТОВ «Інструмент-Сервіс» є:

- 1) Повільний процес виходу на нові торгові інтернет-майданчики (маркетплейси).
- 2) Недостатня увага до маркетингової діяльності компанії (маркетингові комунікації, охоплення регіонів, розробка корпоративного сайту, імідж тощо).
- 3) Утрудненість закупівлі (оновлення) інструментів, через низку економічних обмежень.

Щодо слабких сторін, дуже яскраво виділяється підвищення ціни на сировину, виробництва інструменту, оскільки зараз воєнний стан і у деяких ситуаціях важко доставити вчасно необхідну продукцію. Управлінською проблемою ТОВ «Інструмент-Сервіс» є зниження основних фінансово-економічних показників діяльності протягом останніх років. Маркетинговою проблемою цього дослідження є недостатнє урахування мотивів поведінки споживача, споживчих вподобань під час позиціонування товарів попереднього вибору.

Розробивши рекомендації, ТОВ «Інструмент-Сервіс» підвищить потік цільової аудиторії і, паралельно з цим, підвищаться організаційно-економічні показники, а також підвищиться конкурентна сила підприємства для того, щоб випередити найближчих конкурентів за ключовими показниками та мати можливість розширити сферу підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендаційні заходи по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Виходячи з процесу аналізу ТОВ «Інструмент-Сервіс», було виявлено ряд напрямів, які тією чи іншою мірою поступаються своїм найближчим конкурентам. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс» слід розробити певні заходи (шляхи вирішення), які мають бути пов'язані з зазначеними в таблиці негативними напрямками, мета яких є збільшення ефективності ключових факторів успіху підприємства.

Як показав проведений аналіз, в даний час у ТОВ «Інструмент-Сервіс» склалася ситуація, коли, з одного боку, є стійкий потік клієнтів, склалася асортиментна матриця основних послуг, які фірма пропонує своїм клієнтам, є певний рівень попиту послуги компанії. З іншого боку, немає розвитку підприємства, не визначено зони найближчого розвитку, незрозуміло, куди рухатися підприємству далі. Можна казати, що ТОВ «Інструмент-Сервіс» вийшла певне «плато» у розвитку.

Сама по собі така ситуація не є кризовою, вона є природною у розвитку будь-якої компанії, коли після етапу інтенсивного зростання відзначається стабілізація економічних показників, відбувається відпрацювання технології надання послуг, робота над їх якістю, використовуються ті доробки та напрацювання, які були досягнуті на попередніх етапах, за рахунок них у певному сенсі компанією «знімаються вершки».

Однак дуже важливо на цьому етапі не законсервуватися на досягнутому рівні і не зупинитися у своєму розвитку. Важливо глибоко

оцінити існуючі можливості та ризики ситуації, визначити стратегічні перспективи подальшого функціонування підприємства.

ТОВ «Інструмент-Сервіс» наразі важливо розглянути можливості розвитку асортименту послуг, які вона пропонує своїм клієнтам. Це зумовлено кількома обставинами:

- по-перше, асортиментна матриця послуг, що пропонуються підприємством своїм споживачам, була закладена ще в момент створення ТОВ «Інструмент-Сервіс», і з того моменту істотно не змінювалася;

- по-друге, багато постійних клієнтів ТОВ «Інструмент-Сервіс» почали рідше купувати її послуги, оскільки з багатьма з них вони вже познайомилися, а нічого нового підприємство їм поки що запропонувати не може. У цій ситуації клієнти починають переорієнтуватися на інші підприємства такої сфери, що є тривожним сигналом і здатне спровокувати найближчим часом помітний відтік клієнтів, а отже, і падіння обсягів реалізації послуг;

- по-третє, у ТОВ «Інструмент-Сервіс» почав знижуватися приплив нових клієнтів, оскільки послуги підприємства відомі на ринку, і первинне насичення ними попиту вже відбулося, а вторинний попит формується гірше, повільніше.

Сьогодні така робота над асортиментом послуг украй необхідна і для ТОВ «Інструмент-Сервіс». Асортимент послуг підприємства потребує диверсифікації, в його орієнтації не тільки на категорію, що вже склалася споживачів послуг, а й у охоплення нових категорій споживачів. Основна мета управління асортиментом - забезпечення високих темпів розвитку підприємства та максимально повне задоволення попиту споживачів на нових умовах роботи ринку.

У випадку ТОВ «Інструмент-Сервіс», після впровадження розроблених рекомендацій в таблиці 3.1., будуть змінюватися такі показники, а саме: виручка, собівартість та прибуток від продажу.

Таблиця 3.1.

Рекомендації по підвищення конкурентоспроможності ТОВ
«Інструмент-Сервіс»

Проблеми та недоліки	Шляхи рішення (рекомендації)	Економічний ефект	Витрати (за рік)
Недостатня увага до маркетингової діяльності підприємства	Оптимізація та вдосконалення основних маркетингових інструментів підприємства	Підвищення виторгу	2 037 950 грн.
Утрудненість закупівлі (оновлення) інструментів, через низку економічних обмежень	Зміцнення партнерських відносин з західними країнами, використання польською дочірньою компанією для закупівлі європейських товарів та ведення торгівлі на території країн ЕС.	Зниження собівартості	7 684 580, 00 грн.
Повільний процес виходу на нові торгові інтернет майданчики	Поетапне поширення інструментів на міжнародні торгові майданчики	Підвищення прибутку від продажів	40 000 грн.

Джерело: створено автором.

Починаючи з першою проблемою у наведеній вище таблиці 3.1, у спектр необхідних впроваджень є наступні заходи: оновлення корпоративного сайту, підвищення іміджу, розвиток маркетингової комунікації та просування товару.

1) Корпоративний сайт. Для початку слід відзначити слова видатного американського підприємця Білла Гейтса, який згадав в одному зі своїх інтерв'ю в 1999 році, що «в майбутньому на ринку залишиться два види компаній: ті, хто в інтернеті, і ті, хто вийшов з бізнесу» [38]. Іншими словами, даний фактор несе в собі функцію:

- Знайомство з сайтом (історія створення, опис діяльності, місія, ключові успіхи підприємства тощо).
- Залучення інтересу майбутніх клієнтів за рахунок приємного інтерфейсу та простоти знаходження «насиченої» інформації.
- Маркетинговий інструмент, який підвищує імідж підприємства.
- Надання повного асортименту товарів і послуг з описом та характеристиками.
- Приведення повного списку контактів та адрес для можливості призначення ділових або неформальних зустрічей.

У випадку, коли підприємство враховує всі вищезгадані пункти, а також виконує їх на вищому рівні, то підприємство не починаючи підприємницьку діяльність, уже володіє конкурентною перевагою над тими, хто з тієї чи іншої причини не розробляє або не актуалізує особистий корпоративний веб-сайт.

Щодо ТОВ «Інструмент-Сервіс», то головними недоліками web-сайту є:

- Неповна інформація про підприємство.
- Короткий і примітивне опис товарів.
- Застарілий дизайн сайту.
- Відсутність відображення цін за товар.

Отже, для усунення зазначених недоліків необхідно залучити во увага фахівців в сфері ІТ і дизайнерів і, враховуючи сучасні запити споживачів, зробити сайт більш зручним та привабливим.

Наведемо витрати, необхідні досягнення цього заходу для ТОВ «Інструмент-Сервіс» (таблиця 3.2.).

Таблиця 3.2.

Витрати на оновлення корпоративного сайту ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Захід	Витрати
Оновлення корпоративного сайту (заробітна плата програміста, страхові внески, оформлення дизайну, реєстрація)	57 950 грн

Джерело: створено автором.

2) Для підвищення іміджу ТОВ «Інструмент-Сервіс» не вистачає достатнього залучення до соціального середовища. ТОВ «Інструмент-Сервіс», виходячи з її положення на даний момент, присвоєно нейтральний рівень іміджу. Це означає, що підприємство є активним учасником на ринку, має деяку клієнтську базу, довгу (за часом) підприємницьку діяльність тощо, однак відсутній додатковий стимул до залучення нових, особливо ключових зацікавлених клієнтів. Не спостерігається процес розширення участі на різних форумах і виставках, не відкриваються нові філії, не проводяться спільні неформальні зустрічі з партнерами чи бажаними, не розробляється стратегія популяризації компанії та її інструментів, не присутні нові проекти тощо.

Таким чином, для підвищення показника ТОВ «Інструмент-Сервіс» слід сформувати окремий підрозділ, який займатиметься просуванням підприємства і, тим самим, розширюватиме своє бачення, місію, цілі та

завдання ширшій кількості громадян та організації за допомогою цифрового та традиційного процесу діяльності.

До цього чинника тісно пов'язані такі проблеми, згадані вище, саме: нерозвинена маркетингова комунікація і слабке просування товару. У сукупності ж вони взаємопов'язані і впливають із єдиного загального напрямку у менеджменті – маркетинг.

3) Просування товару – це, як було згадано, процес популяризації товару. ТОВ «Інструмент-Сервіс», досліджуючи його офіційну рекламну кампанію різних маркетингових майданчиках, спостерігається низька інтенсивність взаємовідносини з цією сферою. Підприємство практично не знаходиться у соціальних мережах, воно не розробляє рекламні ролики, проте фінансові показники вказують на те, що ТОВ «Інструмент-Сервіс» має на це кошти, немає рекламних стендів і вивісок у громадських місцях тощо.

4) Що стосується маркетингових комунікацій, то даний фактор пов'язаний із проблемою розривності між філіями регіонів в Україні. На тій чи іншій території ТОВ «Інструмент-Сервіс» по-іншому сприймається, по-іншому оцінюється і користується попитом. Отже, необхідно поставити завдання – налагоджувати канали, насамперед, у регіонах країни, де спостерігається найменша інтенсивність взаємозв'язку між підприємством та потенційними клієнтами.

Впровадження запропонованих послуг для ТОВ «Інструмент-Сервіс» дозволить покращити та розширити вибір послуг з організації та проведенню свят та заходів, дасть можливість більш ефективно використовувати потенціал слабо задоволеного попиту підприємства.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства - одна з найважливіших та актуальних проблем для сучасної економіки.

Наведемо витрати, необхідні досягнення цього заходу для ТОВ «Інструмент-Сервіс» (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3.

Витрати на виділені заходи ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Захід	Витрати
Розкрутка бренду в соціальних мережах (у місяць)	30 000 грн.
Створення робочого відділу (2 працівника), який спеціалізується на просування товару (витрати в місяць)	90 000 грн.
Загальна реклама (у місяць)	45 000 грн.

Джерело: створено автором.

Торкаючись другого пункту, необхідно оперативно відзначити, що ця проблема стосується компанії ТОВ «Інструмент-Сервіс», що базується на території України. Проблема полягає у утруднених економічних та правових відносинах із країнами Євросоюзу. Таким чином, відразу слід згадати, що ТОВ «Інструмент-Сервіс» має дочірню компанію, розташовану та зареєстровану на території Польщі, яка має абсолютну свободу підприємницької діяльності на території Польщі та країн Євросоюзу, відповідно. Що стосується українського ТОВ «Інструмент-Сервіс», то це підприємство продовжує без бар'єрів ефективно співпрацювати зі східними країнами (Китай, Тайвань та ін), а також, використовуючи паралельний імпорт, ввозити європейський оригінальний інструмент на територію України. Наведемо витрати на виділені заходи для ТОВ «Інструмент-Сервіс» (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4.

Витрати на виділені заходи ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Захід	Витрати
Комерційні витрати	7 684 580, 00 грн.

Джерело: створено автором.

Заключною та найбільш важливою проблемою ТОВ «Інструмент-Сервіс» є відсутність (тимчасове) продажів інструментів на міжнародних торгових майданчиках. На даний момент, дирекція ТОВ «Інструмент-Сервіс» поставила стратегічну мету відділу продажів - розширювати торговельну діяльність за межами України і, тим самим, підвищити коефіцієнт ключових факторів успіху (КФУ) , незважаючи на непросту глобальну ситуацію в світі.

Фундаментальною конкуруючою перевагою вітчизняного підприємства є наявність дочірньої організації, а саме «Tools World Polska Sp. z o.o.», що базується на території Польщі, з наявністю складу для зберігання інструментів. Таким чином, завдяки Польській дочірній компанії, яка входить до списку реєстру Ares, а також має ідентифікаційний номер, що відповідає європейському стандарту, є можливість проводити торговельну діяльність ТОВ «Інструмент-Сервіс», окрім території Польщі, на території всіх країн, що входять до Європейського Союзу.

Також, завдяки цьому фактору, ТОВ «Інструмент-Сервіс» відносно не залежить від певних обмежень західних країн і має можливість вільно торгувати на європейських торгових майданчиках.

На сьогоднішній момент ТОВ «Інструмент-Сервіс» орієнтується на наступні інтернет магазини:

- Mall
- Alza
- Allegro
- Amazon

Надалі, якщо наведена діяльність відображатиме позитивні результати, ТОВ «Інструмент-Сервіс» розширюватиме свою продукцію відповідно.

Наведемо необхідні витрати на впровадження цього заходу для ТОВ «Інструмент-Сервіс».

В таблиці 3.5. наведені витрати на виділені заходи ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Таблиця 3.5.

Витрати на виділені заходи ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Захід	Витрати
Комісійний і реєстраційний платіж	40 000 грн.

Джерело: створено автором.

Підсумовуючи, необхідно наголосити на важливості зазначених проблем (завдань), оскільки кожен фактор, за його успішної реалізації, значно вплине на становище ТОВ «Інструмент-Сервіс». У разі якщо керівний та виконуючий колектив ТОВ «Інструмент-Сервіс» найбільш раціонально та ефективно підійде до вирішення завдань, то спостерігатиметься потенційне зростання економічних показників, збільшиться інтенсивність торгівлі з інструментами, підвищиться імідж та підприємство буде більш впізнаваним на українському ринку. Однак особливо важливим є також той факт, щоб паралельно з торговельною діяльністю розвиватиметься маркетингова галузь з метою залучення більшої кількості клієнтів та партнерів ТОВ «Інструмент-Сервіс».

3.2. Проведення оцінки економічної ефективності від наведених рекомендацій для ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Як згадувалося, всі перелічені рекомендації, зазначені вище, а саме, розвиток маркетингової діяльності, ведення торгової діяльності на міжнародних майданчиках, продовження партнерських відносин зі західними країнами та паралельний імпорт європейських інструментів сприяють зміні ключових факторів успіху ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Ефективність рекомендації обчислюється шляхом фінансового аналізу та прогнозування.

$$R_t = R_{(t-1)} \times (1 + kg(\frac{kg}{b})^{(t-1)}) \quad (3.1)$$

де:

R_t - показник виручки в прогностному період;

$R_{(t-1)}$ - виручка за минулий рік;

kg - середньозважений темп зростання;

b^8 - коефіцієнт гальмування.

Виходячи з формули, отримуємо наступне рішення:

$$R_{2025} = 25\,769\,096 \times (1 + 0,13(0,13/0,11)^{(1-1)}) = 29\,119\,078 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозована виручка ТОВ «Інструмент-Сервіс» на 2025 рік, не включаючи впроваджені рекомендації, становить 29 119 078 тис. грн. (+13%). З умовою застосування рекомендації, показник попередньо зросте додатково на 10%.

Для обчислення собівартості в прогностованому періоді розраховується через таку формулу:

$$C/c_{Tt} = R_t \times (C/c_{T(t-1)} / R_{(t-1)}) \quad (3.2)$$

де:

C/c_{Tt} - собівартість в прогностованому періоді;

$C/c_{(t-1)}$ - собівартість в останньому році аналізованого року.

Виходячи з формули, отримуємо наступне рішення:

$C/ст_{2025} = 25\,769\,096 \times (15092499 / 23094930) = 1,68401 \times 10^7 = 16\,840\,062$
тис. грн.

Прогнозована собівартість на 2025 рік, не включаючи впроваджену рекомендацію, що становить 16 840 062 тис.грн. За умови впровадження рекомендації, показник попередньо загальмує зростання, і знизиться на 7%.

Заключним етапом є перебування прибутку у прогнозованому періоді. Однак для виявлення прибутку від продажу необхідно розрахувати валовий прибуток, комерційні і управлінські витрати. Валовий прибуток знаходиться шляхом різниці між виручкою і собівартості в прогнозованому періоді, відповідно. Таким чином, отримуємо результат:

$$\text{Вал.пр.}_{2025} = 29\,119\,078 - 16\,840\,062 = 12\,279\,016 \text{ тис. грн.}$$

Для виявлення комерційних та управлінських витрат у прогнозованому періоді, використовуємо формули:

$$\text{Комм. р.} = R \times \left(\frac{Se(t-1)}{R(t-1)} \right); \text{ Упр. р.} = R \times \left(\frac{Me(t-1)}{R(t-1)} \right) \quad (3.3)$$

де:

$Se_{(t-1)}$ – комерційні витрати в останньому аналізованому році;

$Me_{(t-1)}$ - управлінські витрати в останньому аналізованому році.

Виходячи з формули, отримуємо наступне рішення:

$$\text{Ком. нар.}_{2025} = 25\,769\,096 \times (7\,684\,580 / 23\,094\,930) = 8,57438 \times 10^6 = 8574\,378 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Упр. нар.}_{2025} = 25\,769\,096 \times (474\,496 / 23\,094\,930) = 529\,438 \text{ тис. грн.}$$

Отримавши прогнозовані комерційні та управлінські витрати ТОВ «Інструмент-Сервіс» на 2025 рік, розрахуємо прибуток від продажів шляхом різниці між валовим прибутком та витратами підприємства та отримуємо результат:

$$\text{Приб. від прод.}_{2025} = 12\,279\,016 - 8\,574\,378 - 529\,438 = 3\,175\,200 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозований прибуток ТОВ «Інструмент-Сервіс» на 2025 рік, не включаючи впроваджену рекомендацію, становить 3175200 тис. грн. З умовою впровадження рекомендації, виходячи зі статистики бізнес-порталів, показник попередньо підвищиться на 6%.

Виходячи з отриманих даних, слід зазначити, що, на думку багатьох статистичних агентств, ці заходи є найбільш поширеними та ефективними, оскільки всі зазначені заходи охоплюють великий сегмент зацікавлених споживачів.

Залучаючи до діяльності ТОВ «Інструмент-Сервіс» двох фахівців, головним їх завданням буде полягати у формуванні нової цільової аудиторії, залучення нових клієнтів та надання всієї необхідної інформації про інструменти.

Розроблений новий корпоративний сайт ТОВ «Інструмент-Сервіс», а також опрацьована реклама, стрімко підвищуватиме імідж підприємства, популяризуватиме його діяльність та позитивно впливатиме на споживачів.

Таким чином, після впровадження маркетингових заходів, виходячи з прогнозів бізнес співтовариства, попередній приріст обсягу продажу (виручки) складе 5% на рік, виходячи зі статистики обсяг продажів інших продавців на торгових майданчиках. Також за рахунок наведеного заходу збільшується чисельність персоналу ТОВ «Інструмент-Сервіс» на 2 одиниці.

За умови зазначених витрат, приріст є дуже значним для ТОВ «Інструмент-Сервіс». Витрати слід збільшити з метою підвищення економічних показників та конкурентоспроможності, відповідно.

Запуск торгівлі на міжнародних інтернет-майданчиках є важливим для ТОВ «Інструмент-Сервіс». На даний момент ТОВ «Інструмент-Сервіс» поставила стратегічну мету запустити міжнародну торгівлю. Начальством відділу продажів було висунуто рішення запустити проект насамперед у наступних інтернет майданчиках:

- Mall
- Allegro

Заплановане зростання продажів становить 10 %. Таке високе значення обумовлено тим, що конкуруюча сила на даному етапі є низька оптова та роздрібна ціна товару.

Таким чином, у середньому, різниця в ціні між товарами ТОВ «Інструмент-Сервіс» та європейських організацій складає 200-700 грн. Отже, передбачається, що за умови ефективної рекламної та маркетингової діяльності, ТОВ «Інструмент-Сервіс» вдасться досягти вищезазначеного показника. Однак, паралельно з цим, збільшиться продуктивність праці та витрати на логістику, збір, податкові платежі та ін. Проте за умови поставленої мети всі перераховані витрати окупляться, а також сприяють зростанню прибутку і рентабельності ТОВ «Інструмент-Сервіс».

Внутрішнє середовище підприємства надає постійний і безпосередній вплив на функціонування ТОВ «Інструмент-Сервіс». Воно має кілька зрізів, кожен з яких включає набір ключових процесів та елементів ТОВ «Інструмент-Сервіс», стан яких у сукупності визначає той потенціал і можливості, які має організація. Це кадровий, виробничий, маркетинговий та фінансовий зріз.

Далі наведемо розрахунок ефективності наведених заходів для ТОВ «Інструмент-Сервіс» (таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6.

Показники для розрахунку даних ТОВ «Інструмент-Сервіс», грн.

Показник	Скорочене позначення	2024 р.	Прогнозований темп приросту показника в 2025 р. + % ефективності від рекомендації
Виторг	Вит.	25 769 096	4 638 436
Прибуток від продажів	Прп.	2 992 017	476 290
Собівартість	Соб.	15 092 499	1 625 234
Витрати			
Витрати на заробітну плату	Взп.	3 777 6130	
Витрати на рекомендації	Впр.	7 686 657	

Джерело: створено автором.

Розрахуємо розрахунок ефективності ТОВ «Інструмент-Сервіс» (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7.

Результати економічних показників від впроваджених заходів для ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Показник	2024 р.	2025 р. (без рекомендації)	2025 р. (з рекомендаціями)
Виторг			
Валовий прибуток			

Продовження табл. 3.7.

Прибуток від продажів			
Собівартість			
Чиста прибуток			
Рентабельність продажів			

Джерело: створено автором.

Підсумовуючи дані таблиці 3.7. необхідно зазначити, що згадані рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс» мають позитивний результат. При невеликих витратах на правильно обрані маркетингові інструменти, а також успішне ведення торгівлі на міжнародних ринках завдяки конкуруючій перевазі у вигляді володіння дочірньої компанією на території європейської країни, значно збільшується виручка, чистий прибуток та продуктивність праці. Собівартість має уповільнене зростання, порівняно з минулими темпами зростання.

Отже, фактори конкурентоспроможності – це ті явища та процеси виробничо-господарської діяльності підприємства та соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат за виробництво, а результаті зміна рівня конкурентоспроможності підприємства.

У ході подальшого аналізу було сформовано багатокутник конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити конкурентні можливості ТОВ «Інструмент-Сервіс» за рахунок виявлення слабких та сильних сторін конкурентів, що дає можливість використовувати власні переваги та слабкості конкурента для розробки ефективної стратегії конкурентної боротьби.

З метою візуалізації ефективності далі слід повторно відобразити багатокутник конкурентоспроможності, де ТОВ «Інструмент-Сервіс» оцінюватиметься з найближчими конкурентами вже з покращеними показниками (рисунок 3.1).

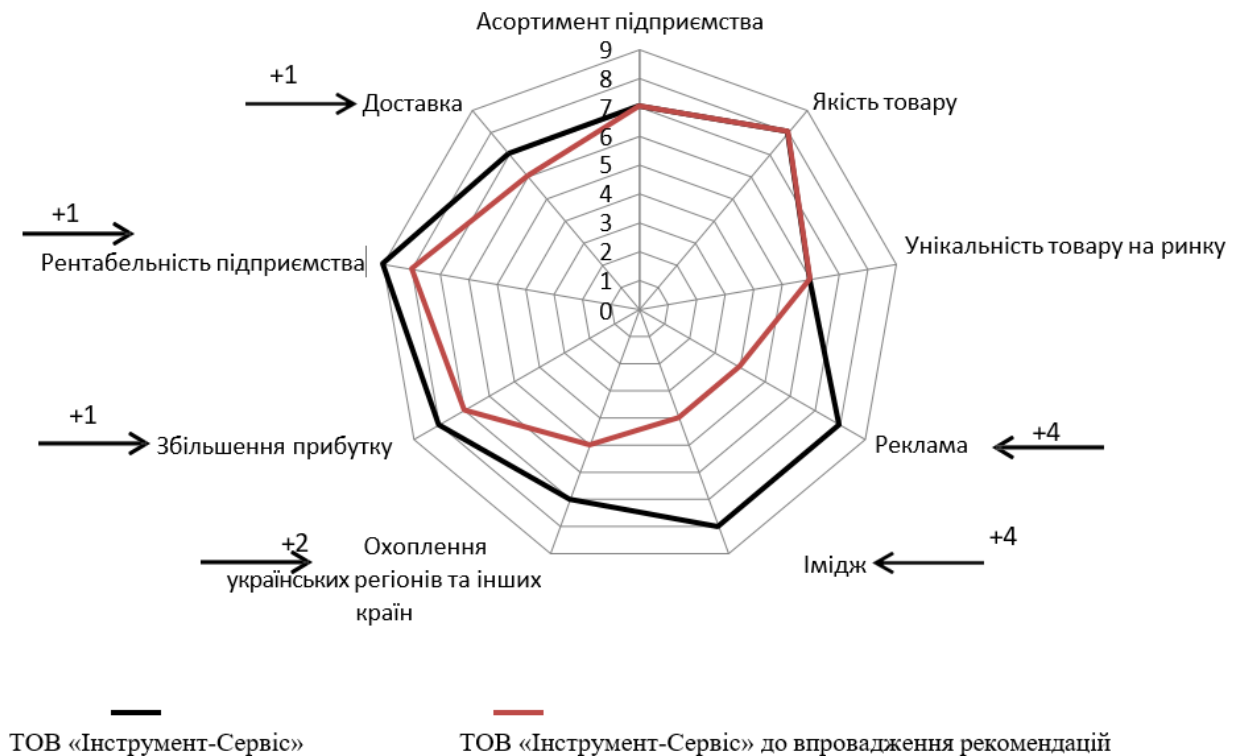


Рис. 3.1. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс»

Джерело: створено автором.

Виходячи з результатів оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс», спостерігається ефективність розроблених маркетингових і торгово-логістичних рекомендацій. ТОВ «Інструмент-Сервіс» вдалося «наздогнати» і випередити конкурентів з сильно відстаючим показниками (насамперед реклама, імідж та охоплення регіонів України).

ВИСНОВКИ

На основі результатів завершеного даного дослідження на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства з метою забезпечення сталого розвитку» можна зробити наступні висновки:

На сучасному етапі економічного розвитку, проблема конкурентоспроможності займає центральне місце в економічній політиці держави.

Досліджено зміст конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано розглядати конкурентоспроможність як перевагу підприємства на обраних сегментах ринку над конкурентами в даний момент, яка визначається рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в сьогоденні.

Обґрунтовано, що комплексна реалізація інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства, сформовує базові передумови для підвищення його рівня на ринку та мінімізує негативний вплив на їх функціонування в умов воєнного стану країни. Наголошується, що з позицій універсальності для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства практичний інтерес становлять такі інструменти, як побудова профілю конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності, збалансована система показників, бенчмаркінг.

Визначено, якщо керівником дано завдання оцінити конкурентоспроможність підприємства, то для найбільш ефективної і точної оцінки необхідно розглянути спеціальні методи. Оцінка стану підприємства, зокрема його конкурентоспроможності – це, перш за все, надійність та посилення переваг в управлінській діяльності, оскільки, ефективні та правильно підібрані методи допомагають своєчасно виявляти можливі ризики та загрози, які можуть у різний спосіб негативно вплинути на подальше становище підприємства, у тому числі, послабити конкурентні переваги.

Проведено оцінку і встановлено цілі ТОВ «Інструмент-Сервіс», де вказано що це українське підприємство, яке є одним із найбільших постачальників передових та ексклюзивних брендів ручного, садового інструменту, гаражного та силового обладнання на українському ринку.

Проаналізовано рентабельність ключових коштів ТОВ «Інструмент-Сервіс» за 2024-2022 рр. та з'ясовано, що дані економічних результатів мають як позитивну динаміку зростання. Наведені відомості говорять про високу надійність і конкурентоспроможність ТОВ «Інструмент-Сервіс», враховуючи всі обов'язкові та інші витрати, щодо її зростання.

Приведено SWOT-аналіз ТОВ «Інструмент-Сервіс» з детальним розширеним описом внутрішнього і зовнішнього середовища. Де найважливіша і найімовірніша можливість, яка може бути досягнута, виходячи з сильних сторін ТОВ «Інструмент-Сервіс» – це вихід на нові ринки. В силу позитивного економічного зростання ТОВ «Інструмент-Сервіс», своїми економічними та кадровими ресурсами, має можливість освоїти нові ринки, як на національній, так і на міжнародній арені.

Побудовано «багатокутник конкурентоспроможності» для ТОВ «Інструмент-Сервіс». Консолідуючи отримані результати від розрахунків та оцінок ТОВ «Інструмент-Сервіс», слід навести основні недоліки конкурентоспроможності: повільний процес виходу на маркетплейс; недостатня увага до маркетингової діяльності компанії (маркетингові комунікації, охоплення регіонів тощо); оновлення інструментів, через низку економічних обмежень.

Запропоновано впровадити рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Інструмент-Сервіс», які будуть мати вплив на такі показники як: виручка, собівартість та прибуток від продажу. У разі якщо керівний та виконуючий колектив ТОВ «Інструмент-Сервіс» найбільш раціонально та ефективно підійде до вирішення завдань, то спостерігатиметься потенційне зростання економічних показників,

збільшиться інтенсивність торгівлі з інструментами, підвищиться імідж та підприємство буде більш впізнаваним на українському ринку.

Приведено розрахунок ефективності економічних показників від впроваджених заходів для ТОВ «Інструмент-Сервіс», який має позитивний результат. При невеликих витратах на правильно обрані маркетингові інструменти, а також успішне ведення торгівлі на міжнародних ринках завдяки конкуруючій перевазі у вигляді володіння дочірньою компанією на території європейської країни, значно збільшиться виручка, чистий прибуток та продуктивність праці ТОВ «Інструмент-Сервіс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
2. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207с.
3. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2019. 256 с.
4. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення 15.03.2025).
5. Березіна А.М., Варахсіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретикометодологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Бечко П.К., Голобородько Я.О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_14 (дата звернення: 14.03.2025).
7. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33-38.
8. Бугас Н.В., Босецька О.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
9. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.

10. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2010. № 2. С. 88-95.
11. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
12. Геращенко І.О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
13. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економічна наука*. 2020. № 3. С. 66-70.
14. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 2. С. 3–10.
15. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2010. Вип. 18. С. 50–56
16. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
17. Дикань, В. Л., Пономарьова Т.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка»*. 2011. Випуск 36. С. 100–105.
18. Діденко Є.О., Ткаченко А.Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. К. :КНУТД, 2014. №4 (13). Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pd (дата звернення: 24.03.2025).

19. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с
21. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344–351.
22. Збарський В.К., Місевич М.А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств. К.: ННЦІАЕ, 2009. 310 с.
23. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2017. № 6. С. 62-65.
24. Зянько В. В., Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8.
25. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 18.03.2025).
26. Калетнік Г.М., Козловський С.В., Козловський В.О. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. 2012. № 7. С. 16- 25.
27. Калюжний В. Я, Зубко Т.Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. Вип. 3. С. 127-132.
28. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : ХНАДУ, 2009. 160 с.

29. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства. - Київ: Знання, 2012. - 276 с.
30. Кошельок Г. В., Царьов О. С. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 6–8 листопада 2019 р. Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2019. С. 213–217.
31. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
32. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 252-258.
33. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
34. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64-69.
35. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
36. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.
37. Лужецький А.І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125-128.
38. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного*

університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 110-116.

39. Лупак Р. Л. Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

40. Майборода О.Є., Косарева І.П., Каранда О.М. Концептуальні засади управління платоспроможністю підприємства. *Молодий вчений*. № 3. 2017. С. 793-797.

41. Малік М.Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 270 с.

42. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

43. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств у умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102.

44. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. 212 с.

45. Офіційний сайт ТОВ «Імпорт-Офіс Україна». URL: <https://instrumentservis.ua/>

46. П'ятницька Г.Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

47. Павлова В.А., Губарєв Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. *Економічні науки*. 2014. Вип. 2. С.168-176.

48. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління: монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК» 2007. 368 с.

49. Побережна З. М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 29-31.
50. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць*. 2011. Випуск 32. С. 45–51.
51. Потенціал підприємства: формування та використання : підруч. / Н.В.Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева та ін. - Харків: Цифрова типографія, 2012. 257 с.
52. Поясник Г.В. Вплив основних факторів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1. С. 17-19.
53. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. Вип. 59. ч. 4. С. 80-86.
54. Рєпіна І. М. Визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства Стратегія економічного розвитку України: Наук. зо. Вип. 4(11) Голов. ред. О. П. Степанов. К.: КНЕУ, 2012. С. 114–117.
55. Романюк Л.М. Конкурентоспроможність підприємства: Посібник до вивчення дисципліни 8.03050401 - Кіровоград: КНТУ.2014 152 с.
56. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148.
57. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. С. 1-6.
58. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 4. С. 93-98.

59. Соколюк Г.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств у контексті євроінтеграційних процесів. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 86-92.
60. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.
61. Стахов М.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16.
62. Сурженко Н.В., Агеєва І.В. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2014. № 1. С. 232-235.
63. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 3 (67). С. 56-64.
64. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
65. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76-80.
66. Ульянченко О.В., Євчук Л.А., Гуторова І.В. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств та стратегічні аспекти її формування: монографія. Х.: Віровець А.П. «Апостроф», 2011. 340 с
67. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

68. Фещур Р. В. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 624. С. 100–109.
69. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.
70. Фролова В. Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 2. С. 98–102.
71. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
72. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
73. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С. 74-80.
74. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С.427-432.
75. Шарко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.
76. Шульга М.О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 135-141.
77. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 402-412.

78. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
79. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2015. - 498 с.
80. Ястремська О. М. Методичний інструментарій узгодження рівнів конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємства на ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2016. Вип. 2. С.227-233.
81. Яців І.Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Львів: Український бестселер, 2013. 427 с.
82. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.
83. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць*. 2011. №2. Режим доступу до статті: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. (дата звернення: 11.04.2025).