

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІС СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІНЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА
БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти курсу
4 заочної форми навчання
Софії ПЛЕКАН

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Світлана ЛИХОЛАТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__»_____ 2025 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ПЛЕКАН С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі здійснено теоретичний контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства» та системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі аналіз внутрішнього, зовнішнього середовища та управління конкурентоспроможністю товариства ТОВ «Чудова Ідея», а також запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності товариства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, підприємство, конкурентні переваги.

ABSTRACT

PLEKAN S. Enterprise Competitiveness Management. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section provides a theoretical content analysis of the concept of «enterprise competitiveness» and the enterprise competitiveness management system. The second section analyzes the internal, external environment and competitiveness management of the company «Chudova Ideya» LLC, and also suggests ways to increase the competitiveness of the company.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were substantiated.

Keywords: competitiveness, competitiveness management, enterprise, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
1.	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1.	Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	6
1.2.	Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	12
	Висновки до першого розділу.....	18
РОЗДІЛ	АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ	
2.	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ».....	19
2.1.	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства.....	19
2.2.	Аналіз управління конкурентоспроможністю товариства.....	30
2.3.	Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності товариства.....	38
	Висновки до першого розділу	41
ВИСНОВКИ		42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		44

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні бізнес-середовище є надзвичайно конкурентним та потребує нових підходів до управління. Війна в Україні спричинила певні труднощі та загрози в організації бізнес-процесів. І така ситуація показала, що не кожен суб'єкт господарювання здатен долати певні виклики, особливо в період воєнного стану, а це має дестабілізуючий вплив на діяльність підприємства. Керівники підприємств для того, щоб бізнес був успішний та забезпечувати міцні конкурентні переваги, повинні на в першу чергу приділяти увагу формуванню ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями управління конкурентоспроможністю підприємства знайшли своє відображення в працях багатьох вчених, таких як М. Акулюшина [9], О. Бочко [2], Ю. Бочарова [3], В. Герасимова [5], Н. Євтушенко [14], А. Касич [12], Б. Косович [1], К. Токар [8], С. Тульчинська [24].

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- здійснити контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- охарактеризувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Чудова Ідея»;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю товариства;
- запропонувати інструменти підвищення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея».

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. За допомогою методів аналізу, синтезу, діалектичного було здійснено теоретичні дослідження щодо системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Для дослідження зовнішнього, внутрішнього середовища та системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея» були використані методи економічного аналізу, логічного мислення, SWOT-аналіз, графічний, матриця Хофера Шенделя.

Інформація про практичне значення роботи полягає у практичному застосуванні в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 12 таблиць список літератури 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства»

В умовах динамічних змін суб'єкти господарювання повинні здійснювати систематичний аналіз ситуації на ринку, щоб не тільки захопити його частку, а успішно на ньому закріпити власні позиції. І саме, високий рівень конкурентоспроможності забезпечить підприємству успішну діяльність.

Конкурентоспроможність є досить багатогранним твердженням, яке по-різному трактується науковцями. З одного боку її визначають як здатність оптимізовано керувати своїми ресурсами для того, щоб отримати позитивний ефект від господарської діяльності, а з іншого – це унікальні можливості, які властиві певному суб'єкту господарювання і вирізняють його від інших фірм-конкурентів, зокрема сюди включаються використання інноваційних підходів у діяльності, професійні навички та компетентність персоналу, організаційна структура, стратегія, комунікаційна система та менеджмент [1].

За довготривалий період дослідження терміну «конкурентоспроможність підприємства» в наукових джерелах сформувались певні підходи щодо трактування його змісту, а саме [2]:

- порівняльний підхід передбачає, що спроможність підприємства конкурувати на ринку оцінюється в порівнянні з іншими підприємствами – прямими конкурентами, що виготовляють продукцію аналогічну чи близьку за призначенням, функціонують на тому ж ринку у той самий період часу, або з еталонним підприємством;

- ресурсний підхід робить акцент на наявності та вмінні ефективно використовувати ресурси підприємства задля захоплення значної частки ринку;

- ринковий підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі;

- продуктовий підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції, що воно виробляє;

- атрибутивний підхід виділяє унікальні характеристики підприємства чи продукції, яку воно виробляє, що формують конкурентні переваги підприємства на ринку;

- динамічний підхід загострює увагу на мінливості (динамічності) в часі здатності підприємства до конкурентної боротьби;

- функціональний підхід розглядає конкурентоспроможність підприємства як результат його ефективної господарської діяльності та успішної конкурентної боротьби на ринку;

- системний підхід передбачає якнайширше врахування всієї сукупності параметрів та умов, взаємозв'язків, що формують конкурентоспроможність підприємства.

Розглянемо детальніше суть дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства» на думку різних вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Суть дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
М. Портер	Здатність компанії пропонувати своїм клієнтам унікальну цінність, перевершуючи конкурентів за рахунок таких факторів, як лідерство у витратах або диференціація.

Продовження таблиці 1.1

П. Л. Алтухов	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг.
А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.
Є. Діденко, П. Жураківський	Здатність суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння з іншими товаровиробниками на ринках.
В. І. Крамаренко	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку.
Г. Я. Кіперман	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль	Здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку.
О. О. Гетьман, В. М. Шаповал	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.
І. В. Бурачек, О. О. Біленчук	Здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів.
С. Хамініч	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Джерело: складено автором за матеріалами [3; 5; 6; 8]

Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є необхідними на всіх етапах його розвитку, незалежно від того чи воно тільки виходить на ринок як новостворене, чи вже досягло рівня зрілості. Необхідно розробляти ефективні механізми і заходи, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності для зміцнення конкурентних позицій на ринку, постійно вживати заходи для оновлення продукції, пакування, технології тощо. Менеджерам підприємств потрібно усвідомлювати необхідність створення системи управління, яка забезпечить належний рівень конкурентоспроможності в умовах нестабільності, підвищить рентабельність та зміцнить позиції на ринку [9].

Варто зазначити, що на рівень конкурентоспроможності підприємства здійснюють вплив певні фактори – зовнішні та внутрішні (рис. 1.1.).

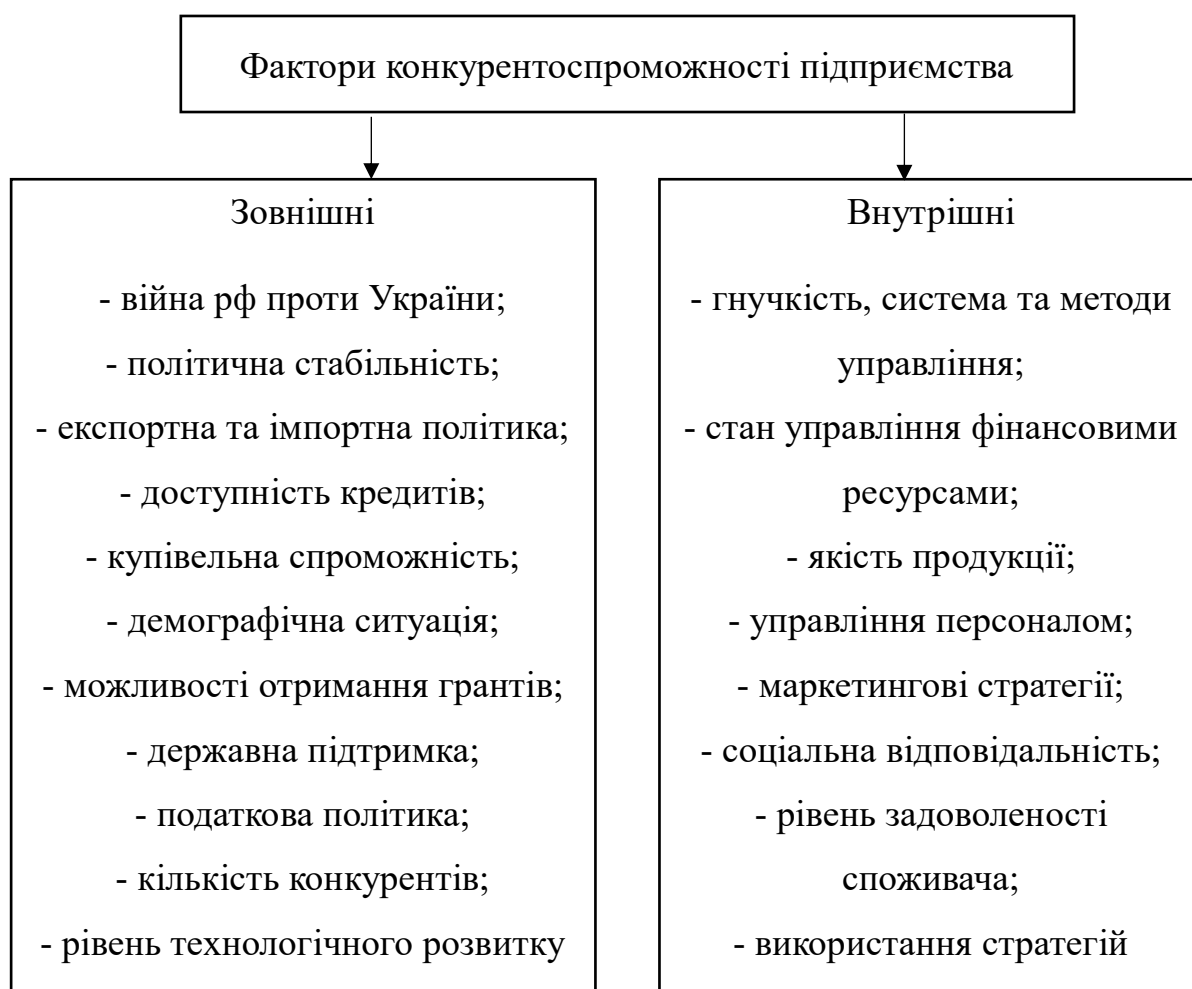


Рис. 1.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [9]

Якщо внутрішні фактори підприємство може самостійно регулювати, то на зовнішні здійснювати вплив не може.

Здійснимо аналіз внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства [9]:

1) гнучкість, система та методи управління. Цей аспект розглядається як здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, швидкість реагування, ефективність прийнятих рішень, комунікаційні стратегії, вміння побудувати успішні та дієві механізми управління та моніторинг здійсненої діяльності;

2) стан управління фінансовими ресурсами. Фінансова стабільність підприємства є подальшого розвитку та утримання конкурентних позицій;

3) якість продукції. Впровадження на підприємствах лабораторій, дотримання стандартів якості та відповідності, таких як ISO 22000, ДСТУ 4161-2003 та інші, ступінь відповідності вимогам для задоволення потреб та очікувань споживачів;

4) управління персоналом. Відповідні умови праці, високий рівень заробітної плати, службове зростання та мотивація персоналу – мають важливу роль у забезпеченні підвищення конкурентоспроможності;

5) маркетингові стратегії. Спрямованість на обізнаність споживачів про продукти та послуги підприємства, ефективна цінова стратегія, прямий маркетинг, використання акцій та знижок, програм лояльності, просування через соціальні мережі, все це забезпечує утримання позицій на ринку та високі продажі, що збільшує конкурентоспроможність;

6) рівень задоволеності споживача. Постійний моніторинг задоволеності клієнтів, збирання відгуків про якість, ціну, сервіс та пропозицій по вдосконаленню;

7) кадрова забезпеченість. Наявність кваліфікованого персоналу для виконання різних функцій і завдань компанії, низька плинність кадрів, постійний моніторинг кадрового складу;

8) соціальна відповідальність. Виявлення соціальної відповідальності, дотримання етичних стандартів і екологічних норм, здійснення волонтерської діяльності у веденні діяльності підвищують імідж та привертають увагу споживачів.

Здійснимо аналіз зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства [9]:

1) війна рф проти України, яка вплинула на всі аспекти життя. Так, велика кількість підприємств зазнала великих втрат, хтось припинив свою діяльність, а деякі підприємства повністю зруйновано. Тобто маємо розуміти, що війна становить загрозу не лише для конкурентних позицій підприємства, але і його існуванню загалом. Проте, зазначимо, що багато підприємств змогли адаптуватись до змін та вимог часу, успішно проводять свою діяльність та підвищили конкурентоспроможність;

2) політична стабільність позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, адже зменшує невизначеність навколишнього середовища;

3) податкова політика має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств. Збільшення податків призводить до додаткових витрат підприємства, зниження податків може допомогти підприємству підвищити власну конкурентоспроможність, через вкладення вивільнених коштів у розвиток;

4) кількість конкурентів у галузі має надзвичайно великий вплив на підприємства. Велика кількість конкурентів та відсутність бар'єрів для виходу на ринок нових підприємств призводить до ситуації, коли підприємства можуть опинитися у складних умовах зниження попиту на продукцію та необхідності втримувати власного клієнта різними способами, серед яких одним з найефективнішим буде зниження цін. Це в свою чергу призведе до зниження прибутків підприємства та зниження можливостей до розвитку. В той же час, підприємство, яке працює в галузі з помірною кількістю конкурентів має більше шансів до підвищення рівня конкурентоспроможності;

5) доступність кредитів. У ситуації коли підприємство не має власних вільних коштів, воно може використати кредитні кошти, наприклад, для проведення науково-дослідницьких робіт, впровадження технологічних розробок та інновацій, оновлення обладнання тощо. Такі дії призведуть до зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Українському бізнесу для швидкої та гнучкої адаптації до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі необхідно здійснювати моніторинг тенденцій ринку та ефективно застосовувати інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства.

В умовах сьогодення ключовим моментом в управлінні конкурентоспроможності підприємства є проблема необхідності врахування фактору невизначеності та ризику. З цього приводу В. Зянько зазначає, що управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності представляє собою процес роботи під впливом обставин таким чином, щоб це дало можливість керівництву підприємства здійснювати аналіз, планування, організацію, контроль цілого ряду взаємопов'язаних операцій для прийняття необхідних та раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед суб'єктом господарювання [14].

Головною метою управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику є забезпечення безпеки підприємства в процесі його функціонування та розвитку з метою запобігання можливого зниженню його ринкової вартості. Управління конкурентоспроможністю в умовах нестабільного ринкового середовища та ризику має бути систематичною і комплексною діяльністю. Ризиків не слід уникати, їх слід оптимізувати для забезпечення відповідних результатів [14].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [11].

Основним завданням системи управління конкурентоспроможністю підприємства є [15]:

- максимально повне використання знаннєвого капіталу та зовнішніх інновацій при удосконаленні процесу виробництва продукції;
- орієнтація на міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки;
- прогнозування нових потреб споживачів;
- прийняття нестандартних рішень в процесі реалізації політики управління конкурентоспроможністю;
- розробка імовірнісних сценаріїв ринкової поведінки на короткостроковий та довгостроковий періоди;
- пріоритет інтелектуального капіталу як формуючого критерію конкурентоспроможності.

Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є: лінійний та функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні та неформальні інститути [12].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є цілі функціонування та розвитку соціально-економічних систем, задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємства; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства; стратегії розвитку підприємства; конкурентні переваги, пріоритети; маркетингові комунікації; споживачі; конкуренти; працівники підприємства; продукти, товари [12].

На рис. 1.2. відобразимо цикл управління конкурентоспроможністю підприємства.

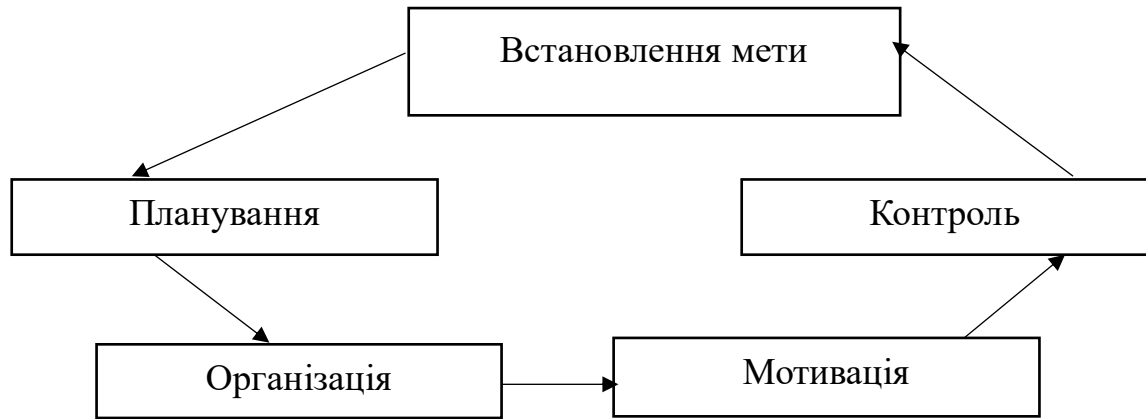


Рис. 1. 2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [13]

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються певні функції управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства

Функція	Напрямок				
	Фінанси	Виробництво	Технологія	Персонал	Маркетинг
Планування	Обсяг фінансових ресурсів, їх ефективний розподіл	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів	Розробка проєктів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу	Планування обсягу та асортименту продукції, каналів збуту
Організація	Побудова ефективної фінансової структури, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг конкурентів

Продовження таблиці 1.2

Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції виробничим умовам	Облік витрат, контроль за джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу	Контроль за виконанням річних планів збуту

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 16]

Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі сукупності певних принципів [15]:

- принцип комплексності передбачає інтеграцію основних елементів потенціалу конкурентоспроможності в усіх функціональних сферах діяльності;
- принцип системності – функціонування системи управління конкурентоспроможністю відбувається шляхом взаємодії виробничої, господарської, фінансової, інвестиційної, кадрової, маркетингової політики підприємства;
- принцип безперервності передбачає, що система управління конкурентоспроможністю підприємства залишається діючою в незмінній формі протягом періоду, впродовж якого вона має можливість використовувати свій конкурентний потенціал;

- принцип динамічності передбачає змінюваність складових системи управління та елементів потенціалу конкурентоспроможності;

- принцип оптимальності полягає у здатності системи управління конкурентоспроможністю обрати таке управлінське рішення, яке найкращим чином враховує характеристики конкурентного потенціалу підприємства та вплив зовнішніх умов;

- принцип емерджентності – система управління конкурентоспроможністю отримує нові властивості в результаті взаємодії підсистем функціонування підприємства, які не властиві кожній з них окремо;

- принцип еквіфінальності – ефективне управління конкурентоспроможністю є можливим при різних початкових умовах шляхом застосування різних методів та інструментів залежно від внутрішніх характеристик системи управління та незалежно від часу;

- принцип інкременталізму – функціонування системи управління конкурентоспроможністю є можливим з орієнтацією на поточну ситуацію та здатністю її вирішення шляхом поступових кроків на основі корегування стратегічних і тактичних планів під впливом дії внутрішніх та зовнішніх факторів.

Здійснюючи управління конкурентоспроможністю підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати систему конкурентних стратегій [11]:

- 1) визначення прийнятої стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка визначає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечити формування відповідних конкурентних переваг;

- 3) використання окремих видів стратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку, та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка має супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачені зовнішні та внутрішні зміни.

Можна сказати, що формування та реалізація ефективних конкурентних стратегій є основою для досягнення підприємством міцних конкурентних позицій на ринку.

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити основні етапи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.3.).



Рис. 1. 3. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Визначені етапи реалізації механізму управління конкурентоспроможністю мають цільовий характер та дозволяють своєчасно адаптуватись до змін ринкового середовища та конкурентного потенціалу підприємства, забезпечуючи підтримку його ринкової позиції. Реалізуючи вище зазначений механізм необхідно проводити комплекс певних заходів, як залучення внутрішніх резервів організації, впровадження інновацій в діяльність підприємства, оптимізація інвестиційної політики; оптимізація асортиментної політики [15].

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою для його успішної діяльності на довгострокову перспективу та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Здійснено аналіз наукових джерел щодо розуміння суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», який вказує про те, що його розглядають з позицій кількох підходів, кожен з яких по різному трактує цей термін.

У сьогоdnішній жорсткій конкуренції керівникам не достатньо тільки досягнути стабільного фінансового стану, а й необхідно здійснювати комплекс певних заходів для підсилення ринкових позицій. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає сукупність ефективних управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, що спрямовані на зміцнення лідируючих позицій. Високий рівень управління конкурентоспроможністю надає можливість підприємствам здійснювати беззбиткову діяльність протягом довготривалого періоду.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища українським бізнес-організаціям необхідно формувати та впроваджувати управління конкурентоспроможністю на стратегічному рівні управління та розвитку, що сприятиме зміцненню конкуруючих позицій на ринку та адаптивності системи управління конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

2.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства

ТОВ «Чудова Ідея» є одним з популярних супермаркетів на території Львівщини, що користується значним попитом серед споживачів. Основними видами діяльності товариства є:

– роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [23].

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку через реалізацію корпоративних цінностей шляхом надання високоякісного сервісу та задоволення усіх потреб споживачів. Бренд товариства є досить впізнаваним на ринку та представлений фірмовим логотипом (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Логотип ТОВ «Чудова Ідея» [18]

Здійснюючи підприємницьку діяльність товариство має певні цілі:

- збільшити прибуток;
- зайняти лідерські позиції на ринку ритейлу в Західному регіоні;
- розвивати професіоналізм колективу;
- збільшити онлайн-продажі за допомогою мобільного додатку;

- зміцнити власний діловий імідж.

Розглянемо організаційну структуру товариства (рис. 2.2.).

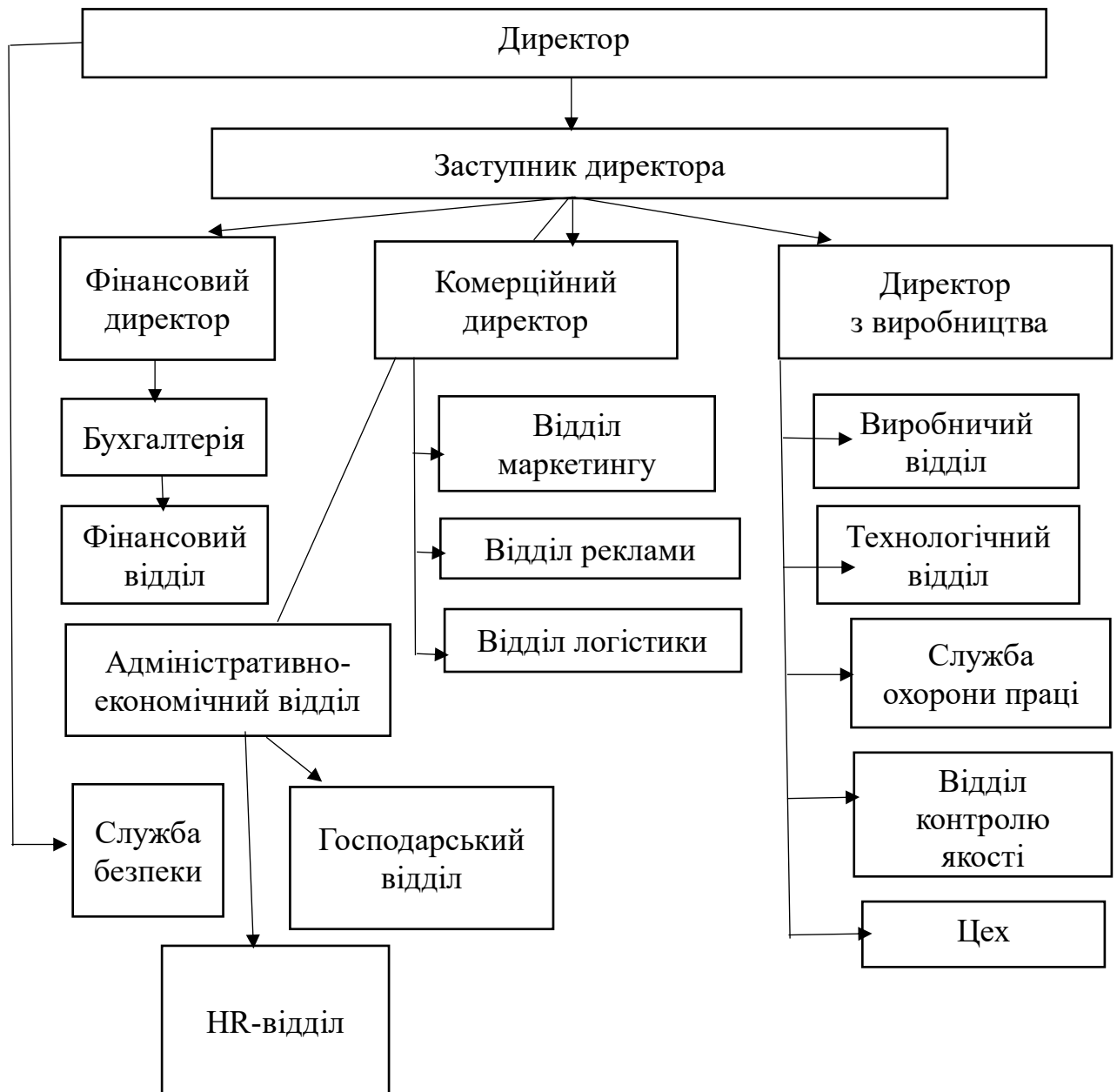


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Так, директору безпосередньо підпорядковуються його заступники, який і здійснює лінійний вплив на колектив, а керівники служб та відділень здійснюють функціональний вплив щодо працівників.

Здійснюючи аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Чудова Ідея» необхідно розглянути динаміку зростання торгової мережі, що може вказувати про ефективність його управління (рис. 2.3.).

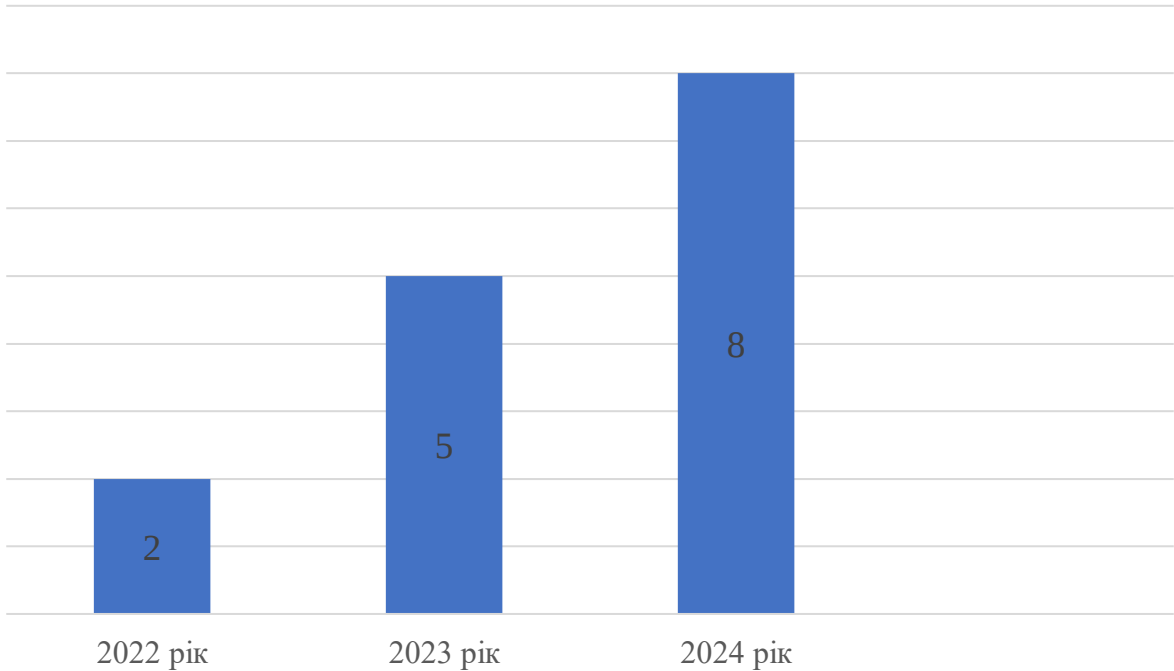


Рис. 2.3. Динаміка відкриття супермаркетів ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Як бачимо, не зважаючи на початок повномасштабного вторгнення керівництво ТОВ «Чудова Ідея» зуміло досить швидко адаптуватись до нової реальності здійснення бізнесової діяльності, і вже наприкінці 2022 року відкрило 2 нові супермаркети в м. Стрий.

Здійснимо аналіз основних господарських показників діяльності товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних господарських показників ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2022	2023
1.Чистий дохід, тис., грн.	313259	393684	568274	+255015	+174590

Продовження таблиці 2.1

2.Собівартість реалізованої продукції, тис., грн.	259826	314183	459612	+199786	+145429
3.Валовий прибуток, тис., грн.	53353	79512	105246	+51893	+25734
4.Інші операційні доходи, тис., грн.	44554	45428	48254	+3700	+2826
5.Адміністративні витрати, тис., грн.	26541	32452	36452	+9911	+4000
6.Інші операційні витрати, тис., грн.	18452	36524	38587	+20135	+2063
7.Фінансові результати від операційної діяльності прибуток (збиток), тис., грн.	22547	35632	39852	+17305	+4220
8.Витрати на збут, тис., грн.	24154	26458	33452	+9298	+6994
9.Фінансові витрати, тис., грн.	125	142	145	+20	+3
10.Витрати з податку на прибуток, тис., грн.	9652,4	11564,8	15365,4	+5713	+3800,6
11. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	35	42	+16	+7

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Проведені розрахунки свідчать про те, що у 2024 році чистий дохід збільшився на 44,3% порівняно з 2023, та на 81,4% відносно 2022 року, а це вказує про позитивну динаміку функціонування ТОВ «Чудова Ідея».

Собівартість реалізованої продукції також мала тенденцію до зростання, і становила: 2022 рік – 259826 тис. грн.; 2023 рік – 314183 тис. грн.; 2024 рік – 459612 тис. грн.

Відобразимо динаміку основних господарських показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2.4.).

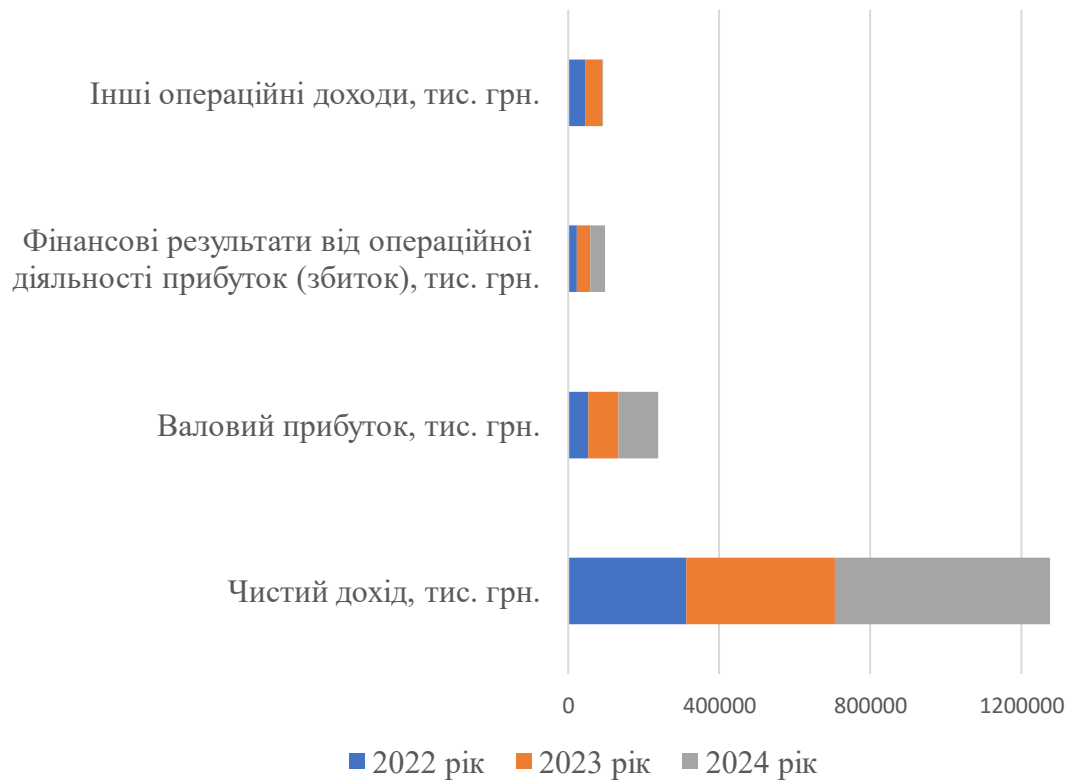


Рис. 2.4. Динаміка основних господарських показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Протягом аналізованого періоду господарська діяльність ТОВ «Чудова Ідея» мала, в основному за більшістю показників, позитивну динаміку.

Валовий прибуток товариства у 2022 році становив 53353 тис. грн., що на 33% менше, ніж у 2023 році та на 49% порівняно з 2024 роком. Спостерігаємо, і зростання витрат на збут протягом аналізованого періоду: 2022 рік – 24154 тис. грн.; 2023 рік – 26458 тис. грн.; 2024 рік – 33452 тис. грн. Адміністративні витрати у 2024 році збільшилися на 12% порівняно з попереднім роком.

Для того, щоб визначити ефективність функціонування ТОВ «Чудова Ідея» здійснимо оцінку його ключових фінансових показників.

ЕВІТ – прибуток до вирахування відсотків і податку. Відображає чистий прибуток від основної діяльності компанії до оподаткування та врахованих відсотків, що показує ефективність операційної діяльності та здатність компанії генерувати прибуток. ЕВІТДА – прибуток до вирахування амортизації і зносу, відсотків та податку. Відображає загальну прибутковість компанії без врахування витрат на амортизацію та знос, відсотки та податку, дає уявлення про фінансову потужність та можливості для інвестицій. NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування. Ключовий для оцінки ефективності управління компанією та її стабільності в умовах різних фінансових характеристик [17].

У таблиці 2.2. відобразимо результати основних ключових фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея».

Таблиця 2.2

Аналіз основних ключових фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея».

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2022	2023
ЕВІТ (прибуток до вирахування відсотків і податку)	198256	226548	295639	+97383	+69091
ЕВІТДА (прибуток до вирахування амортизації і зносу, відсотків та податку)	236568	365988	402687	+166119	+36699

Продовження таблиці 2.2

NORAT (чистий операційний прибуток)	10223	36589	52145	+41922	+15556
Постійні витрати FC	654965	726321	826541	+171576	+100220
Змінні витрати VC	865748	965852	984111	+118363	+18259
BER (точка беззбитковості)	524223	696354	705895	+181672	+9541
DOL (рівень операційного левериджу)	1,25	1,34	1,75	+0,5	+0,41

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Проведені розрахунки вказують про те, що ЕВІТ товариства у 2024 році збільшився на 30,4% порівняно з попереднім роком. ЕВІТДА складала у 2022 році – 236568 тис. грн.; 2023 році – 365988 тис. грн.; 2024 році – 402687 тис. грн. Точка беззбитковості товариства мала тенденцію до збільшення.

Важливо здійснити аналіз структури операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз структури операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2022	2023
Матеріальні затрати	3500	4250	4800	+1300	+550
Витрати на оплату праці	368525	455231	525698	+157173	+70467

Продовження таблиці 2.3

Відрахування на соціальні заходи	55850	78745	96687	+40837	+17942
Амортизація	18002	23565	28900	+10898	+5335
Інші операційні витрати	85111	135468	201444	+116333	+65976
Разом	530988	561791	857529	326541	160270

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Як бачимо, що протягом 2022-2024 рр. структура операційних витрат товариства зазнала певних змін. Як бачимо, найбільшу частку в структурі операційних витрат складають витрати на оплату праці, які у 2024 році становили 61%, і це в основному викликано певними об'єктивними причинами – зростання кількості працівників та збільшенням мінімального рівня заробітної плати.

Розмір інших операційних витрат складає 24% в загальній структурі операційних витрат товариства, і це пояснюється тим, що товариство розвиває власний бізнес, і відповідно зростає обсяг її операційної діяльності. Амортизація та матеріальні затрати не є значними в загальній структурі операційних витрат, і складають 3,3% та 0,56 % відповідно.

Здійснимо аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стабільності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,50	0,52	0,54	+0,04	+0,02

Продовження таблиці 2.4

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,53	0,49	0,49	-0,04	0
Коефіцієнт фінансового ризик	1,01	0,98	0,98	-0,03	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,65	3,11	3,82	+1,17	+0,71
Коефіцієнт страхування бізнесу	0,52	0,64	0,68	+0,16	+0,04
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобам	1,02	1,04	1,05	+0,03	+0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,102	0,106	0,211	+0,109	+0,105
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,65	0,78	1,01	+0,36	+0,23
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,74	0,75	0,8	+0,06	+0,05
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,11	0,44	0,58	+0,47	+0,14

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Проведені розрахунки вказують про те, що товариство досить ефективно здійснює підприємницьку діяльність протягом аналізованого періоду, так як більша частина показників перебувають в нормі. Так, показники фінансової автономії зростали та є вищими, від норми. Коефіцієнт фінансового ризику мав тенденцію до зменшення, а показники маневреності власного капіталу у 2024 році зросли на 99%.

Проведемо розрахунки показників ліквідності ТОВ «Чудова Ідея», які відобразимо на рис. 2.5.

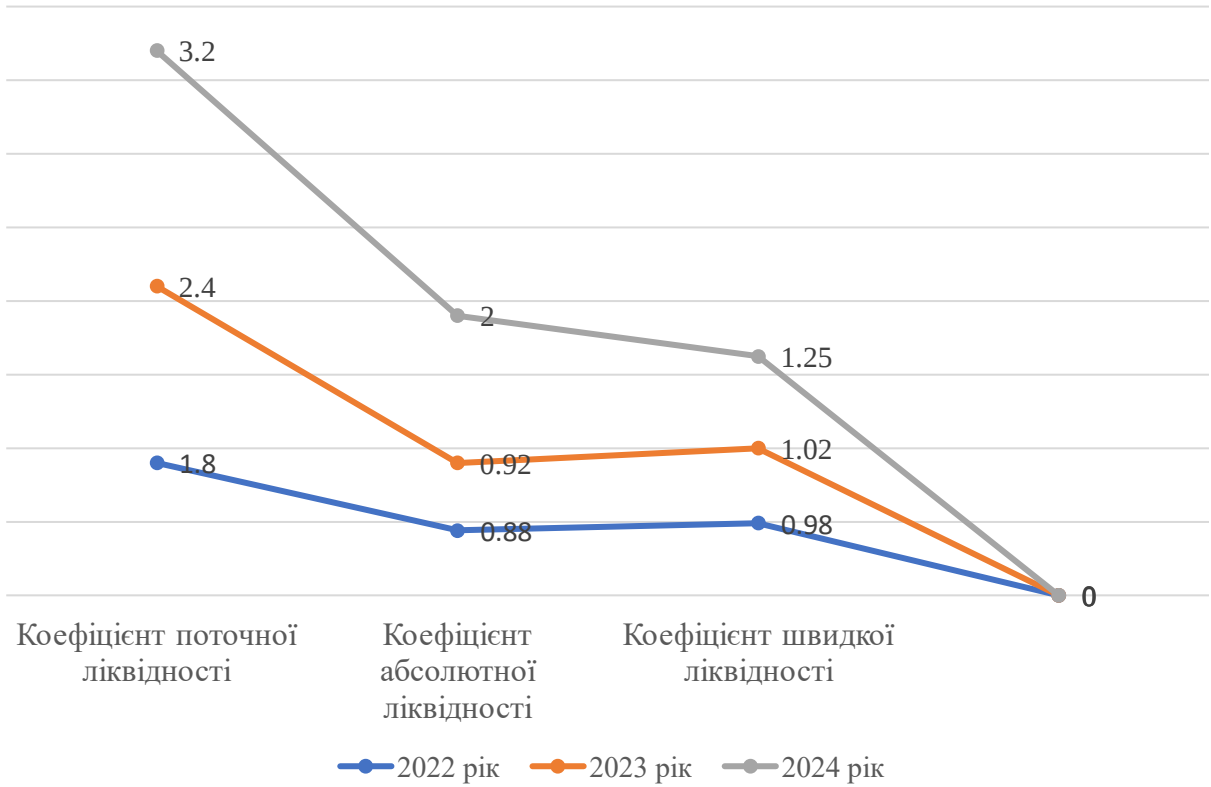


Рис. 2.5. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Чудова Ідея»
Розроблено автором

Нормальні показники швидкої та поточної ліквідності вказують про те, що у товариства не має проблем із кредитоспроможністю, і короткострокові боргові зобов'язання товариство може перекривати власним поточним бюджетом. Така ситуація зміцнює рейтинг довіри до товариства зі сторони партнерів, постачальників та інвесторів.

Здійснимо ще аналіз показників рентабельності товариства (табл. 2.5).
Таблиця 2.5

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея».

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2022	2023
Коефіцієнт рентабельності активів	6,02	7,55	8,15	+2,13	+0,6

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,65	2,89	3,20	+0,55	+0,31
Коефіцієнт рентабельності продукції	5,55	6,29	9,01	+3,46	+2,72
Коефіцієнт рентабельності витрат	3,86	4,16	5,14	+1,28	+0,98
Коефіцієнт рентабельності продажу	14,25	16,45	18,02	+3,77	+1,57

Джерело: розраховано автором за даними звітності

У 2024 році рентабельність активів зросла на 35,3% в порівнянні з попереднім роком та вказує те, що на 1 грн., яка була вкладена в активи товариства становить 8,15 грн. Зростання показників рентабельності власного капіталу є позитивною ознакою діяльності. Рентабельність продукції зросла у 2024 році та складає 9,01, а це свідчить про те, що господарська діяльність товариства є прибутковою в порівнянні до основної.

Розглянемо структуру персоналу товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз структури персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	
				2022	2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, в тому числі:	26	35	42	+16	+7
- керівники	5	8	10	+5	+2

Продовження таблиці 2.6

-спеціалісти	10	12	16	+6	+4
-виробничий- персонал	8	11	14	+6	+3
- допоміжний персонал	3	4	2	-1	-2

Джерело: розраховано автором за даними звітності

Як свідчать дані таблиці, середньооблікова чисельність працюючих зростала, так у 2022 році – 26 осіб; 2023 рік – 35 осіб; 2024 рік – 42 особи, що є позитивною ознакою діяльності товариства. Загальна структура персоналу ТОВ «Чудова Ідея» у 2024 році виглядає так: керівники – 24%; спеціалісти – 38%; виробничий персонал – 33%; допоміжний персонал – 5%.

2.2. Аналіз управління конкурентоспроможністю товариства

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова ідея» є ключовим завданням системи його стратегічного управління, до якого залучені певні посадові особи, зокрема:

- 1) директор, який визначає вектор стратегічного управління та розвитку товариства, затверджує конкурентну стратегію діяльності на ринку;
- 2) заступник директора – комерційний директор забезпечує організацію процесів, від яких залежить високий рівень конкурентоспроможності товариства (цінова політика, реклама, постачальники, розширення клієнтської бази);
- 3) заступник директора – фінансовий директор розраховує економічну ефективність від конкурентних стратегій, формує проєкт бюджету на заходи, що спрямовані на зміцнення конкурентних переваг товариства.

Процес управління конкурентоспроможністю товариства здійснюється в кілька основних взаємопов'язаних етапів:

- 1) аналіз ринку та конкурентного середовища;
- 2) аналіз внутрішнього середовища;
- 3) удосконалення операційної ефективності;
- 4) контроль за ефективністю реалізації заходів.

Для початку визначимо структуру асортименту товариства (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Структура асортименту ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Найбільшу частку в структурі асортименту товариства складають випічка, хлібобулочні вироби – 19%; тютюнові та горілчані вироби – 18%; молочна продукція – 17%.

Так, як ТОВ «Чудова Ідея» займається торгівельною діяльністю, здійснимо аналіз його конкурентного середовища та визначимо динаміку рейтингу за кількістю супермаркетів товариства та його основних конкурентів (рис. 2.7.).

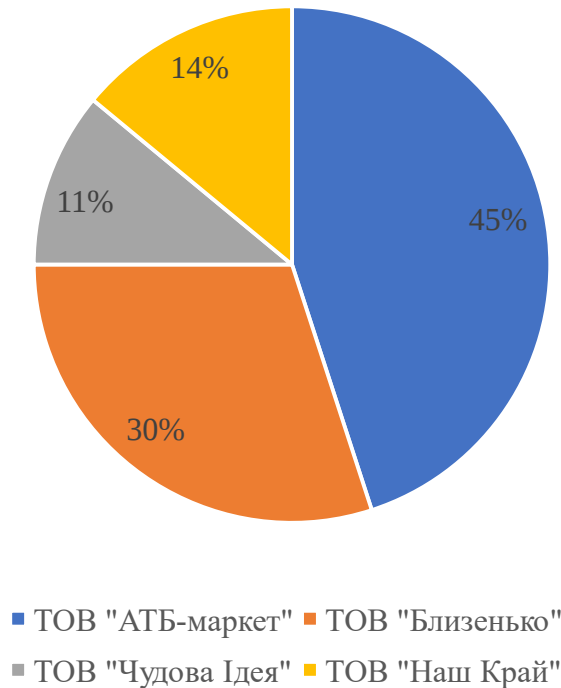


Рис. 2.7. Частка рейтингу ТОВ «Чудова Ідея» та основних конкурентів за кількістю супермаркетів у 2024 році [28]

Як бачимо, основними конкурентами товариства є ТОВ «АТБ-маркет» з найбільшою кількістю супермаркетів в регіоні – 1158 супермаркетів; ТОВ «Близенько» – 965; ТОВ «Наш Край» – 125.

Розглянемо рейтинг основних конкурентів товариства за прибутковістю протягом 2024 року (рис. 2.8.).

Однозначно, «АТБ-маркет» є лідер на ринку, адже отримав прибутку в сумі 969, 368 млн. грн.; ТОВ «Близенько» – 225,04 млн. грн.; ТОВ «Наш Край» – 12 млн. грн.; ТОВ «Чудова Ідея» – 5,7 млн. грн.

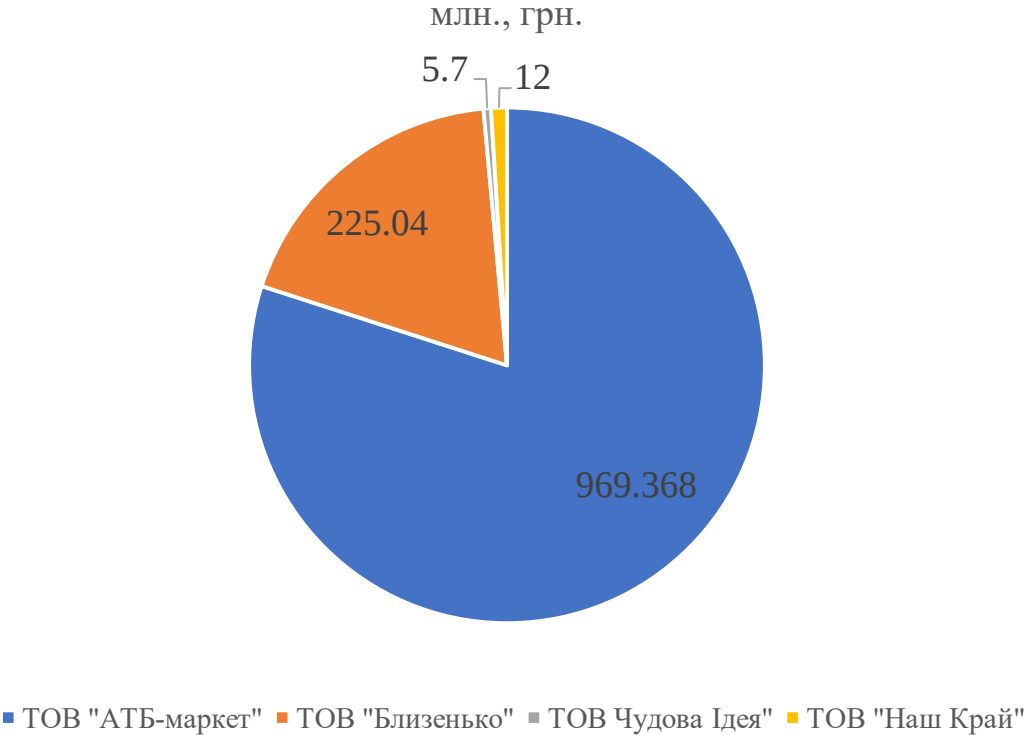


Рис. 2.8. Частка рейтингу ТОВ «Чудова Ідея» та основних конкурентів за прибутковістю у 2024 році [28]

Здійснимо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» відносно його основних конкурентів за 5-бальною шкалою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Бальна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Показники	ТОВ «Чудова Ідея»	АТБ-маркет	ТОВ «Близенько»	ТОВ «Наш край»
Частка ринку	3	5	4	4
Ширина асортименту товарів	4	5	4	4
Імідж	5	4	3	3
Якість продукції	4	3	4	4
Ціна продукції	3	4	4	4
Пакування продукції	4	3	4	4

Продовження табл. 2.7

Фінансовий стан	3	5	4	3
Канали розподілу	3	4	4	4
Середній бал	3,6	4,1	3,8	3,7

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки показали, що лідером на ринку є «АТБ-маркет», адже має високі бали за частку ринку та надзвичайно широкий асортимент товарів. ТОВ «Чудова Ідея» необхідно здійснювати заходи щодо підвищення власної конкурентоспроможності, адже відстає від своїх основних конкурентів.

Отримавши результати бальної оцінки конкурентів ТОВ «Чудова Ідея» побудуємо багатокутник його конкурентоспроможності (рис. 2.9.).



Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

АТБ-маркет має ряд конкурентних переваг, а от ТОВ «Чудова Ідея» та ТОВ «Наш Край» перебувають на одному рівні, про що вказують бальні оцінки.

Здійснимо SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості ➤ позитивні тенденції зміни середнього попиту на послуги, що надаються; ➤ налагодження співпраці з іноземними підприємствами; ➤ покращення економічного стану держави; ➤ зростання рентабельності; ➤ розвиток паливно-енергетичного комплексу України; ➤ зменшення податкового тиску	Загрози ➤ недосконале законодавство; ➤ інфляція ➤ нестабільність курсу гривні; ➤ висока собівартість послуг; ➤ висока вартість енергоресурсів; ➤ значний податковий тиск; ➤ високі вимоги до сертифікації
Сильні сторони ➤ широкий асортимент товарів; ➤ високий рівень ділової репутації; ➤ сильний бренд; ➤ кваліфікований персонал	Сила і можливості ➤ відкриття нових ринків; ➤ підвищення кваліфікації працівників; ➤ підвищення клієнтської лояльності через програми винагород та знижки; ➤ розширення асортименту послуг	Сила і загрози ➤ застосування сучасних новітніх технологій; ➤ вихід на нові ринки
Слабкі сторони ➤ високі витрати на рекламу; ➤ потенційна уразливість перед ракетними	Слабкість та можливість ➤ змінити організаційну структуру товариства; ➤ законодавчі зміни	Слабкість та загрози ➤ мати в наявності запасні резерви, якщо буде

Продовження таблиці 2.8

ударами та кібератаками; ➤ стрімкий розвиток конкурентів, що може призвести до втрати частки ринку		➤ підвищення податкових тарифів у країні; ➤ детальніше аналізувати звіти, які відображають показники товариства
---	--	--

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз товариства показав, що товариство має ряд сильних сторін та можливостей, що забезпечують йому здатність до розширення конкурентних переваг та подальшого розвитку, основними з яких є надзвичайно широкий асортимент товарів та сильний бренд. Проте товариству потрібно докладати максимальних зусиль щодо усунення слабких сторін та захисту від потенційних загроз.

Важливим чинником в оцінці конкурентоспроможності підприємства є рівень якості будь-якої продукції. Для оцінки візьмемо продукт, який користується великою популярністю серед клієнтів товариства то його конкурентів – фермерський кисломолочний сир 0,5% вагою 0,5 кг. Результати експертної оцінки фермерського кисломолочного сиру 0,5% вагою 0,5 кг представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка якісних показників фермерського кисломолочного сиру
0,5% вагою 0,5 кг

Параметри продукції	Коефіцієнт вагомості	ТОВ «Чудова Ідея»	АТБ-маркет	ТОВ «Бли-зенько»	ТОВ «Наш край»	Базовий зразок
Натуральність складників	0,25	9	7	8	7	10

Продовження таблиці 2.9

Термін зберігання	0,20	8	8	6	6	10
Смакові властивості	0,20	10	9	8	8	10
Харчова цінність	0,15	8	7	7	8	10
Енергетична цінність	0,10	7	7	6	8	10
Інформаційна виразність	0,10	9	7	7	8	10
Всього	1	51	45	42	45	60

Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз якісних параметрів кисломолочного сиру різних виробників показав, що у ТОВ «Чудова Ідея» реалізовується найбільш якісний продукт – 51 бал; АТБ-маркет та ТОВ «Наш Край» розділи наступну позицію – 45 балів, а от у ТОВ «Близенько» найнижчий – 42 бали.

Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції за якісними параметрами розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{я}} = K_{\text{вя}} / B_3 \quad (2.1)$$

де

$K_{\text{вя}}$ – відношення рівня якості продукту

B_3 – базовий зразок.

$$K_{\text{вя ТОВ «Чудова Ідея»}} = 0,876$$

$$K_{\text{вя ТОВ «АТБ-маркет»}} = 0,862$$

$$K_{\text{вя ТОВ «Наш Край»}} = 0,862$$

$$K_{\text{вя ТОВ «Близенько»}} = 0,848$$

Проведені розрахунки показали, що ТОВ «Чудова Ідея» має найвищий показник конкурентоспроможності за якісними параметрами – 0,876; АТБ-маркет та ТОВ «Наш Край» – 0,862; ТОВ «Близенько» – 0,848.

2.3. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності товариства

Війна показала, що будь-яке підприємство не зможе успішно функціонувати та бути готовим до конкуренції на ринку без стратегії конкурентоспроможності, яка повинна бути частиною стратегічного управління.

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства. Загальна стратегія підприємства має визначати основні напрями діяльності, в яких воно буде намагатися досягти своїх цілей. Конкурентна стратегія має розроблятися з метою визначення шляхів досягнення конкурентних переваг, а значить, і успіху в кожній сфері діяльності. При розробленні конкурентної стратегії підприємство перш за все має проаналізувати конкурентне середовище, виявити конкурентну силу і конкурентну позицію, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку за різними групами продукції [19, с. 17].

Для того, щоб запропонувати ТОВ «Чудова Ідея» ефективну конкурентну стратегію використаємо матрицю Хофера Шенделя (рис. 2.10.).

		Конкурентні позиції			
		Сильні	Середні	Слабкі	Найгірші
Стадія еволюції ринку	Розвиток/ витіснення	Стратегії збільшення ринкової частки			Розкручення або ліквідація
	Зростання	Стратегії зростання передбачають отримання максимального прибутку шляхом збільшення продажів та впровадження цифрової трансформації			
	Зрілість/ насичення	Стратегії отримання максимального прибутку			Концентрація на своєму ринку
	Скорочення	Стратегії скорочення активів			

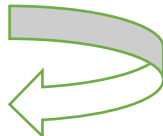


Рис. 2.10. Перспективна стратегія ТОВ «Чудова Ідея»

Розроблено автором

Для ТОВ «Чудова Ідея» рекомендуємо використовувати стратегію зростання шляхом збільшення продажів та впровадження цифрової трансформації.

Формування та реалізація стратегії конкурентоспроможності товариства необхідно здійснювати в кілька послідовних етапів:

- 1) визначення місії;
- 2) визначення цілей;
- 3) аналіз внутрішніх можливостей товариства;
- 4) аналіз зовнішнього середовища;
- 5) аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) аналіз ефективності обраної стратегії [19, с. 17].

Збільшення продажів товариства можна здійснити шляхом регулювання цінової політики на певні групи товарного асортименту, розширити асортимент більш затребуваних товарів та удосконалити систему просування товарів.

Цифрова трансформація передбачає впровадження Big Data та штучного інтелекту в загальній системі управління. Big Data – концепція спроможності маркетологів агрегувати й сегментувати велику кількість даних з мінімальною ручною витратою. Штучний інтелект для торгівельних підприємств необхідний для прогнозування подальшого кроку споживача й задоволення його потреб, навіть тих, які ще споживач не сформулював [20]. Також штучний інтелект може бути використаний для автоматизації процесу прийняття рішень у сфері фінансового менеджменту, маркетингу або управління персоналом. Необхідно врахувати, що цифрова трансформація повинна бути передбачена організаційною культурою товариства та підтримуватися готовністю колективу змінюватися [21].

Товариству було б дуже доцільно для удосконалення комунікації з клієнтами використовувати чат-боти. Чат-бот – це сервіс, заснований на штучному інтелекті, взаємодія з яким відбувається через інтерфейс спеціальної програми [20].

Така стратегія розвитку із впровадження цифрової трансформації потребує певних затрат часу та коштів, і розглянемо їх детальніше (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Витрати часу та коштів на впровадження цифрової трансформації у
ТОВ «Чудова Ідея»

Етап	Відповідальний	Термін	Витрати, тис. грн.
Аналіз бізнес-процесів	Директор, заступники	Квітень 2025	45000

Продовження таблиці 2.10

Вибір технологій	Директор, заступники, ІТ-фахівець	01.05-25.05.2025	8000
Розробка стратегії впровадження	Директор, заступники директора,	26.05-15.06.2025	2000
Навчання персоналу	Технологічний відділ	01.07-20.08.2025	5000

Джерело: розраховано автором

Цифрова трансформація товариства повинна відбутись протягом квітня-серпня 2025 року та загальним кошторисом витрат – 60000 тис. грн.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» – це вітчизняне торгівельне підприємство, що здійснюючи підприємницьку діяльність в умовах невизначеності демонструє гнучкість та адаптивність до різких змін у зовнішньому середовищі. Фінансова діяльність товариства свідчить про позитивну динаміку його діяльності, що здійснює вплив на формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю.

Встановлено, що ТОВ «Чудова Ідея» необхідно збільшувати частку на ринку торгівлі, проте має найвищий показник конкурентоспроможності за якісними параметрами продукції серед конкурентів.

Рекомендовано товариству впроваджувати для підвищення системи управління конкурентоспроможності стратегію зростання шляхом збільшення продажів та впровадження цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ

В умовах невизначеності управління конкурентоспроможністю, в системі ефективного менеджменту підприємства, повинна передбачати сукупність певних управлінських рішень щодо планування, організації та реалізації певних процесів, які мають відношення до вивчення поведінки та вектору її змін у реальних та потенційних споживачів, на фінансову користь суб'єкта господарювання.

Встановлено, що управління конкурентоспроможністю підприємства має системний характер. В наукових джерелах існує кілька підходів щодо трактування терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства». Система управління конкурентоспроможністю підприємства складається з певних елементів, зокрема – об'єкт, суб'єкт управління, принципи, мета, завдання та організаційна структура. Основними функціями управління конкурентоспроможністю товариства є планування, виконання, контроль та мотивація. Також потрібно дотримуватись певних принципів для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Досліджено, що управління конкурентоспроможністю підприємства формується під впливом певних факторів, основними з яких є: стан національної економіки, купівельна спроможність споживачів, законодавче регулювання цінової політики, кількість конкурентів в ніші певного ринку, особливості логістичних маршрутів.

З'ясовано, що ТОВ «Чудова Ідея» здійснюючи бізнесову діяльність дотримується норм чинного законодавства та має високий рівень соціальної відповідальності. Товариство здійснює продаж продукції різних товарних груп у форматі супермаркету, що є дуже зручно для клієнтів.

Здійснений аналіз господарських показників показав, що незважаючи на сучасні виклики зовнішнього середовища, товариство здійснювало ефективну діяльність. Так, зокрема у 2024 році чистий дохід збільшився на 44,3% порівняно з 2023, та на 81,4% відносно 2022 року. Операційні витрати зростали

протягом аналізованого періоду, і в основному викликано певними об'єктивними причинами – зростання кількості працівників та збільшенням мінімального рівня заробітної плати.

Проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Чудова Ідея», який показав, що його основними конкурентами товариства є ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Близенько», ТОВ «Наш Край». Встановлено, що товариство має ряд конкурентних переваг – ширина асортименту товарів та імідж відносно основних конкурентів, проте ТОВ «Чудова Ідея» необхідно здійснювати заходи щодо підвищення власного рівня конкурентоспроможності. Загалом конкурентне середовище товариства відображає помірну ступінь концентрації.

Здійснено SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея», який свідчить про те, що йому потрібно докладати максимальних зусиль щодо усунення слабких сторін та захисту від потенційних загроз. Проте, товариство має ряд сильних сторін та можливостей, що забезпечують йому здатність до розширення конкурентних переваг та подальшого розвитку, основними з яких є надзвичайно широкий асортимент товарів та сильний бренд.

Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю сформувати та впроваджувати стратегію зростання шляхом збільшення продажів та впровадження цифрової трансформації.

Запропонована стратегія змін, що передбачає і цифрову трансформацію бізнес-процесів забезпечить товариству швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати бізнес-процеси, удосконалити систему управління та комунікацію з клієнтами, що приведе його до довгострокової успішної діяльності. Лідерам необхідно потурбуватися, щоб колектив товариства був готовим до змін, які пропонуються та акцентувати увагу на необхідності відповідного навчання, адже це буде основою успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Косович Б. І., Самсін Ю. Р., Максимець Ю. В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасних викликів. *Інклюзивна економіка*. 2024. №3 (05). С.47-52. URL: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.5-7.
2. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>. (дата звернення:15.01.2025).
3. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-73> (дата звернення:10.01.2025).
4. Верескля М. Р., Лихолат С. М., Ющак Б. В. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економіка*. 2021. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9407>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.72. (дата звернення:25.01.2025).
5. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
6. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>. (дата звернення:18.02.2025).
7. Верескля М. Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасьяк І., Баїк О., Заяць О., Михаліцька Н. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v4i39.241419>.
8. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №

- 13(27). С. 387-399. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13\(27\)-387-399](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399).
9. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>. (дата звернення:26.02.2025).
 10. Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібно́ї торгівлі. / Верескля М. Р., Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215589>.
 11. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>. (дата звернення:19.01.2025).
 12. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. №11. С. 65-70. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4520>.
 13. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
 14. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4 (40). С.24-28. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2723/2616>.
 15. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 78-83. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-13>.

- 16.Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.
- 17.EBITDA: як обчислити та про що інформує?. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/ebitdahowtocalculate> (дата звернення:15.04.2025).
- 18.Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.
- 19.Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. №4 (53). С. 16-22. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrig_2015_4_5.pdf.
- 20.Проскуріна Н. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129- 140. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(111\)09](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(111)09)
- 21.Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 453-464. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>
- 22.Ковальчук Т., Загарій В. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33>. (дата звернення:01.02.2025).
- 23.Kopytko M., Ruda I., Yatsyk M., Viunyk O. Effective strategy for implementing state financial assistance in the use of alternative energy

- technologies for critical infrastructure enterprises under elevated national security threats *Financial Internet Quarterly*. 2024. Vol.20. No.4. p.96-108. URL:<https://finquarterly.com/current-issue/?number=83&id=669> <https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0030>.
<https://doi.org/10.2478/fiqf-2024-0030>.
24. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 30.03.2025).
25. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С.93-97. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>. (дата звернення: 15.03.2025).
26. М. Копытко, О. Podra, М. Veresklya, М. Vinnichuk. Strategic Priorities for Combating Corruption under Conditions of Global Financial and Economic Challengers. *2019 IEEE International Scientific-Practical Conference Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*, Kyiv, Ukraine, 2019, pp. 465-470. URL:<https://doi.org/10.1109/PICST47496.2019.9061346>.
27. Ястремська О. М., Стадниченко А. В., Колобов І. Ю. Аналіз впливу технологій хмарних обчислень на стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств. *Академічні візії*. 2024. №27. URL:<https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/883> (дата звернення: 16.03.2025).
28. Veresklya M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyu A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. Т. 22 (2). Р. 299-309. URL :doi.org/10.3846/btp.2021.13431.

- 29.Пахуча Е. В., Бабика В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. №1. URL:<https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54871> (дата звернення:14.02.2025).
- 30.Mykhalitska, N.Ya., Mariana Veresklia , & Vinichuk, V. (2019). The Problem of Integrated Assessment and Forecasting of the Level of Ukraine's Economic Security. *Social and Legal Studios*, 2(4), 146-155. URL: <https://doi.org/10.32518/2617-4162-2019-4-146-155>
- 31.Зачосова Н. В., Герасименко О. М., Хлебутін В. В. Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №3-4. URL:<https://doi.org/10.5281/zenodo.13964288> (дата звернення:24.02.2025).