

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

СОРОКА ІРИНА ОЛЕГІВНА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА
ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ**

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

освітньо-професійна програма – «Менеджмент»

Виконала студентка групи МЕНз-41

Ірина СОРОКА

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Ірина ДЕМКІВ

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
2.1. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства.....	19
2.2. Оцінка конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34
ВИСНОВКИ.....	41

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний стан української економіки вимагає вирішення низки важливих проблем, адже інтеграція країни у світову економіку потребує швидкого усунення економічних протиріч. Одним із пріоритетних напрямків економіки України є підвищення конкурентоспроможності місцевих компаній на світовому ринку.

Актуальність теми зумовлена динамічним розвитком конкурентного середовища, що висуває нові вимоги до організаційно-економічної системи управління конкурентоспроможністю підприємств (УКСП). Ефективність цієї системи значною мірою залежить від здатності компаній адаптуватися до змін в економічному середовищі. Тому керівники сучасних компаній повинні розробляти і впроваджувати системи управління, що забезпечують безперервну роботу системи управління, оперативно реагувати на виклики ринку і підтримувати конкурентоспроможність компаній в цільових групах.

Аналіз результатів досліджень та наукових статей. Класичне економічне мислення Д. Рікардо і А. Сміта заклало теоретичні основи конкуренції, а пізніше проблеми конкуренції, конкурентної переваги, корпоративного управління виникли завдяки американським вченим, серед яких А. Бранденбургер, І. Ансофф, П. Друкер, Дж. І. Л.В. Балабанова, О.І. Амош, З.М. Борисенко, О.Г. Білорусь, А.Є. Воронкова, В.І. Герасимчук, А.С. Гальчинський, І.В. Крючкова, Л.І. Підубна, С.М. Клименко, Н.П. Тарнавська. Бандитен О.І. Волковас, В.К. Скляренко, О.С. Коцюба, О.К. Добікіна, С.В. Касьянюк, Л.П. Артеменко, С.А. Жданов, Н.Ю. Слободян, О.М. Паламарчук, А.С. Підубна.

Огляд сучасної науково-дослідної та аналітичної роботи підтверджує, що існують тенденції розвитку та застосування організаційно-економічної системи конкурентоспроможності підприємств, а також аспекти аналізу конкуренції. У той же час наукових і методологічних основ, а також загальноприйнятих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства не завжди достатньо для вирішення складних управлінських завдань. Тому деякі аспекти конкурентоспроможності компаній потребують додаткових теоретичних і

методологічних міркувань, що визначають актуальність обраного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та формування практичних рекомендацій для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- охарактеризувати теоретико-методичні аспекти формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище досліджуваного підприємства;
- оцінити конкурентні позиції підприємства на цільовому ринку;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – науково-методичні та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою якісної роботи є сукупність загальнонаукових принципів, конкретних методів і методів дослідження. Для досягнення поставленої мети використовуються такі методи: аналітична система: збір наукових теорій, тенденцій та рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічної системи управління конкурентоспроможністю підприємства; статистично-економічні: аналіз сучасного стану і динаміки конкурентоспроможності підприємства; графічний: для наочного представлення конкурентоспроможної системи управління компанією та тенденцій розвитку; метод порівняння: проведення порівняльного аналізу різних платформ для забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Практична значущість результатів дослідження полягає у підготовці практичних пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх застосуванні в управлінні підприємством.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Найважливішим фактором для конкурентного розвитку компанії є її конкурентоспроможність. Поняття конкуренції є ключовим поняттям, яке відображає ступінь ринкових відносин. Конкуренція – «це тип системи, який спрямований на самостійне управління ринком. На думку відомих економістів, конкурентоспроможність - це перевага одного підприємства над іншим, що виражається в тому, що існують особливі переваги, яких немає в іншого підприємства» [19]. Конкурентоспроможність взагалі є «багатогранним поняттям, яке не піддається точному вимірюванню і визначається рядом змінних» [29]. При аналізі основного визначення терміна «конкурентоспроможність» корисно звернути увагу на такі особливості цього терміна (рисунок 1.1).



Рис. 1.1. Ознаки конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [28, 29]

Таким чином, в економічній літературі існує ряд методів визначення сутності поняття «конкуренція», в тому числі розмежування його властивостей, функцій і характеристик. З огляду на цю різницю, доцільно систематизувати існуючі методи визначення сутності розглянутого поняття (табл. 1.1).

Отже, за результатами аналізу наявних методів визначення сутності поняття «конкуренція» можна виділити основні характеристики цієї категорії:

- «конкуренція – це конкуренція між суб'єктами господарювання та суб'єктами господарювання за найвищі показники економічної діяльності;
- ринкова конкуренція - це нормативна база, яка регулює попит і пропозицію;
- конкуренція – це боротьба між традиційними та інноваційними методами» [15].

Крім того, однією з найважливіших категорій ринкової економіки, безсумнівно, є конкурентоспроможність, оскільки її рівень може визначати успіх або невдачу компанії. Сьогодні фахівці вивчають різні аспекти поняття «підприємницька конкурентоспроможність» і в той же час розглядають його як рису, талант і категорію. З практичної точки зору, «конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка відображає конкурентний потенціал компанії» [16].

У сфері конкурентоспроможності «конкурентоспроможність визначається досягненням конкурентної переваги підприємства, тобто на рівні його підприємства. Конкурентоспроможність окремих компаній створюється під дією декількох факторів і характеризується змінними» [16]. Компанії, які традиційно працювали над оптимізацією виробництва, можуть впливати на ці фактори, передбачати вплив тих чи інших факторів і розробляти заходи щодо зниження ризиків.

Конкурентоспроможність також є аналогічною категорією, до якої відносять зміну ринкової кон'юнктури та становища конкурентів.

Важливо розуміти економічну систему, яка підтримує конкурентоспроможність компанії, оскільки це «комплекс факторів, які визначають процес прийняття фінансових рішень компанією» [3]. Щоб ця система працювала ефективно, всі елементи повинні бути з'єднані між собою. Це визначає розподіл факторів, пов'язаних з конкурентоспроможністю

підприємства (рис. 1.2).

Таблиця 1.1

**Систематизація основних підходів до визначення сутності поняття
«конкуренція»**

Науковці	Змістовна характеристика
«Суперництво економічних суб'єктів»	
Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти
Панасенко Д.А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
Туган-Барановський М.	Діяльне суперництво декількох осіб у досягненні однієї і тієї мети. Конкуренти прагнуть витіснити один одного, захопити у своє виняткове володіння те чи інше господарське благо, і тому конкуренція завжди має характер боротьби
«Регулюючий елемент ринку»	
Адамик В., Вербицька Г.	Елемент ринкового механізму, який забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією шляхом безкомпромісної боротьби за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів між різними суб'єктами господарювання
Ассель Г.	Конкуренція виробників на ринку, яка включає в себе як внутрігалузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції
Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
Рудницька М.О.	Невід'ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності
«Суперництво традиційного з інноваційним»	
Портер М.	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти
Хайек Ф.	Процедурою відкриття, коли конкуренція сама встановлює порядок і створює необхідну рівновагу, а перемагає в конкурентній боротьбі той, хто дізнався, винайшов, створив щось нове, хто зумів вловити і зрозуміти розсіяне в суспільстві знання
Хамел Г., Прахалад К.	Вчені розглядали конкуренцію як суперництво виробників, успіх у якій забезпечується інтелектуальною конкурентною перевагою. Найважливішою умовою відповідною конкурентній позиції виробника є використання «базових функціональних властивостей продукту» (можливості розвитку і використання продукту) і «ключових компетенцій» (знання й уміння людей щодо розробки таких продуктів)
Шумпетер Й.	Конкуренція визначається як суперництво старого з новим, з інноваціями

Примітка. Сформовано автором



Рис. 1.2. Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Сформовано автором

Всі ці фактори тісно пов'язані між собою, наприклад: безпека компанії вимагає відповідності державним технічним стандартам, але організація повинна розуміти, що саме по собі дотримання законодавчих вимог не приносить конкурентної переваги, якість сервісу також дуже важливо, так як клієнтам завжди радять вибирати конкурентів з найкращими умовами. Це вимагає від компанії постійного поліпшення якості сервісу та інших факторів з метою підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку.

На нашу думку, «конкурентне управління компанією полягає у створенні, підтримці та розвитку конкурентної переваги, переваги, яка дозволяє компанії перевершити своїх конкурентів у різних галузях, що є важливою основою для покращення стратегічних та фінансових показників компанії» [34].

Таким чином, аналіз теоретичного підходу до визначення основної конкурентоспроможності фірм приводить до висновку, що для кращої оцінки цього показника необхідно враховувати різні фактори і їх вплив. Це допоможе виявити можливості та загрози, які впливатимуть на функціонування та розвиток компанії.

У сучасних умовах на формування конкурентної переваги компанії впливають різні фактори, в тому числі важливі аспекти виробничої системи і економіки, такі як технологія, людські ресурси, капітал тощо, а також частини бізнес-системи, включаючи конкурентів і можливості розвитку ринку. Можна

сказати, що ці фактори впливають на формування конкурентної переваги, наприклад, їх можна розділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішні фактори залежать від зовнішнього середовища організації, вони мають деяку невизначеність, але можуть бути використані для досягнення цілей. Керівництво компанії виявляє внутрішні аспекти та реалізує їх через дії команди.

Беручи до уваги динаміку діяльності компанії, вибір способу реалізації відіграє важливу роль у забезпеченні повної конкурентоспроможності, тому виділимо різні періоди її життєвого циклу: «становлення, зростання, стабільність, спад і розрив. У кожен з цих періодів змінюються якісні та кількісні характеристики структури і ресурсів організації, що впливають на її потенціал» [3].

Слід зазначити, що «для підвищення своєї конкурентоспроможності компанія повинна збільшити свою конкурентну перевагу» або повернутися до періоду «стабільності» при дотриманні наступних умов [14]:

- ресурси, які не використовуються для більш ефективного використання інших ресурсів,
- за умови, що розмір потенціалу компанії відповідає її здатності до диференціації товарів, що дозволяють їй залучати більшу частку цільової аудиторії;
- перегляд та коригування стратегії, функцій та цілей відповідно до оновлених ринкових умов та потреб,
- розробити та впровадити тактичний план антикризового управління, спрямований на отримання конкурентної переваги на новому етапі розвитку.

Кожен етап конкурентного життєвого циклу компанії відображає конкурентоспроможність компанії. Тому, на наш погляд, необхідно враховувати перелік конкуруючих характеристик фірми (рисунок 1.3).

Отже, з порівняльної категорії випливає, що «конкурентоспроможність підприємства повинна бути проаналізована і зіставлена з його фактичними конкурентами на ринку, що функціонує на порівнянному ринку» [13].



Рис. 1.3. Властивості категорії «конкуреноспроможність підприємства»

Примітка. Сформовано автором

Компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку, а не на іншому, тому конкурентоспроможність визначається в контексті конкретного ринку.

Динаміка означає, що конкурентоспроможність компанії не є стабільною, тому завжди необхідно досліджувати цю категорію в тій чи іншій обстановці.

Однією з особливостей виділяють унікальні характеристики компанії, які є основними джерелами її конкурентних переваг, включаючи використання сучасних технологій та служб підтримки тощо.

У бізнесі враховуються максимально високі параметри і умови, які можуть вплинути на конкурентоспроможність досліджуваної компанії, тим самим пропонуючи специфічний підхід до аналізу її конкурентної позиції. Суб'єктивізм акцентує увагу на різних факторах, що визначають сучасність компанії, таких як наявність сучасного обладнання та технологій, висококваліфікований персонал, імідж та бренд компанії, якість послуг, що надаються, фундамент компанії, фінансові можливості, канали маркетингових комунікацій та маркетингу тощо.

На підставі результатів базового дослідження конкурентоспроможності підприємств можна сказати, що «важливим є не тільки тлумачення цього поняття, а й обов'язкові заходи, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах і розробку і реалізацію розроблених ними

стратегій, забезпечуючи при цьому стійке утримання, не тільки при зміні сучасних умов праці» [3]. Дуже важливо досліджувати шляхи підвищення конкурентоспроможності компаній. Важливо визначити ключові проблеми управління конкурентоспроможністю компаній у сучасних умовах, серед яких [20]:

- недостатня конкурентоспроможність продукції компанії, що може призвести до неякісної продукції або послуг, відсутності інновацій та застарілих основних фондів у компанії;
- до нестабільності економічної ситуації в країні, як зазначалося раніше, відноситься не тільки надзвичайний стан в країні, але і зміни в законах, політична нестабільність тощо;
- відсутність інформаційних систем управління конкурентоспроможністю, що може ускладнити збір, аналіз та використання інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень;
- відсутність конкретної конкурентної стратегії розвитку конкретної цільової групи споживачів з урахуванням конкурентних переваг поточних можливостей компанії;
- скорочення чисельності населення призводить до скорочення робочої сили, обмежує здатність компанії до інновацій та вдосконалення, впливає на якість послуг, що надаються, та співпрацю зі споживачами.

Тепер, коли ми визначили основні проблеми, з якими сьогодні стикаються підприємці, важливо підкреслити, що конкурентоспроможність компанії повинна бути спрямована на:

- «забезпечення гнучкості та адаптивності дій і рішень керівництва з метою його адаптації до змін динаміки позитивних і негативних конкурентних факторів на даному ринку;
- нейтралізація або зменшення впливу антиконкурентних факторів, які можуть вплинути на конкурентні позиції компанії;
- підвищення та реалізація конкурентної переваги компанії за рахунок використання зовнішніх позитивних факторів впливу» [23].

У цьому контексті ці види конкурентоспроможності диференціюються за відповідними категоріями, тому корисно розрізняти рівні, на яких конкурентоспроможність гарантується (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Рівні забезпечення конкурентоспроможності

Примітка. Сформовано автором

Проаналізувавши конкурентоспроможність, важливо врахувати наступне:

- мікрорівень, що визначається як сукупність елементів, які відносяться до конкретного товару або послуги, що надається компанією.
- «мезорівень - передбачає вивчення окремих галузей і бізнес-об'єднань в національній економіці, а також організацій різних компаній, в яких аналізується їх конкурентоспроможність.
- макроекономічний рівень, який враховує цілі національних господарських комплексів і вивчає загальну конкурентоспроможність економіки країни» [4].

Наведемо також фактори, що визначають конкурентоспроможність кожного з представлених рівнів (рис. 1.5).

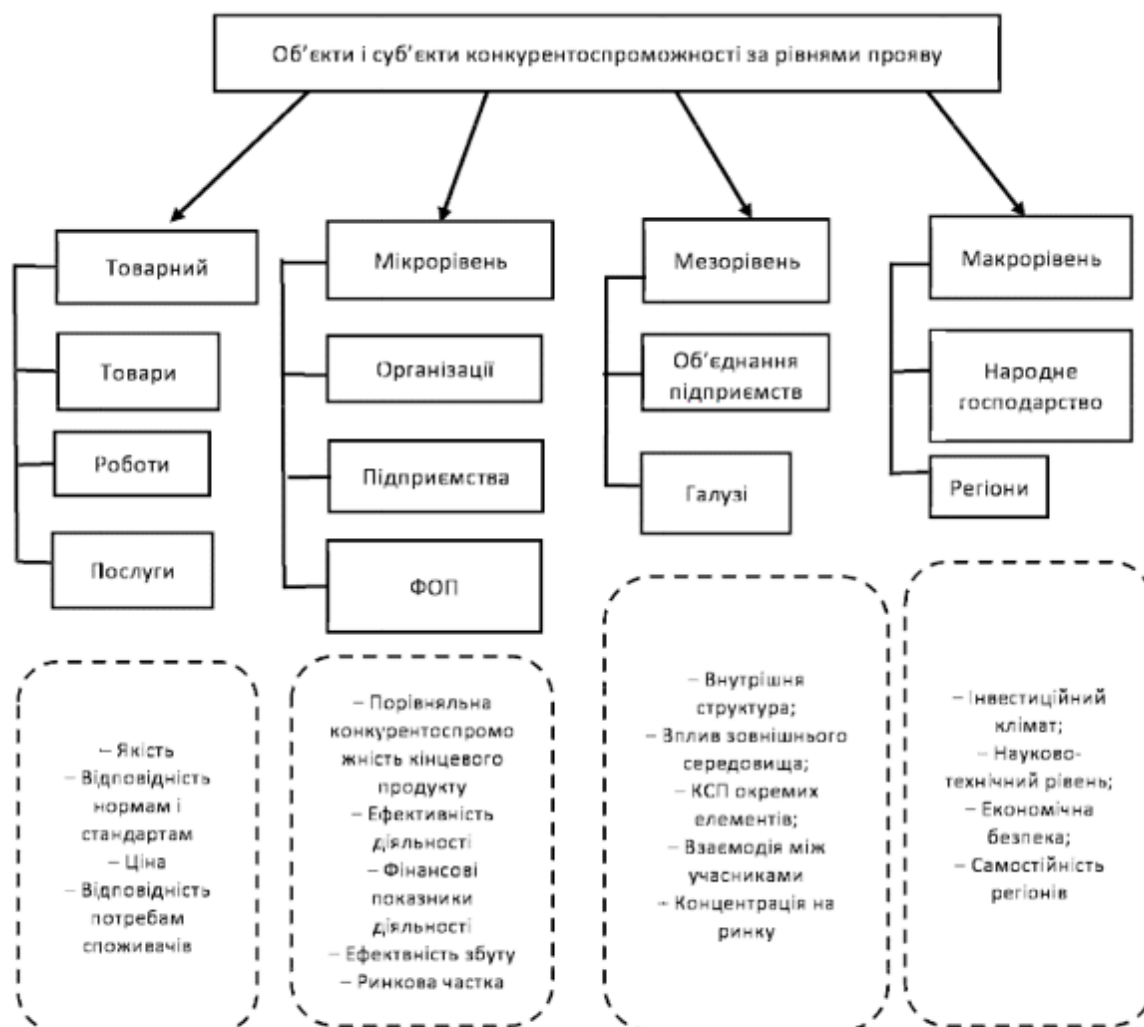


Рис. 1.5. Характеристика видів конкурентоспроможності за видами, рівнями і факторами впливу

Примітка. Сформовано автором

Тому кожен етап тісно пов'язаний між собою і кожен з них дуже важливий, якщо ми збираємося мати справу з конкретним аспектом, пов'язаним з нашими дослідженнями, ми можемо вирішити, що найкраще вивчати мікрорівень, в якому аналізується конкурентоспроможність компанії. Щоб працювати якнайкраще, компанія повинна забезпечити унікальність своєї конкурентної позиції на ринку. Участь у змаганнях може призвести як до успіху, так і до невдачі. Одні фактори впливу визначаються самою компанією, а інші - зовнішніми факторами, які можуть відображати внутрішні і зовнішні фактори (рис. 1.6).

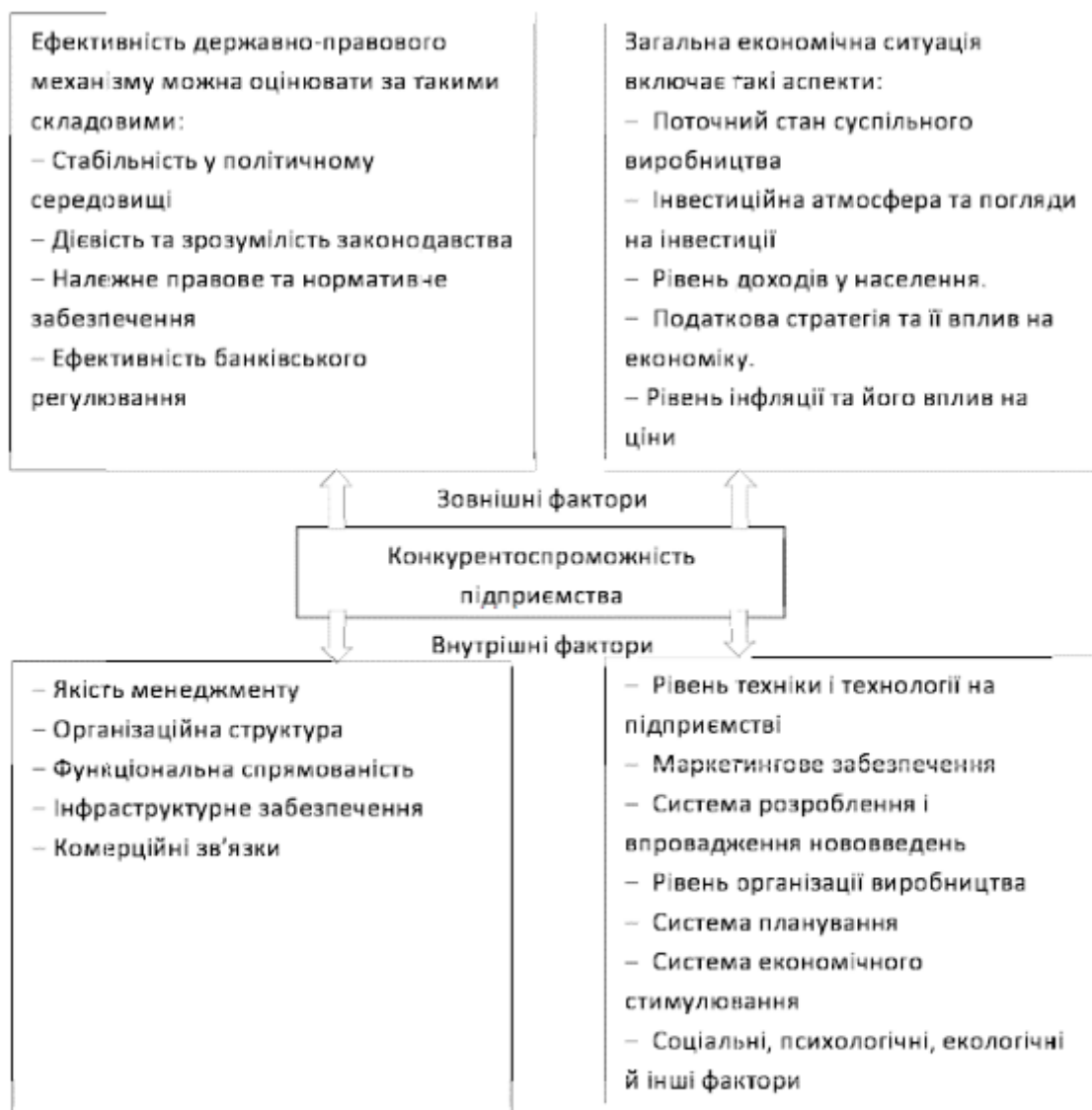


Рис. 1.6. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Примітка. Сформовано автором

Отже, «фінансова стійкість підприємства, а отже і його конкурентоспроможність, досягається за рахунок врахування політичних, економічних та соціальних факторів, які не можуть залежати від діяльності компанії, оскільки на них суттєво впливає низка зовнішніх факторів» [3], а саме:

1. Науково-технічні чинники, що з'ясовують технічний рівень, якість і надійність обладнання, гнучкість виробничих процесів і т.д.
2. Організаційно-економічні чинники відображають стан економіки в цілому, наприклад, способи управління економічною діяльністю можуть бути на різних рівнях: національному, регіональному або окремих секторах.
3. Соціальні фактори відображають соціальні процеси на різних рівнях

суспільства.

4. Фактори навколишнього середовища відображають взаємозв'язок між діяльністю компанії і навколишнім середовищем.

5. Політичні фактори залежать від впливу політичних рішень і нормативних актів на конкурентоспроможність компанії, особливо в міжнародній торгівлі.

Однак в основному це зовнішні політичні чинники, які залежать від рішень і дій уряду, що впливають на діяльність компанії за кордоном, міжнародні відносини та операційну діяльність.

Дослідження ряду дослідників показує, що «зовнішні конкурентні фактори сприяють формуванню якості продукції як найважливішого фактора конкурентоспроможності компанії» [17]. На думку авторів, «зовнішніми факторами є: економічна ситуація, політична ситуація, демографічні чинники, рівень розвитку інформаційних технологій, культурні традиції» [22].

Внутрішні конкурентні аспекти діяльності компанії є результатом її власної діяльності і включають в себе наступні фактори:

1. «Використання новітніх технологій.
2. Стратегічне управління.
3. Загальна система управління.
4. Рівень корпоративної культури.
5. Ознайомлення зі ступенем інноваційності.
6. Системи фінансового планування та стимулювання.
7. Екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори» [3].

Важливо відзначити, що зовнішні і внутрішні фактори тісно пов'язані між собою: виникнення внутрішніх факторів часто визначається або каталізується зовнішніми факторами. Наприклад, зміни в законодавстві або ринковій кон'юктурі можуть сприяти впровадженню нових технологій або змінам в системі управління компанією. Такі відносини дозволяють компаніям пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і змінювати свою політику і процедури з метою отримання конкурентної переваги.

«Всі ці групи факторів можуть бути ендегенними (внутрішніми по відношенню до компанії) і зовнішніми (зовнішніми). Аналізуючи ці фактори, можна передбачити можливості, розробити плани на випадок непередбачених обставин і перетворити загрози в прибуткові можливості» [37], зазначає вчений. Тому основними завданнями є «наукове вивчення факторів, які мають найбільший вплив на формування їх конкурентоспроможності, та вивчення факторів, які певним чином впливають або можуть вплинути на їх конкурентоспроможність» [24].

Ці фактори мають важливе значення для успіху компанії, її діяльності та виробництва, а також для задоволення очікувань компанії. «Кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, в свою чергу, визначають її трансформацію і адаптацію до змін в навколишньому середовищі, так як ми вважаємо, що слід враховувати дослідження вчених, які проаналізували фактори, що впливають на конкурентоспроможність компаній» [16]. Тому в економічних дослідженнях існує різна класифікація таких факторів, і чіткого переліку, який є загальноприйнятим, в даний час не існує. Найбільш повною є класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств [39]. Відповідно до їх класифікації, існує тринадцять категорій, які представляють різні аспекти конкурентоспроможності. О. Ястремська «розрізняє фактори за їх загальним, загальним, специфічним та індивідуальним характером» [39]. На конкурентоспроможність всіх компаній завжди впливають загальні фактори, тоді як конкретні фактори стосуються конкретних галузей, регіонів або ринків. На конкурентоспроможність кожної фірми впливають індивідуальні фактори (рис. 1.7).

Елементи конкурентоспроможності підприємства враховують явища і процеси як в економічній сфері, так і в соціально-економічному співтоваристві. Вони впливають на загальну і відносну вартість надання послуг компанії, що в свою чергу підриває її конкурентоспроможність. Підводячи підсумок, можна сказати, що ряд факторів визначають ефективність і конкурентоспроможність компанії і створюють умови для її належного функціонування.



Рис. 1.7. Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Сформовано автором

Разом з тим повинні бути вжиті відповідні заходи політики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Цей перелік досить великий, тому ми вважаємо, що підвищення конкурентоспроможності компанії залежить від ефективності державного управління та управлінських рішень у сфері бізнесу. Для підвищення проблем конкурентоспроможності компанії необхідно:

- «встановити критерії конкурентоспроможності підприємств та розробити систему показників для їх вимірювання.
- розробити сучасні методи оцінки конкурентоспроможності та моніторингу.
- розробити ефективні алгоритми підвищення конкурентоспроможності національних компаній» [25].

Таблиця 1.2

Стратегічні заходи управління підприємством з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності

Етап	Дія
Визначення майбутнього бізнесу компанії	Аналіз ринку та визначення стратегічних напрямків розвитку
Оцінка структури, динаміки та ефективності використання можливостей підприємства, його частки на ринку	Аналіз конкурентного середовища, виявлення сильних та слабких сторін компанії
Оцінка конкурентоспроможності підприємства	Визначення конкурентних переваг та слабкостей, оцінка рівня конкуренції на ринку
Недопущення встановлення демпінгових цін як засобу витіснення конкурентів із ринку	Розробка ціноутворення, спрямованого на збереження вартості та якості товарів
Вибір стратегії та тактики підвищення конкурентоспроможності підприємства	Вибір оптимальної стратегії розвитку та розробка дієвих тактичних кроків
Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виходячи з обраної стратегії та тактики	Реалізація плану дій, включаючи впровадження нових технологій, підвищення якості та ін.
Прогнозування та планування виробництва на підприємстві	Аналіз попиту та прогнозування виробничих потреб, розробка оптимального плану виробництва
Стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, послуг для підприємства	Впровадження системи мотивації для підтримки високої якості та продуктивності

Примітка. Сформовано автором

Отже, «конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів, які залежать від професійного рівня і стилю управління, структури і організації виробництва, людських ресурсів і т.д. Конкурентоспроможність є важливим аспектом управління бізнесом, який потребує ефективного управління та розвитку конкурентних переваг» [4]. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів сприяє зниженню невизначеностей і ризиків у виробничій і діловій діяльності і допомагає керівництву компанії краще реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Також підвищується якість стратегії та прогнозування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та її продукції з урахуванням факторів, що впливають на її конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз конкурентного середовища досліджуваного підприємства

Рік, що минає, мав стати періодом переходу української економіки до військового лідерства, побудови ефективної системи мобілізації та перерозподілу ресурсів на забезпечення потреб воєнного оборонного угруповання.

Третій рік поспіль ритейл адаптується до умов війни в нашій країні. «Багато компаній були змушені адаптувати свою стратегію, щоб зосередитися на ефективності, зниженні витрат і забезпеченні безперервності поставок продукції споживачам. Однак зростання попиту на основні продукти та послуги та розвиток електронної комерції залишаються важливими факторами стабільності» [15].

За даними «Статистичної служби України та Центрального банку України, у грудні 2024 року інфляція зросла до 14 відсотків порівняно з аналогічним періодом минулого року, очікується, що ВВП України у 2024 році зросте на 3,9 відсотка, а продуктивність економіки становить близько 80 відсотків від довоєнного рівня. У 2024 році реальні надходження з державного бюджету повернулися на довоєнний рівень» [15]. Позитивна динаміка доходів відбивається на ПДВ, корпоративному податку, податку на доходи фізичних осіб, власних ресурсах бюджетних установ і відрахуваннях прибутку державних і комунальних підприємств [15].

«Роздрібні продажі в Україні порівняно з 2023 роком зросли на 17,7%, тоді як зростання в доларовому еквіваленті склало 3,1%. Незважаючи на позитивну активність, ринок продовжує відчувати вплив негативних факторів, що накопичилися за останні роки» [15].

Ритейлери змушені максимізувати свої витрати за рахунок закриття некомерційних магазинів і зниження витрат на рекламу, маркетинг та операційні

витрати. Серед інших викликів – логістичні проблеми, дефіцит продукції та зростання цін на сировину.

На сьогоднішній день близько 190 компаній представляють (юридично і фізично) сучасний роздрібний продовольчий ринок України.

Війна суттєво змінила кілька трендів у розвитку українського ринку ритейлу, які колись були неймовірними. Якщо ще кілька років тому дві великі компанії – «АТБ-Маркет» та Fozzy Group – відповідали за більшу частину розвитку сектору, то сьогодні ситуація дещо інша, коли на перший план виходять місцеві та регіональні оператори.

«Роздрібна мережа Simi відкрила більшість нових магазинів (раніше відома як бренд Sim23, Clover Stores LLC, Luck) у 2024 році та відкрила 87 нових магазинів. Нагадаємо, з грудня 2022 року Clover Stores реалізує проєкт із новими фірмовими магазинами Simi (більшість нових магазинів ритейлера наразі відкриваються саме під цим брендом). На кінець грудня компанія управляла 315 магазинами в сучасному форматі: за підсумками року оператор вперше увійшов до трійки найкращих супермаркетів за цим показником (для порівняння: наприкінці 2023 року оператор був на 6 місці)» [15].

Крім того, станом на грудень 2024 року мережа Sim/Sim23 є найбільшим локальним ритейлером та оператором з найбільшою кількістю магазинів у Регіоні 1 (Західна Україна).

Звичайно, карта географічних можливостей для розвитку ритейлу останнім часом перемістилася в більш «спокійні» райони України.

З січня по грудень найбільша кількість нових супермаркетів «(41,5% від усіх нових відкриттів) відкрилася на заході України (Волинь, Рівне, Тернопіль, Львів, Івано-Франківськ, Хмельницький, Чернівці, Закарпаття), де військова напруга, ракетні удари та авіаудари проходять значно спокійніше, ніж в інших регіонах» [15]. При цьому область зобов'язана своєю провиною роздрібним мережам: найбільше нових відкриттів у Західній Україні цього сезону зафіксували Clover Stores (мережі Sim23 та Simi), а також мережі Blizenko, Mashket та TANO. Загалом у 2024 році на заході України було відкрито майже

400 нових магазинів (рисунок 2.1).

**Список провідних food-ритейлерів України з локальним покриттям,
кількість магазинів, 2024 р.**

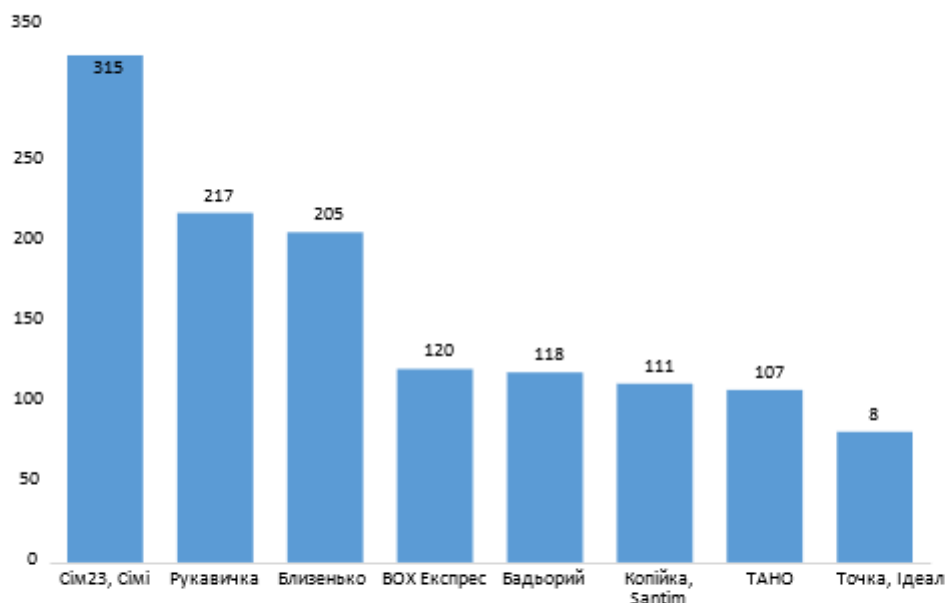


Рис. 2.1. Провідні food-ритейлери України, 2024р.

Примітка. Сформовано автором за [15]

Предметом нашого дослідження є ТВК «Львівхолод». «Торгово-виробнича компанія «Львівхолод» є однією з провідних компаній роздрібної торгівлі в Західній Україні та має більш ніж десятирічний досвід роботи у сфері роздрібної торгівлі. За кількістю магазинів посідає 5 місце серед усіх українських мереж. Компанія має мережу магазинів біля дому в Рукавичці (понад 215 магазинів), а також виробничі потужності, лабораторію та власний логістичний центр» [21]. «Львівхолод» послідовно впроваджує свою політику закупівель, підтримує українських виробників, оптимізує логістику та забезпечує стабільність поставок навіть у складних умовах. Загальна інформація про ТВК «Львівхолод» представлена в таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТзОВ ТВК «Львівхолод»

Повна назва юридичної особи	ТзОВ ТВК «Львівхолод»
Дата створення	09.03.2004
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності відповідно до КВЕД	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Юридична адреса	79034 Україна, м. Львів, вул. Угорська, 22
Код ЄДРПОУ	01553681
Директор	Пастущак Ігор Михайлович
Розмір статутного капіталу	3 000 000,00 грн.

Примітка. Сформовано автором за [21]

Створення хорошого користувацького досвіду та обслуговування клієнтів залишається одним із головних пріоритетів ТВК «Львівхолод», який «сертифіковано за міжнародними стандартами якості та безпеки харчових продуктів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018. Як відомо, дана система управління якістю на сьогоднішній день є найбільш авторитетною в світі, існує кілька міжнародних стандартів, кожен з яких охоплює різні аспекти управління безпечністю харчових продуктів» [21]. «Кухарочка», «Традиція», «Сяйво», «Гальба», «Все просто» і «Сірко». Це дозволяє конкурувати з продукцією інших виробників за співвідношенням ціни і якості. ТВК «Львівхолод» має «акредитовану харчову та технологічну лабораторію, яка здійснює систематичний контроль якості всього асортименту» [21]. Останніми роками докладаються зусилля для підвищення ефективності та продуктивності роздрібної мережі «Рукавичка».

«Львівхолод» веде свою діяльність чесно та прозоро. Він робить великий акцент на корпоративній соціальній відповідальності, постійно збільшує зайнятість населення, дуже активно сплачує податки до державного та місцевих бюджетів і регулярно отримує нагороду «Кращий платник податків».

ТРК «Львівхолод» відомий як надійний партнер у ділових та ділових колах. «Співпрацюючи з більш ніж 500 постачальниками, відділи продажів компанії щодня надають своїм клієнтам понад 6000 штук відмінної якості за

доступними цінами. Системи управління преміум-класом дозволяють клієнтам надавати узгоджені пропозиції по всій широті, глибині та кількості підкатегорій, а також реагувати на пропозиції, що швидко оновлюються, новими продуктами» [21].

Крім того, компанія імпортує до 20% сировинних одиниць свого імпортного відділу, щоб забезпечити поставку найкращої та ретельно відібраної продукції з більш ніж 25 країн світу. Завдяки налагодженій системі доставки, ефективній ціновій політиці, професійному рівню сервісу підприємства компанії заслужили хорошу репутацію і отримують визнання покупців за свої якісні послуги.

ТМ Рукавичка – «один з найприбутковіших магазинів Львова, за результатами щорічного цінового опитування. Мережа супермаркетів «Рукавичка», що належить ТОВ «ТБК Львівхолод», посіла друге місце у рейтингу найдешевших торгових центрів Львова за результатами щорічного дослідження цін у 2025 році. ZAXID.NET» [21]. Наприклад, у Львівській області працює 161 магазин самообслуговування у даному форматі, у Закарпатській області працює 3 магазини; 16 магазинів в Івансько-Франківській області; у Тернопільській області – 14 магазинів; у Рівненській області – 4 магазини; у Волинській та Хмельницькій областях – по одному будинку. Більшість магазинів, відкритих мережею «Рукавички», – це «магазини поруч», але з вивісками супермаркетів [21]. Це характерно для більшості торговельних мереж України. Це пов'язано з нестачею місця, особливо у великих містах, де набагато простіше знайти житло для малого бізнесу, ніж для супермаркету чи цілодобового магазину. Ще одним позитивним моментом є те, що торгові зали з меншою торговою площею оплачуються набагато швидше. Фінансова картина ритейлера начебто не однозначна. Детальний аналіз результатів за 2023 та 2024 роки дозволить проаналізувати протилежні тенденції. З одного боку, компанія має на увазі скорочення боргу, що відображає здатність управляти економікою в умовах нестабільного ринку. З іншого боку, зниження прибутковості та зростання витрат ставлять питання про перспективи зростання компанії без

суттєвих змін у стратегії.

«У 2024 році підприємству вдалося збільшити свій дохід до 6,7 мільярда гривень, що відображає збереження частки ринку та здатність зберігати конкурентну позицію навіть в умовах нестабільної економіки. При цьому борг компанії становить 2,5 млрд гривень, що відображає зростання порівняно з 2023 роком (1,9 млрд гривень). При цьому активи компанії становлять 2,5 мільярда гривень, що трохи більше боргу, що свідчить про значне фінансове навантаження» [21].

Фінансова стабільність компанії забезпечується за рахунок збереження продажів і збільшення активів. Однак загальна рентабельність інвестицій все ще дуже низька, що може означати перегляд операційної стратегії, оптимізацію витрат та підвищення ефективності управління. Подальше розширення Glove залежатиме від здатності компанії змінювати свою бізнес-модель, контролювати операційні витрати та шукати можливості для збільшення маржі.

Львівхолод має широку бізнес-мережу по всій країні, тому для управління цим напрямком використовує організацію центрів відповідальності. Тобто компанія діє за принципом лінійної організації і використовує принцип відповідальності для опису певних навичок, якими повинен володіти той чи інший організаційний підрозділ. Структура управління ТВК «Львівхолод» наведена на рисунку 2.2.

Тому компанія має різні рівні управління і включає в себе різні бізнес-одиниці. «На чолі організації знаходиться генеральний директор, який відповідає за розробку стратегії та стратегії, що влаштовує компанію. Він також відповідає за прийняття важливих рішень і нагляд за роботою всіх відділів компанії. За ними йдуть топ-менеджери, які відповідають за різні сфери діяльності компанії, такі як маркетинг, фінанси, операційна діяльність, закупівлі тощо. У кожного з них є своя команда, з якою вони працюють у своїй повсякденній роботі. З іншого боку другого відділу знаходиться заступник генерального директора, який має повний контроль над якістю продукту та іншими відділами» [21]. У 2023 році в «ТВК Львівхолод» працювало 3619 працівників, у 2022 році – 3793 (рисунок 2.3).



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ ТВК «Львівхолод»

Примітка. Сформовано автором за [21]

Підприємство у своїй діяльності керується політикою сталого розвитку з метою збереження своєї конкурентоспроможності, приділяє велику увагу питанням здоров'я та питанням екології. Система цінностей ТВК «Львівхолод» полягає у підкресленні цінності здоров'я працівників, розвитку їх навичок, навчанні, впливі потенціалу, покращенні безпеки та виробничого середовища відповідно до єдиних вимог з охорони праці та техніки безпеки, забезпеченні соціального захисту працівників, контролі за станом виробництва, технологічних процесах та продукції, підтриманні постійної комунікації з працівниками.



Рис. 2.3. Чисельність працівників ТОВ ТВК «Львівхолод»

Примітка. Сформовано автором за [21]

Екологічна політика ТВК «Львівхолод» ґрунтується на дотриманні важливих принципів, «які дозволяють раціонально та економно використовувати ресурси, зменшувати кількість їх відходів, сортувати та транспортувати вторинну сировину для переробки, впроваджувати енергозберігаючі технології, оцінювати державні закупівлі з точки зору екологічної стійкості, постійно вдосконалювати систему екологічного менеджменту» [21].

В рамках загальної стратегії та управління, ТВК «Львівхолод» фокусується на покупцях, споживачах та замовниках, які тут обмежені цільовою групою, що позначається як «відвідувачі». Тому метою стратегії роздрібної мережі є «впровадження заходів контролю, які будуть радувати відвідувачів не тільки продажем продукції, а й забезпеченням зручності та зручності, наданням якісних послуг та реалізацією стратегії: створення незвичайних тематик супермаркетів, відкриття місць супермаркетів, створення дегустаційних залів, створення та тестування нових послуг, організація вечірок з животом тощо. Мета – відвернути суспільство від звичного процесу отримання вражень та пропозиції розваг з користю для відвідувачів» [21]. Товари та бренди, які вражають покупця та допомагають не лише продавати товари, а й завойовувати лояльність та любов в інтернеті. Тобто, напрямок «ТВК Львівхолод» має стати не лише місцем для купівлі продуктів, а й місцем емоцій, радості та гастрономічних відкриттів, щоб

створити розуміння, що покупці хочуть повертатися до супермаркету.

2.2. Оцінка конкурентної позиції підприємства на цільовому ринку

Конкурентна позиція компанії на ринку оцінюється з метою визначення позиції компанії на промисловому ринку з метою виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть впливати на появу і розвиток можливостей в умовах конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність ТОВ «ТВО «Львівхолод» залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів. Негативно впливають на ритейл стан економіки, енергетична інфраструктура країни, платоспроможність покупців, порушення транспортних процесів, втрата бізнесу через війни, руйнування, окупацію територій та інші фактори. Економічні характеристики, умови та розвиток роздрібної торгівлі впливають на конкурентоспроможність «Львівхолод». Перш ніж оцінювати конкурентне середовище з нашої точки зору, необхідно спочатку проаналізувати стан внутрішнього мікросередовища діяльності цієї компанії та зовнішнього макросередовища, щоб зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, які мають найбільший вплив на діяльність досліджуваної компанії. Умови комерціалізації мікрооточення оцінюються шляхом проведення SWOT-аналізу на основі сильних та слабких сторін компанії та шляхом аналізу можливостей та загроз у зовнішньому середовищі (табл. 2.2).

«Організаційні проблеми, війна в Україні та посилення безпекової ситуації, падіння попиту та відсутність кредитоспроможності споживачів, а також труднощі з реалізацією продукції – це найнебезпечніші та негативні виклики, з якими стикається Львівхолод. Однак є і позитивні фактори і можливості, які можуть підтримати діяльність компанії: лідерство на ринку в західній частині ринку України, конкурентні ціни, високий імідж, власна торгова марка з низькими цінами і якість продукції» [21].

SWOT-аналіз ТОВ ТВК «Львівхолод»

Внутрішні сильні сторони (S):	Внутрішні слабкі сторони (W):
Велика кількість магазинів на Заході України; наявність механізму власного імпорту без посередників, проведення щотижневих промо-акцій і впровадження знижок; широкий і унікальний асортимент товарів; наявність декількох власних ТМ, під якими продається продукція; доступна цінова політика; використання програм лояльності для клієнтів; активна участь у благодійних програмах; розвиток проектів корпоративної соціальної відповідальності	Висока собівартість окремих видів продукції, що реалізується; наявність кредиторської заборгованості та її щорічне зростання; великий рівень плинності персоналу; просте оформлення магазинів та маленька площа; застаріле обладнання в великій кількості магазинів; наявність магазинів лише на території Західної України
Зовнішні сприятливі можливості (O):	Зовнішні загрози (T):
Розвиток інтернет-торгівлі; розширення мережі магазинів формату «біля дому» по всій території України; удосконалення кадрової політики на підприємстві; розширення асортименту продукції та послуг, які надаються підприємством; залучення інвестицій; диверсифікація напрямів діяльності шляхом відкриття мережі магазинів свіжого м'яса, розливного пива, кав'ярень тощо; можливість зміни концепції окремих торгових точок шляхом створення на їх території фуд-кортів	Війна в країні; наявність значної кількості конкурентів; несприятливі економічна і політична ситуації в країні; низька платоспроможність населення; загроза появи потенційних іноземних магазинів у схожому форматі «дискаунтера»; порушення логістичних ланцюгів постачання; зростання цін на товари постачальників; проблеми з інвестиційними програмами.

Примітка. Сформовано автором за [21]

При оцінці конкурентної позиції компанії доцільно в першу чергу розглянути основних конкурентів компанії. Його основними конкурентами є «АТБ-Маркет», «Сільпо-Фуд», «Новус Україна» та «Фора».

Прямими конкурентами ТВК «Львівхолод» є АТБ-Маркет (АТБ, АТБ-Експрес), VolWest Retail (Наш край, СПАР), «Фоззі-Фуд».

Виявивши основних конкурентів ТВК «Львівхолод», ми аналізуємо конкурентоспроможність цієї компанії за допомогою методу створення навчального майданчика для перевірки конкурентоспроможності продукції (послуг). «Для цього дослідження була створена робоча група з 10 споживачів, які завжди користуються продукцією цих компаній. Необхідно мати на увазі, що сектором підприємства є ринок роздрібної торгівлі, а тому елементи

вибираються таким чином, щоб найкращим чином описати якість послуг, що надаються цими підприємствами» [12]. До таких факторів належать:

- «асортимент (ширина) продукції;
- інформація (ЗМІ);
- клієнтський досвід (customer experience, design, zusatzleistungen);
- ціна політики (доступ до знижок, програм лояльності та їх вартості);
- якість та безпека продукції (зовнішній вигляд, придатність);
- виробництво (діджиталізація, мобільний додаток, сайт);
- співробітники (робота з клієнтами)» [12].

Користувачам було запропоновано описати компанії зі змінними в 10-бальній системі. Результати опитування відображені у вигляді таблиці. 2.3:

Таблиця 2.3

**Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ
ТБК «Львівхолод» та його конкурентів**

Фактори конкурентоспроможності	Оцінка ТОВ «АТБ-Маркет»	Оцінка ТОВ «Новус Україна»	Оцінка ТОВ ТБК «Львівхолод»	Оцінка ТОВ «Сільпо-Фуд»
Асортимент продукції	6,9	8,4	7,1	8
Цінова політика	9	8,1	7,9	8,1
Клієнтський досвід	6,8	7,9	7,7	9
Репутація	9	7,8	7,6	8,1
Технологічність	6,2	7,5	7,5	8,2
Якість продукції та її безпечність	7,8	8,2	8,1	8
Персонал	7,3	7,4	7,8	7,9

Примітка. Складено автором за [21]

Варто відзначити, що кожна компанія має свої недоліки і переваги, але для того, щоб компанія була конкурентоспроможною, перш за все, вона повинна володіти якістю послуг, що надаються або не втрачати ніяких параметрів. Розглянемо конкурентоспроможність, як показано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі

Примітка. Сформовано автором

Дослідження конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі, що базується на оцінці основних споживчих факторів, дозволяє зробити детальний висновок про позицію «Львівхолод» на ринку. Оцінка проводилася на основі основних критеріїв, включаючи асортимент продукції, цінову політику, клієнтський досвід, хорошу репутацію, виробничі потужності, якість продукції та персонал. Згідно з отриманими даними, ТБК «Львівхолод» має відносно низьку конкурентоспроможність, з результатами, близькими до середніх за більшістю параметрів або вищими за середні. Компанія отримала особливо хорошу оцінку за якість продукції (8,1) і рівень сервісу для співробітників (7,8), що свідчить про ефективний моніторинг безпеки продукції і хорошу підготовку співробітників. Крім того, компанія досягла дуже позитивних результатів з точки зору клієнтського досвіду (7,7) та виробничих потужностей (7,5), що свідчить про доступність цифрових сервісів та легкість комунікації з клієнтами.

Однак деякі показники впали трохи нижче лідерів ринку. Наприклад, за репутацією підприємство отримала оцінку 7,6, що нижче, ніж оцінка таких конкурентів, як «Сільпо-Фуд» (8,1) та ТОВ «АТБ-Маркет» (9,0). Також він дещо поступається за ціновим напрямком, з оцінкою 7,9, що нижче, ніж у лідера в цьому плані – ТОВ «АТБ-Маркет», яке має індекс 9,0. За охопленням компанія отримала оцінку 7,1, що свідчить про її здатність розширювати асортимент продукції у порівнянні з такими конкурентами, як ТОВ «Новус Україна» (8,4) або ТОВ «Сільпо» (8,0).

Підводячи підсумки конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що «Львівхолод» має надійну позицію на ринку, але для того, щоб компанія проявила ініціативу, їй необхідно посилити свою роботу з точки зору репутації, переглянути методи розробки стратегії ціноутворення та вдосконалити асортимент продукції. Конкуренція на ринку роздрібної торгівлі залишається жорсткою, тому компанія може зміцнити свої конкурентні переваги та частку ринку лише за умови повного використання своїх сильних сторін та усунення існуючих прогалин.

«У контексті аналізу конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі доцільно прийти до кількісного визначення інтегрального показника на основі оцінки важливості кожного критерію. Такий підхід дає можливість об'єктивно і цілісно оцінити конкурентну позицію компаній на основі ряду ключових факторів. Експерти встановили конкретну вагу для кожного показника з урахуванням його важливості для споживачів і роздрібних торговців» [13] (табл. 2.4).

В аналізі найбільшу вагу мали фактори «ціноутворення» (0, 2), а також «асортимент продукції», «клієнтський досвід», «репутація» та «якість продукції» (по 0,15 кожен), тоді як «виробнича потужність» та «персонал» отримали найбільшу вагу.

Порівняльна та інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ ТВК «Львівхолод» та його конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага коефіцієнта	Оцінка ТОВ «АТБ-Маркет»	Оцінка ТОВ «Новус Україна»	Оцінка ТОВ ТВК «Львівхолод»	Оцінка ТОВ «Сільпо-Фуд»
Асортимент продукції	0,15	1,035	1,26	1,065	1,2
Цінова політика	0,2	1,8	1,62	1,58	1,62
Клієнтський досвід	0,15	1,02	1,185	1,155	1,35
Репутація	0,15	1,35	1,17	1,14	1,215
Технологічність	0,1	0,62	0,75	0,75	0,82
Якість продукції та її безпечність	0,15	1,17	1,23	1,215	1,2
Персонал	0,1	0,73	0,74	0,78	0,79
Загальна оцінка	1	7,725	7,955	7,685	8,195

Примітка. Складено автором за [21]

«За результатами розрахунку загального рейтингу ТОВ «Сільпо-Фуд» є лідером світової конкурентоспроможності з результатом 8 195 балів. Це відображає високий рівень довіри споживачів до цієї мережі завдяки її сильним позиціям з точки зору клієнтського досвіду, якості обслуговування співробітників і впровадження технологічних рішень» [21]. Магазини цього бренду відповідають за створення грамотно спроектованих дизайнерських просторів, доступ до додаткових послуг і створення затишної обстановки для покупців.

«Вона посідає друге місце у рейтингу після ТОВ «Новус Україна», яке набрало 7 955 балів. Результатом є високий вибір, якість продукції та клієнтський досвід, які відображають збільшення асортименту, гарний розподіл торгового залу та гарний сервіс. ТОВ «АТБ-Маркет» є лідером галузі за вищим показником стратегії ціноутворення (1,8) та репутацією (1,35), незважаючи на нижчий базовий рейтинг (7 725)» [21]. Завдяки своїй позиції в мережі з низькими цінами і великим охопленням населення, ця компанія залишається одним з найбільш стабільних гравців на ринку для великої аудиторії.

У випадку з ТОВ «ТВО «Львівхолод» «інтегрований бал склав 7 685 балів, що дещо нижче, ніж у конкурентів. Це ознака того, що компанія має відносно високий рівень конкурентоспроможності та потенціалу зростання. Висока якість

продукції (1 215), клієнтський досвід (1 155) і цінність співробітників (0,78) підтверджують, що компанія надає великого значення створенню приємної атмосфери для покупців і забезпеченню безпечного вибору продукції» [21]. Однак з метою поліпшення загального конкурентного профілю похвальним є те, що компанія активізує свої зусилля в таких сферах, як репутація та виробництво, які мають низькі показники, і продовжує працювати над розширенням свого асортименту, щоб наблизитися до лідерів ринку.

Таким чином можна не тільки порівнювати компанії між собою, а й виявляти конкретні стратегічні тенденції розвитку кожної компанії. У випадку з ТОВ «ТВО «Львівхолод» наявність стабільних позицій у багатьох аспектах та незначне уповільнення темпів зростання в інших сферах свідчать про хорошу можливість для підвищення конкурентоспроможності за умови систематичного вдосконалення управлінських рішень та маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В результаті глобалізації економічних відносин, відкриття споживчих ринків і постійного розвитку науково-технічного прогресу посилюється конкуренція між суб'єктами соціально-економічних відносин в процесі управління ними. Ситуація для місцевих компаній також ускладнюється запровадженням військової юстиції на території України внаслідок широкомасштабного збройного нападу Росії. У цьому контексті очевидно, що є сенс вживати дієвих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності компаній, що є необхідною умовою для того, щоб вони могли краще нарощувати свої внутрішні ресурси з метою покращення своїх ринкових позицій і, з іншого боку, забезпечувати створення більш сприятливого економічного середовища для своєї діяльності.

Очевидно, що внаслідок конфлікту на території України умови роботи місцевих компаній створюють безпрецедентні виклики для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку. «Ситуація ускладнюється невизначеністю щодо термінів широкомасштабного російського вторгнення. Для багатьох компаній пріоритетом було вирішення проблеми збереження поточної ринкової позиції та збереження ліквідності та функціональності, а не формулювання процесів для створення цінності та сталого розвитку» [4]. Надзвичайний стан вимагає створення характеристик компаній, які високо пристосовані до змін рамових умов економічного середовища з метою забезпечення їх конкурентоспроможності. Це вимагає стратегічного підходу до використання стратегій управління маркетингом і адекватного реагування на зростаючі виклики і загрози їх реалізації. «Конкурентоспроможність місцевих компаній також є складним через невизначену інституційну та правову базу їхньої діяльності. Особливу увагу слід приділити частим змінам у фіскальній політиці країни, завершенню раніше запровадженого мораторію на проведення

корпоративного аудиту, безсистемному здійсненню бюджетної підтримки та державної фінансової підтримки місцевого бізнесу, а також наданню такої підтримки майбутньому малому бізнесу» [24]. Співпраця між представниками влади та компаніями на всіх ієрархічних рівнях державного управління досі не налагоджена, що, безперечно, дестабілізує процеси впровадження національних компаній та заважає їм компетентно утвердитися на ринку в довгостроковій перспективі. При виявленні проблем, виявлених у процесі створення підприємств, доцільно розробити дієві заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності на ринку в умовах військового законодавства. Слід зазначити, що ці інструменти доцільно використовувати не тільки на мікрорівні, а й на мезотичному макроекономічному рівні в управлінні економікою країни.

Влада надає пріоритет впровадженню інституційних та правових заходів. Ці заходи мають сприяти спрощенню діяльності компаній в умовах кризової ситуації, зокрема щодо мінімального рівня контролю та регуляторних процедур. З одного боку, це знижує витрати на ведення бізнесу, з іншого – створює умови та стимули для започаткування нового бізнесу та активізує бізнес-ініціативи серед широкої громадськості. «Інституційно-правові заходи з підвищення конкурентоспроможності компаній мають бути спрямовані на зменшення фінансової невизначеності в їх діяльності та полегшення бюрократичних процесів, тим самим зменшуючи прояви аномальної поведінки та можливостей для підприємців. Також важливо впроваджувати фіскальну та фіскальну політику для сприяння сильній конкурентоспроможності компаній» [14]. Для цього потрібні податкові реформи, зокрема щодо зменшення податкового навантаження на господарські операції та спрощення податкового управління для підприємців. Важливим завданням є «запровадження зниженої ставки податку для пріоритетних видів економічної діяльності, особливо для бізнес-одиниць, що працюють на прифронтових територіях» [3]. Дійсно, ці компанії наражаються на більший ризик і не тільки підтримують економічну активність в цих сферах, а й служать інструментом задоволення споживчих потреб первинного населення. Для їх підтримки та підтримки інвестицій можуть бути

вжиті фінансові та інвестиційні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності компаній. З цією метою доцільно запровадити процедури, за якими «держава частково виплачує винагороду за кредити компаніям з метою підтримки інвестиційної діяльності потенційних іноземних інвесторів, зокрема в Україні, де не відбуваються воєнні дії, з метою вдосконалення інвестиційних стимулів та забезпечення захисту прав потенційних інвесторів» [3]. Для прийняття фінансово-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно реалізувати програми підтримки державних та регіональних підприємств, відновити їх активи у довгостроковій перспективі та побудувати мережу структур бізнес-інфраструктури (промислові та технологічні парки, коворкінги, інноваційні венчурні групи тощо). Очевидно, що проведення узгоджених практик на рівні компаній є доцільним з урахуванням необхідності створення сприятливих умов для діяльності державних суб'єктів та компетентних органів. У зв'язку з цим першочерговим завданням є «реалізація адекватності маркетингових інструментів компанії, забезпечення зміни ідеологічного підходу до маркетингової стратегії організації, формування поведінки компанії в цільових сегментах ринку. Це означає використання різних напрямків для просування продукції на ринку, з акцентом на збільшення потреб потенційних споживачів і пошук альтернативних шляхів поставок» [6]. Маркетингові активності мають бути спрямовані на розвиток конкурентоспроможності компанії у комунікації з ключовими контрагентами, прискорення грошового потоку, спрощення процесів управління закупівлями та звітності, удосконалення процесів продажів, оптимізацію логістичних ланцюжків тощо. Технічний аспект підготовки кадрів для підвищення конкурентоспроможності компаній є важливим аспектом, що вимагає використання відповідних технічних засобів. Вони повинні прагнути до вдосконалення виробничого і технологічного оснащення вітчизняних підприємств на основі їх інноваційного розвитку, модернізації статутного капіталу і застосування сучасних методів, що випливають з досвіду світової економіки. Для цього, звичайно, потрібні й інші джерела фінансування, такі як

залучення міжнародної допомоги, використання операційних та фінансових контрактів, реалізація державно-приватного партнерства тощо. Не вжито технологічних і технологічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств з метою підвищення їх операційної ефективності, збільшення обсягів виробництва, зниження основних витрат і зниження ціни одиниці продукції, що випускається. «Людські ресурси мають стратегічне значення в умовах надзвичайної ситуації, оскільки процес прийняття рішень щодо управління діяльністю потребує адекватної адаптації до нових викликів та загроз, що має важливе значення для розвитку інтелектуального та людського інструментарію підвищення конкурентоспроможності суспільства» [8]. Реалізація цих заходів включає:

- «застосовувати системний підхід до перепідготовки, навчання та планування співробітників.
- розробка методів мотивації матеріальної та нематеріальної праці; усунення впливу корупції на підбір, підбір персоналу та професійний розвиток працівників;
- зміцнювати ресурсний дух співробітників та сприяти розвитку інноваційних ідей та проєктів.
- управління конфліктами та створення сприятливого етичного та психологічного клімату в колективі;
- участь учасників у підготовці та прийнятті управлінських рішень;
- делегування повноважень» [23].

Підвищення конкурентоспроможності компанії – це «складний процес, який потребує розробки правильного інформаційного та аналітичного забезпечення, а значить і використання правильних інструментів» [3]. У цьому контексті необхідно вжити таких заходів: постійний моніторинг ситуації на цільових ринках; розробка системи показників для вимірювання ефективності діяльності компанії з урахуванням її базової структури та функціональної конкурентоспроможності, регулярні дослідження ринку, частково засновані на джерелі на платформі; побудова ефективних взаємовідносин з бізнес-

партнерами, використання науково обґрунтованих методик для регулярної оцінки конкурентоспроможності компанії (індикатор та інтегрована стратегія) та визначення її позиції на ринку разом з ключовими партнерами.

З метою підвищення конкурентоспроможності «Львівхолод» доцільно зосередитися на стратегічних реформах у тих секторах, які, за результатами опитування, мають відносно нижчі оцінки, але мають значний вплив на загальну привабливість компанії в очах споживачів. По-перше, існує потреба у збільшенні роботи, пов'язаної з освітою та зміцненням репутації компанії за рахунок збільшення участі ЗМІ, участі у громадських проектах, реалізації ініціатив корпоративної соціальної відповідальності та більшої прозорості зворотного зв'язку з клієнтами. Також варто модернізувати свою маркетингову стратегію, зосередившись на персоналізованих комунікаціях і збільшивши присутність у цифрових каналах.

У той же час, це важливий крок на шляху до поліпшення технічної сторони сервісу, включаючи оптимізацію мобільного додатку, впровадження систем самообслуговування, персоналізованих електронних купонів, електронного каталогу та розширення сфери онлайн-доставки замовлень. Для покращення асортименту доцільно робити акцент на локальних продуктах, просувати private label та пропозиції, які відповідають сучасним споживчим трендам, особливо органічні та здорові продукти. Це дозволить не тільки урізноманітнити вибір, а й зміцнити емоційний зв'язок з покупцем за рахунок визнання місцевих цінностей.

Крім того, гарною ідеєю буде оновлювати програми лояльності на основі індивідуальної поведінки клієнтів, що заохочує повторні угоди та будувати довгострокові відносини з брендом. З метою поліпшення якості комунікації з клієнтами рекомендується впроваджувати системи навчання і мотивації співробітників, спрямовані на підвищення якості обслуговування, професіоналізму співробітників і доброзичливого спілкування. Всі ці заходи сприятимуть створенню позитивного та стійкого іміджу компанії, підвищенню лояльності клієнтів та, як наслідок, підвищенню загальної

конкурентоспроможності ТВК «Львівхолод» у швидко мінливому середовищі ринку роздрібної торгівлі.

Окрім цих зон, важливою передумовою зростання конкурентоспроможності є впровадження інноваційного підходу до внутрішнього оформлення складських приміщень та підвищення естетичної привабливості інтер'єру магазину. Він може створювати сучасний дизайн інтер'єру, ергономічний дизайн торгових залів, краще освітлення та зручне середовище для клієнтів, підвищуючи емоційну залученість клієнтів та покращуючи їх позитивний досвід під час відвідування мережових магазинів. Він також підходить для розробки омніканальних сервісів, які дозволяють клієнтам взаємодіяти з брендом через різні точки дотику: звичайні магазини, мобільний додаток, веб-сайт, соціальні мережі та колл-центр.

З метою підтримки стабільної якості сервісу та оперативного реагування на зміни ринкового середовища рекомендується впроваджувати внутрішню систему контролю якості та аналізу поведінки споживачів, яка своєчасно виявляє недоліки процесів та застосовує стратегії. Компанія також повинна розглянути можливість розширення своєї діяльності в регіоні на основі аналізу споживчого попиту та логістичних потужностей, особливо в районах, де покриття мережі досі було слабким. Це приверне нові цільові групи та зміцнить ваші позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

«Інтеграція цифрових інструментів управління запасами та автоматизації бізнес-процесів допомагає знизити витрати, запобігти перевиробництву або перевиробництву, а також підвищити операційну ефективність» [3]. Орієнтація на екологічні ініціативи, особливо реалізація програм переробки упаковки, використання енергозберігаючих приладів та популяризація екологічного споживання, не тільки сприятиме створенню позитивного іміджу компанії, а й залученню до бренду нової категорії соціально свідомих клієнтів.

В цілому, ефективне поєднання технологічних інновацій, кращої якості обслуговування, адаптації до потреб споживачів та сталого розвитку дозволить «Львівхолод» не лише зберегти конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі,

а й значно посилити свою роль як соціально відповідальної та клієнтоорієнтованої компанії в умовах викликів сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

З проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів, які залежать від професійного рівня і стилю управління, структури і організації виробництва, людських ресурсів і т.д. Конкурентоспроможність є важливим аспектом управління бізнесом, який потребує ефективного управління та розвитку конкурентних переваг. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів сприяє зниженню невизначеностей і ризиків у виробничій і діловій діяльності і допомагає керівництву компанії краще реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Також підвищується якість стратегії та прогнозування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та її продукції з урахуванням факторів, що впливають на її конкурентну позицію.

Предметом нашого дослідження є ТБК «Львівхолод». «Торгово-виробнича компанія «Львівхолод» є однією з провідних компаній роздрібної торгівлі в Західній Україні та має більш ніж десятирічний досвід роботи у сфері роздрібної торгівлі. За кількістю магазинів посідає 5 місце серед усіх українських мереж. Компанія володіє мережею самообслуговування «Рукавичка» (понад 215 магазинів), а також виробничими потужностями, лабораторією та власним логістичним центром. «Львівхолод» послідовно впроваджує свою політику закупівель, підтримує українських виробників, оптимізує логістику та забезпечує стабільність поставок навіть у складних умовах» [21]. ТВО «Львівхолод» у своїй діяльності керується політикою сталого розвитку з метою збереження своєї конкурентоспроможності, приділяє велику увагу питанням здоров'я та питанням екології. Система цінностей ТБК «Львівхолод» полягає у підкресленні цінності здоров'я працівників, розвитку їх навичок, навчанні, впливі потенціалу, покращенні безпеки та виробничого середовища відповідно до єдиних вимог з охорони праці та техніки безпеки, забезпеченні соціального захисту працівників, контролі за станом виробництва, технологічних процесах та продукції, підтриманні постійної комунікації з працівниками.

З метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Львівхолод» доцільно зосередитися на стратегічних реформах у тих секторах, які, за результатами опитування, мають відносно нижчі оцінки, але мають значний вплив на загальну привабливість компанії в очах споживачів. По-перше, існує потреба у збільшенні роботи, пов'язаної з освітою та зміцненням репутації компанії за рахунок збільшення участі ЗМІ, участі у громадських проектах, реалізації ініціатив корпоративної соціальної відповідальності та більшої прозорості зворотного зв'язку з клієнтами. Також варто модернізувати свою маркетингову стратегію, зосередившись на персоналізованих комунікаціях і збільшивши присутність у цифрових каналах.

Ефективне поєднання технологічних інновацій, кращої якості обслуговування, адаптації до потреб споживачів та сталого розвитку дозволить «Львівхолод» не лише зберегти конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі, а й посилити свою роль як соціально відповідальної та клієнтоорієнтованої компанії в умовах сучасних викликів ринку.