

12
11.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

СЕМЕНОВИЧ Сергій Юрійович
(студент групи ЗПВ-22-1М)

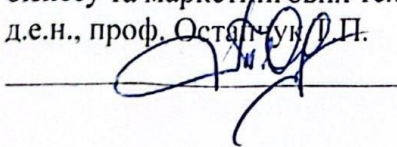


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

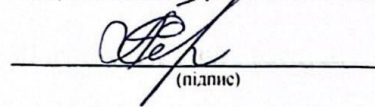
КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОВ "ДЕПС СОЛЮШЕНЗ" ТА ШЛЯХИ ЇХ МЕТОДИ ЇХ ДОСЯГНЕННЯ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

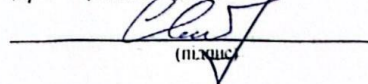
Допущено до захисту
протокол № 8
від 23.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук П.



Керівник роботи:
к.е.н., доцент Сотник А.А.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доцент Світлишин І.І.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Семенович С.Ю. Конкурентні переваги у підприємницькій діяльності ТОВ «Депс Солюшенз» та шляхи й методи їх досягнення. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості формування конкурентних переваг підприємства та визначено шляхи і методи покращення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, підприємницька діяльність, конкуренція, конкурентні позиції, конкурентні переваги.

Annotation

Semenovych S.Yu. Competitive advantages in the entrepreneurial activity of "Deps Solutions" LLC and the ways and methods of their achievement. – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 076 «Entrepreneurship, trade and exchange activity». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of the formation of competitive advantages of the enterprise were considered, and the ways and methods of improving the relevant process were determined.

Key words: enterprise, entrepreneurial activity, competition, competitive positions, competitive advantages.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності</i>	6
1.1. Сутність та види конкурентних переваг у підприємницькій діяльності	6
1.2. Джерела та фактори формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності	15
1.3. Методичні засади оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності	30
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка фінансово-економічної діяльності та стану формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»</i>	42
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	47
2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».....	55
Висновки до розділу 2.....	61
<i>Розділ 3. Напрями досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»</i>	63
3.1. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства.....	63
3.2. Удосконалення механізму досягнення конкурентних переваг підприємства	71
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	77
Висновки до розділу 3.....	81
<i>Висновки</i>	83
<i>Список використаних джерел</i>	87
<i>Додатки</i>	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблеми формування конкурентних переваг завжди є актуальними для підприємств, які функціонують в ринковій економіці. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної системи здатність формувати конкурентні переваги забезпечує подальший розвиток суб'єктів господарювання. Тому дослідження підходів до формування стійких конкурентних переваг набуває особливої актуальності для сучасних підприємств.

Дослідженням проблем формування конкурентних переваг підприємницької діяльності займалися такі вчені, як: Андросова Т.В., Балабанова Л.В., Буднік М.М., Дмитрієв І.А., Драган О.І., Зайцева Л.О., Іванов Ю.Б., Клименко С.М., Ковтун О.І., Леськів Г.З., Лупак Р.Л., Петренко О.А., Романюк С.А., Цибульська Е.І., Чепіжко О.В., Шевченко Л.С та інші. Водночас подальшого, більш поглибленого розгляду потребують окремі аспекти формування конкурентних переваг на підприємстві сфери торгівлі, зокрема: їх ідентифікація, конкретизація етапів та механізмів формування і можливостей застосування у мінливому конкурентному середовищі. Все це обумовило вибір теми, постановку мети і завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад й практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність та види конкурентних переваг у підприємницькій діяльності;
- дослідити механізм формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності;

- висвітлити методичні підходи до оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності;
- розкрити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності;
- провести організаційно-управлінський аналіз та діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- оцінити систему формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- запропонувати шляхи, заходи та методи досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»;
- оцінити ефективність запропонованої системи заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», **предметом** дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є системний підхід до розвитку економічних явищ та процесів. Серед методичного інструментарію застосовано наступні: метод аналізу категорій і понять – для визначення сутності конкурентних переваг у підприємницькій діяльності; методи групування та систематизації – для формування класифікації конкурентних переваг; абстрактно-логічний метод – для ідентифікації механізму формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності; економіко-статистичні методи – для оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності базового підприємства; розрахунково-конструктивний метод – для формування прогнозних значень конкурентних переваг.

Інформаційною базою дослідження є: наукові, навчальні та методичні праці вчених щодо сутності, механізму формування та забезпечення у довгостроковій перспективі конкурентних переваг у підприємницькій діяльності; нормативно-правові акти України за визначеною темою;

статистичні дані вітчизняних суб'єктів господарювання; дані фінансової звітності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, зокрема:

- уточнено сутність терміну «конкурентна перевага» - результат ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності внаслідок особливостей та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту;

- удосконалено підхід до формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, який базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні системи заходів щодо досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності.

За результатами дослідження опубліковано:

Семенович С.Ю., Трубій М.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовано під час участі у IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 86 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 78 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та види конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що нині немає однозначної позиції щодо змістової сутності терміну «конкурентна перевага». Враховуючи множинність визначення сутності досліджуваного терміну, вважаємо доцільним здійснити його систематизацію.

Так встановлено. Що нині досить розповсюдженими є компаративний, ресурсний та цілісно-компетентісний підходи вчених до тлумачення сутності конкурентних переваг. За компаративного підходу ключовими словами у формулюванні досліджуваного терміну є «перевага над конкурентами». Іншими словами мова йде про прояв властивості відносності конкурентної переваги [9]. На нашу думку, даний підхід містить занадто загальне трактування даного терміну.

Ресурсний підхід здебільшого базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах [21]. Такий підхід також не досконалий, оскільки при цьому нівелюються зовнішні переваги та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення.

За цілісно-компетентісного підходу основними є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом [17]. Вважаємо, що суттєвим недоліком даного підходу є неврахування якісних характеристик конкурентної переваги.

Виокремлено також систематизацію різноманіття дефініції «конкурентна перевага» на основі семи підходів:

1. Факторно-результативний підхід, що базується на результатах чи ефектах, які отримує підприємство завдяки певній сукупності та якості факторів [48];
2. Компетентнісний підхід, за якого робиться акцент на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства [6];
3. Ціннісно-орієнтований підхід, за якого основним є ціннісні властивості підприємства, що дають йому можливість мати переваги над конкурентами [70];
4. Маркетинговий підхід, за якого конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю продукції або послуг останнього [73];
5. Ресурсний підхід, що базується на значущості ресурсів у процесі конкурентного суперництва [34];
6. Підхід на основі оцінки потенціалу підприємства, за якого робиться акцент на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумов забезпечення довгострокового функціонування підприємства на конкурентному ринку [2];
7. Процесний підхід, за якого конкурентні переваги розглядають як процес, що здійснює підприємство в умовах постійно змінного конкурентного середовища [27].

Наведена класифікація підходів науковців до тлумачення терміну «конкурентна перевага» носить, на нашу думку, досить дискусійних характер, оскільки окремі підходи мають певні недоліки та базуються на однакових чи подібних чинниках. Зокрема, не бачимо суттєвої різниці між ресурсним та компетентним підходами, за яких акцентується увага на значущості ресурсів підприємства.

Отже, вважаємо, що систематизація підходів вчених за трьома ключовими критеріями (компаративним, ресурсним та цілісно-компетентісним) є нині актуальною та оптимальною.

Таким чином, нині використовується ціла низка визначень поняття «конкурентна перевага», і якщо одні з них досить вірно і повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності підприємств та не повною мірою відповідають вимогам системності та комплексності. Виходячи з цього, під конкурентними перевагами розуміємо систематичне здобуття підприємством унікальних характеристик продукції (послуг), вищих обсягів її виробництва та реалізації, розширення частки на ринку порівняно з конкурентами за рахунок поліпшення якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту через налагодження системи управління формуванням і ефективним використанням наявних ресурсів.

Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, а й забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту підприємства з його конкурентами. Що стосується налагодження системи управління формуванням і ефективним використанням наявних ресурсів, то саме останні є джерелами формування конкурентних переваг підприємства у процесі ведення господарської діяльності [3].

Конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю, яка, своєю чергою, виявляється лише в умовах конкуренції. Тобто поряд із поняттям «конкурентна перевага» вживають поняття «конкурентоспроможність» та «конкурентоздатність». Використовуючи зазначені терміни, науковці часто ототожнюють їх, не з'ясовуючи змісту кожного.

Вважаємо за доцільне здійснити чітке розмежування понять «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність». Наша позиція полягає у тому, що конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сутність якої найчастіше пояснюється здатністю випереджати

конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Конкурентні переваги сприяють досягненню конкурентоспроможності, і за своєю суттю вони первинні.

При цьому, наявність конкурентних переваг ще не гарантує підприємству стійкої переваги на ринку. Формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства передбачає складну взаємодію її базових елементів та певної комбінації соціально-економічних і правових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [42].

Слід зазначити, що конкурентоспроможність і конкурентні переваги мають різні значення залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. Так, конкурентоспроможність підприємства, його конкурентна перевага та конкурентна стратегія утворюють єдину цілісну систему. Всі зазначені елементи тісно взаємопов'язані і присутні в конкурентних відносинах підприємства з іншими суб'єктами господарювання на певному ринку.

Необхідною умовою з'ясування сутності конкурентних переваг підприємства є формування їх класифікації, що дає змогу встановити різні прояви конкурентних переваг. В економічній літературі наявні різні класифікації конкурентних переваг та чинників, що їх формують. Так, М. Портер виділяє два основних типи конкурентних переваг:

- більш низькі витрати (здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію ефективніше, ніж конкуренти);
- на основі виробничої та управлінської диференціації (забезпечення покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей та післяпродажного обслуговування) [57].

Г. Сапрун доповнив класифікацію конкурентних переваг М. Портера ознакою щодо способу їх виявлення – комерційні переваги. До останніх автор відніс наступні: швидкість надання товарів або послуг клієнтам, пропоновані післяпродажні послуги, допомога у застосуванні товару [60].

За класифікацією Ю.В. Вакуленко існують чотири групи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [10]. Є.О. Діденко розрізняє наступні конкурентні переваги: залежно від подібності конкурентних

переваг; за характером походження; за ступенем зв'язку з господарською діяльністю; за характером прояву в часі; за видами об'єктів; за характером використання в господарському процесі; за стадіями життєвого циклу [18].

Досить цікавою є позиція О.В. Дудник щодо класифікації конкурентних переваг, зокрема: за способом виявлення (переваги за витратами; переваги диференціації; комерційні переваги; переваги домінуючої позиції) та за ступенем стійкості (стійкі й нестійкі) [23].

Е.І. Цибульська класифікує конкурентні переваги за ознаками їх відношення до системи, сфери виникнення, змісту переваги, методу або засобу її отримання, місця та тривалості реалізації, виду отриманого результату [72].

О.А. Петренко пропонує класифікацію конкурентних переваг за джерелом утворення, ступенем цільової значимості, характером забезпечення, строком дії, характером динаміки, сферою прояву, відношенням до ціни, можливістю імітації [55].

С.М. Клименко пропонує поділ конкурентних переваг за дев'ятьма ознаками, зокрема: за джерелами виникнення; за стратегічною спрямованістю; за походженням; за ймовірністю успіху; за тривалістю дії; за впливом на потенціал підприємства; за силою та характером впливу на споживачів; за рівнем деталізації; за концепціями маркетингових систем [40].

Найбільш повну, на наш погляд, класифікацію конкурентних переваг представлено у праці С.П. Крамарчук. Класифікація містить сімнадцять ознак: за джерелом походження; за ступенем відтворюваності; за методом одержання; за факторами та суб'єктами; за рівнем ієрархії; за змістом фактору переваги; за методом конкуренції; за сферою прояву; за видом одержуваного ефекту від переваги; за тривалістю дій; за характером фактора переваги; за характером виникнення; за зв'язком із силами конкуренції; за ступенем значимості для підприємства; за можливістю управління з боку підприємства; за відповідністю цілям підприємства; за роллю у забезпеченні конкурентної стратегії [47].

Узагальнюючи наведені класифікації конкурентних переваг встановлено, що наявні наступні спільні ознаки досліджуваного поняття:

- за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах);
- за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика щодо регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства);
- за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові);
- за характером динаміки (стійкі та нестабільні);
- за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки);
- за ознакою ціни (цінові й нецінові);
- за можливістю імітації (унікальні й ті, що імітуються);
- за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки, виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація);
- за джерелами виникнення (внутрішні і зовнішні).

При цьому слід зазначити, що не з усіма наведеними вище ознаками, можна погодитися. Так, ознака «рівень ієрархії» видається нам некоректною через те, що йдеться про конкурентні переваги підприємства. Це також стосується й ознаки «види одержуваного ефекту від переваги», які, зважаючи на визначення конкурентних переваг, повинні призвести до збільшення прибутку. Виокремлені ознаки «можливість імітації» та «характер динаміки», на нашу думку, співпадають зі змістом, оскільки ступінь стійкості (швидкість руйнування) конкурентних переваг залежить від можливості їх імітувати, через що підприємство втрачає окремі переваги.

Згідно з нашою позицією щодо класифікації конкурентних переваг, то доцільною є класифікаційна структура, яка зображена на рис. 1.1.

Наведена класифікація характеризує сутність конкурентних переваг за найважливішими ознаками. Зокрема, за джерелами виникнення конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні, що є найбільш розповсюдженим підходом.

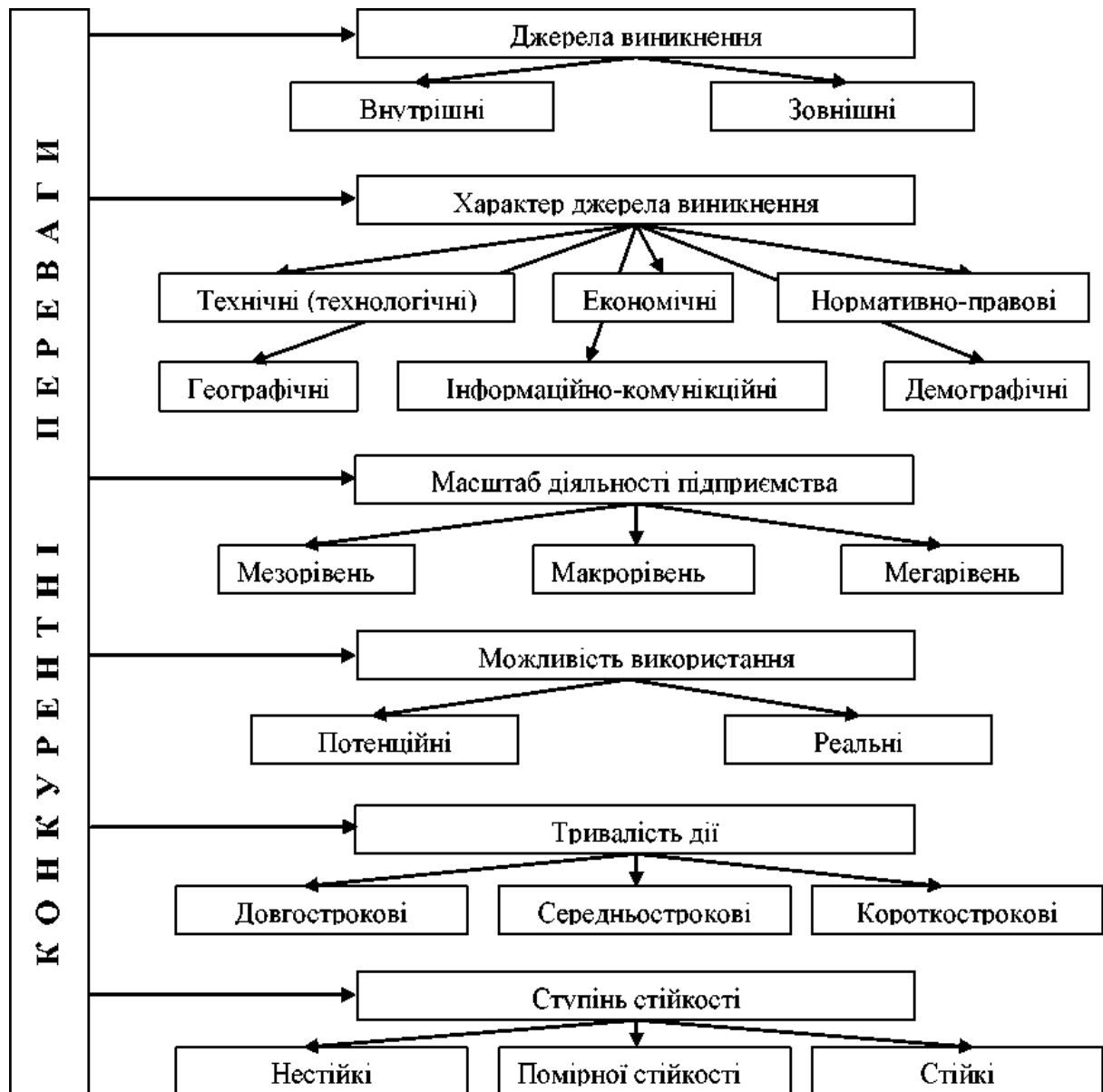


Рис. 1.1. Класифікація конкурентних переваг у підприємницькій діяльності
Джерело: сформовано автором на основі [18, 23, 40, 47, 57, 60, 72].

Зовнішні конкурентні переваги характеризують ринкову позицію підприємства у задоволенні потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача підприємства та його продукції. До таких переваг можна віднести наступні: якість продукції, сервісне обслуговування, високий рівень інновацій, імідж підприємства, тощо.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують внутрішні напрями функціонування підприємства і мають перевагу над аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вони характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на його виробничих та організаційних новаціях. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести такі: технології, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, результативність менеджменту тощо.

За характером джерел виникнення конкурентні переваги поділяють на:

- технічні (технологічні), що визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки, спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві продукції, технічними параметрами продукції;

- економічні, що засновані на економічних факторах і визначаються кращим загальноекономічним станом ринків, на яких функціонує підприємство. До них відносять: переваги в рівні собівартості; економічний потенціал; ефективність використання джерел фінансування тощо;

- нормативно-правові, що ґрунтуються на нормативно-правових актах, існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління;

- географічні, що ґрунтуються на географічних факторах, пов'язаних з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства;

- інформаційно-комунікаційні, що зумовлені повною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку;

- демографічні, що ґрунтуються на демографічних факторах, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку та їх позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропоновану продукцію, на збільшення

чисельності цільової групи населення, на зміну його вікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього й професійного рівня [46].

Іншою важливою ознакою класифікації конкурентних переваг є сфера конкуренції, тобто масштаб діяльності підприємства. За даною ознакою конкурентні переваги можуть стосуватися локального, національного та глобального рівня [61].

Залежно від можливості використання або тривалості досягнення конкурентні переваги можуть бути потенційними та реальними. Потенційні конкурентні переваги є основою майбутньої бажаної конкурентної позиції підприємства, а реальні конкурентні переваги визначають поточну конкурентну позицію суб'єкта господарювання.

Також важливими класифікаційними ознаками конкурентних переваг є наявність довгострокових і стійких конкурентних переваг. Тривалість конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її захист від можливого відтворення конкурентами. Таким чином, вважаємо за доцільне поділяти конкурентні переваги за тривалістю дії на наступні: довгострокові, середньострокові та короткострокові, а за ступенем стійкості – на: нестійкі, помірної стійкості та стійкі.

До нестійких належать конкурентні переваги, які є доступними для конкурентів, тобто можуть бути досягнуті іншими підприємствами та легко втрачені. Конкурентні переваги помірної стійкості утримуються підприємством протягом досить тривалого часу. Стійкі конкурентні переваги характеризуються унікальними можливостями підприємства, що зумовлені постійною модернізацією виробництва, які не піддаються чи є важкими для повторення конкурентами. Високий ступінь стійкості конкурентних переваг забезпечується інноваційними технологіями, патентами, ноу-хау, унікальними компетенціями працівників підприємства тощо [68].

Отже, наразі немає однастайності у розумінні сутності поняття «конкурентна перевага», що зумовило необхідність викладення авторського бачення зазначеної дефініції. Враховуючи результати теоретичного аналізу

трактувань поняття «конкурентна перевага» у науковій літературі встановлено, що наявні наукові підходи досить суттєво різняться між собою. Єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг відсутній. Що спонукало до формування авторської позиції з даного питання.

Вважаємо, що конкурентна перевага є результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності внаслідок особливостей та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту.

1.2. Джерела та фактори формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

Конкурентні переваги лежать в основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним із найважливіших завдань діяльності підприємства є досягнення та утримання ним такого рівня конкурентоспроможності, який дозволяє зайняти стійку конкуренту позицію на ринку і здійснити місію та візію, що плануються підприємством на даному етапі його розвитку. Трансформаційні процеси в економічній системі України передбачають інтенсивний розвиток конкурентного середовища, що зумовлює потребу формування та використання конкурентних переваг на рівні суб'єктів господарювання.

Джерелами конкурентних переваг підприємства є стрижневі компетенції - «глибоко укорінені здібності», що сприяють розвитку тих видів діяльності, які для підприємства є найбільш успішними. Стрижневі компетенції підприємства лежать на перетинанні внутрішніх умов бізнесу і споживчих переваг і є основою для одержання стійкої конкурентної переваги. У цьому випадку розвиток підприємства - це нескінченний процес придбання, розвитку і розширення своїх здібностей і можливостей як на рівні стратегічних бізнес-одиниць, так і на рівні корпоративного управління. При цьому на рівні окремих

бізнес-одиниць конкурентна перевага є похідним від унікальних здібностей, що властиві підприємству, які не можуть бути з легкістю скопійовані чи придбані конкурентами [66].

Загальна модель формування конкурентних переваг зображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Модель формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [3, 66, 67].

Дана модель включає сукупність узгоджених між собою організаційно-економічних прийомів, що дозволяють ідентифікувати стан внутрішнього середовища підприємства та забезпечують розвиток фірмових компетенцій і сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

Як основний підхід пропонованої моделі – це реалізація принципу сполучення конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Такий підхід дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати зусилля на

формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-напрямку, що в кінцевому рахунку приводить до синергетичного ефекту на рівні підприємства [3].

Довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються або застарівають ті ресурси і здібності, на яких вона ґрунтується. Причому здібності підприємства більш довговічні, ніж її ресурси, так як підприємство може здійснювати підтримку здібностей шляхом заміни деяких ресурсів по мірі їх зносу або вибуття.

Прозорість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що лежать в основі цієї конкурентної переваги, а після цього визначити ресурси, які необхідні для відтворення даних здібностей. Недостатня мобільність ресурсів і здібностей обумовлює те, що переміщення більшості ресурсів і здібностей від одного підприємства до іншого відбувається досить важко і, отже, придбання конкурентами на рівних умовах ресурсів, необхідних для відтворення сталих конкурентних переваг підприємств мало ймовірно, а складність відтворення самих ресурсів і здібностей дозволяє підприємству утримувати свою конкурентну перевагу протягом тривалого періоду часу [25].

Загалом, усі ділові стратегії зводяться до досягнення конкурентної переваги, яка має бути такою, щоб її можна було використовувати як можна довше. Функція конкурентної переваги – це забезпечення доходів, що перевищують середньогалузевий рівень, а також завоювання міцних позицій на ринку. Найбільш складним є оцінка ступеня конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги підприємства порівняно з іншими підприємствами. При цьому виникають наступні проблеми:

1. Вибір базових об'єктів для порівняння, тобто вибір підприємства-лідера в галузі країни або за її межами. Таке підприємство-лідер має володіти певними параметрами, щоб порівняння було адекватним. До останніх належать:
 - співмірність характеристик продукції підприємства щодо ідентичності потреб, що задовольняється з її допомогою;

- співмірність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається;

- співмірність фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

2. Вибір критеріїв продуктивності використання ресурсів підприємства. Продуктивність використання ресурсів передбачає найбільшу віддачу, найбільший результат, що припадає на одиницю сукупних ресурсів, якими володіє підприємство.

Таким показником зазвичай є рентабельність виробництва. На початкових стадіях життєвого циклу підприємство може функціонувати за принципом беззбитковості або розширення частки ринку. Рентабельність виробництва може і не виявлятися в чистому вигляді, а ступінь конкурентоздатності виражатися, наприклад, у формуванні сприятливого образу підприємства в очах громадської відповідальності і груп стратегічного впливу. Звідси випливає, що конкурентна перевага як продуктивність використання ресурсів має оцінюватися за тривалий період, протягом якого можуть бути досягнуті стратегічні, а не тактичні цілі підприємства [45].

Створення ключових спроможностей підприємства, які залучають його внутрішні ресурси, дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність стосовно відношення до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку.

Варто зазначити, що створення ключових спроможностей підприємства неможливе без опанування галузевими факторами успіху, оскільки саме вони акцентують увагу на пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Вищенаведені позиції дають можливість визначити концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг на перетині зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства (рис. 1.3).

Запропонована модель демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності підприємства.



Рис. 1.3. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [49, 62].

Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей підприємства через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг. Ідентифікація ключових здібностей ґрунтується на використанні моделі ланцюга цінності, невід’ємною складовою якої є процес управління [71].

Конкурентна перевага може бути визначена як стратегічна у тому випадку, якщо вона має такі ознаки:

- виникає саме у тих сферах бізнесу, які визнаються як основні і підприємством, і його зовнішнім оточенням;
- підвищена увага до даної конкурентної переваги з боку зовнішнього оточення підприємства;
- стійкість даної переваги за тривалістю часу;
- відсутність у конкурентів очевидних можливостей «перебити» дану перевагу [44].

Саме із створенням, утриманням і посиленням таких переваг і пов'язане явище стратегічної конкурентної мотивації дій підприємства. Тому успішні

стратегії конкурентної поведінки компетентних суб'єктів підприємницької діяльності обов'язково володіють такими ознаками як: обґрунтованість, вмотивованість, теоретична несуперечність, адекватність динаміці ринкових очікувань, стійкість, довготривалість, на відміну від стратегій суперників [38].

Стратегічний вибір стосовно реальної конкурентної ситуації в ринкових сегментах, реальним ресурсним і організаційним можливостям підприємства здійснюється на рівні керівництва в рамках формування конкурентної позиції та конкурентних переваг.

Вибір конкурентної позиції ґрунтується, насамперед, на чіткій концепції розвитку підприємства. При цьому беруться до уваги численні фактори, зокрема: досвід минулих стратегій, фактор часу і т. ін. Конкурентна перевага підприємства визначається видами його діяльності та їх взаємодією. Необхідний склад і взаємодія видів діяльності, у свою чергу, формуються і змінюються, виходячи з конкурентних можливостей підприємства, заснованих на ланцюжку і системі цінностей.

Конкурентні переваги визначають напрямки діяльності підприємства, у межах яких безліч видів діяльності об'єднується в свій ланцюжок цінності відносно конкурентів. Ланцюжки цінностей відрізняються, головним чином, видами діяльності по створенню, виробництву і реалізації продукції на ринку та управління цими процесами.

Вибір стратегії формування конкурентних переваг пов'язаний з певною часткою ризику, що виникає, зокрема, через неадекватно оцінені можливості конкурентів і власний потенціал, конкурентну ситуацію, непередбачувані зміни в економіці, правовому регулюванні, технології, екології, суспільстві та політиці [12].

Таким чином, за ефективного менеджменту формування конкурентних переваг забезпечується за рахунок оптимального поєднання факторів, що їх визначають, і виникаючого при цьому ефекту результативності діяльності функціональних підрозділів через використання або нових технологій, або сприятливих можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі.

Достатньо розповсюдженим серед науковців є підхід, за якого і фактор (чинник, умова), і джерело сприймають як основу створення конкурентної переваги, тобто джерело конкурентної переваги є результатом впливу низки факторів. Вважаємо такий підхід досить суперечливим та дискусійним, адже фактор - це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси, а джерело – це початок походження будь-чого. Тобто результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело - це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції.

Фактори зумовлюють сильні або слабкі сторони підприємства під час порівняння їх із відповідними факторами інших підприємств для виявлення конкурентних переваг. Джерело конкурентної переваги – це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції – фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці – джерела переваги, які з'являються внаслідок використання технології. Досягнутий підприємством результат, як правило, - це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактора у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат [14].

Так, Ю.Б. Іванов стверджує, що механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [35].

Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема взаємозв'язку факторів та джерел формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: сформовано на основі [35, 45, 58].

Обравши джерело конкурентної переваги, аналізують внутрішні та зовнішні фактори для можливості використання їх впливу на створення переваги підприємства на конкурентному ринку. Такі зовнішні фактори, як загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство, політика уряду у сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, рівень інтеграції процесу виробництва і реалізації на підприємстві, рівень розвитку інфраструктури ринку та інші можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг з урахуванням джерела, яке обрано за основу цього процесу.

Слід зазначити, що можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів. Одним із вирішальних факторів успіху підприємства та важливою конкурентною перевагою є ціна – якість. Співвідношення ціни й якості – системна характеристика конкурентоспроможності підприємства загалом. Якість продукції визначається мірою товарів (робіт чи послуг) відповідати вимогам стандартів та задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення продукції. Нині в умовах мінливої економічної та політичної ситуації в Україні перспектива

виходу українських підприємств на європейський та інші міжнародні ринки виробництво високоякісних продуктів є дуже актуальною [69].

Для формування конкурентних переваг підприємства можуть бути застосовані два основних підходи: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги, коли його товари краще, ніж товари конкурентів, задовольняють потреби споживачів. У силу останнього вважається, що даний підхід є більш задовільним із погляду концепції маркетингу. Застосування цього підходу передбачає концентрацію на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів товарами підприємства.

На противагу попередньому підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії й тактиці протидії конкурентам. У межах цього підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища [77].

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств від їх закордонних конкурентів полягає у тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні й капіталомісткі. Відповідно, для формування власних конкурентних переваг необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на найбільш перспективних напрямках діяльності [74].

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках призводить до того, що в найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть ті підприємства, які матимуть конкурентні переваги в усіх сферах, а саме: у зниженні витрат, поліпшенні якості та розширенні асортименту продукції, забезпеченні гнучкості виробництва, підвищенні рентабельності, впровадженні інновацій, розвитку знань тощо.

Конкурентна перевага підприємства залежить від конкурентної переваги продукції (робіт чи послуг), а саме якою мірою продукція підприємства задовольняє вимоги споживача. Конкурентна перевага продукції, своєю чергою, визначається шляхом зіставлення якості, яка відповідає певним вимогам, із ціною на дану продукцію тощо [13].

Успішне функціонування підприємства залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе сконцентрувати свої зусилля для виготовлення продукції високої якості із забезпеченням найменших витрат, найбільшої кількості, з ефективним використання ресурсів та встановлення вдалої ціни для споживача. Підприємство має співставляти вимоги ринку виробників із вимогами ринку споживачів. Виходячи із цього, за рахунок стимулювання всіх виробничих підрозділів та їх працівників у напрямі підвищення якості продукції, а також поєднання потрібних вимог ринку щодо якісних характеристик, показників якості, ціни та часу формуються конкурентні переваги підприємства.

Отже, формування конкурентних переваг базується на якісному, кількісному та вартісному підходах за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу або продукції.

1.3. Методичні засади оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

За результатами опрацювання наявних у науковій літературі положень, що стосуються оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, встановлено, що найбільш поширеними серед них є наступні:

1. Модель конкуренції за Портером;
2. Модель Boston Consulting Group (БКГ);
3. Нова матриця Бостонської консалтингової групи;

4. Модель GE/McKinsey або матриця «Привабливість ринку / конкурентоспроможність»;
5. SWOT-аналіз;
6. Графічний метод.

Так, модель конкуренції М. Портера є однією з основних при визначенні стратегії розвитку товарної марки і підприємства. В основі моделі конкуренції М. Портера є оцінювання конкурентних переваг підприємства в умовах, що склалися на ринку. За запропонованою матрицею здійснюють вибір однієї із стратегій: стратегії диференціації, стратегії концентрації товару, стратегії лідерства в ціні.

Зокрема, стратегія диференціації передбачає виробництво такого товару, який якісно буде відрізнятися від аналогічного товару у конкурентів. Стратегія лідерства за ціною передбачає приділення максимум зусиль на скорочені витрат, зниженні собівартості товару та ціні для покупців. Зниження витрат можна отримати шляхом оптимізації витрат на виробництво, рекламу тощо. Стратегія концентрації товару на ринку проявляється у концентрації на певному сегменті ринку і досягненні на ньому максимального лідерства [57].

Наступний метод оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності – це Модель Boston Consulting Group (БКГ). Дана модель з'явилася як наслідок роботи фахівців Бостонської консультативної групи. Базується модель на принципі життєвого циклу товару на ринку. На думку фахівців Бостонської консультативної групи цикл товару складається із чотирьох стадій:

1. «Проблема» – характеризується виходом нового товару на ринок;
2. «Зірка» – відбувається поступовий ріст попиту на товар і поступово збільшується прибуток підприємства;
3. «Дійна корова» – означає зрілість товару та отримання від нього значного прибутку;
4. «Собака» – етап, на якому товар може втрачати попит.

При будові матриці БКГ горизонтальна вісь вказує частку ринку, а вертикальна вісь – на річний рівень приросту. Як наслідок, діаметр – прямо

пропорційний сумі прибутку від товару.

За матрицею БКГ визначають наступні позиції:

- «зірки» є стратегічним товаром, який необхідно примножувати. Що забезпечує відповідну частку на цільовому ринку;

- «дійні корови» слід постійно контролювати і підтримувати на належному рівні;

- «собаки» доцільно якнайшвидше ліквідувати і припинити їх виробництво [19].

Досвід успішних підприємств свідчить, що для отримання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності потрібно мати 2-3 товари – «дійні корови», 1-2 товари – «зірки» та невелику кількість товарів – «собак». При цьому важливо дотримуватися принципу, щоб новий товар не перевищував того, який постійно приносить прибуток.

Застосування методики Бостонської консалтингової групи має, на нашу думку, як переваги, так і недоліки. До переваг можна віднести: простоту, наочність та доступність у використанні. До недоліків – складність побудови та визначення сили конкурентних позицій на ринку.

Метод «Нова матриця Бостонської консалтингової групи» передбачає вивчення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності залежно від типів господарювання: «обсяг», «пат», «фрагментація» і «спеціалізація». Так, тип господарювання «обсяг» застосовується для підприємств, в яких збільшення обсягів виробництва забезпечують основні конкурентні переваги. Тип господарювання «пат» доцільний для тих підприємств, на яких незалежно від обсягу виробництва отримують не високу прибутковість. Підприємства, у яких відсутній прямий зв'язок між часткою ринку сумою прибутку, мають тип господарювання «фрагментація». Щодо типу господарювання «спеціалізація», то він характерний для невеликих підприємств, які спрямовані зайняти певну нішу на ринку, де проявляються переваги певного фокусування. Дана модель відноситься до матричного типу. Застосування її передбачає необхідність детального дослідження внутрішнього середовища підприємства і пошук

методів реалізації власних конкурентних переваг [7].

Модель GE/McKinsey, як метод оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, передбачає проведення аналізу асортименту товару підприємства на цільовому ринку. Даний метод з'явився ще в 1970-х роках і досить швидко став однією з важливих багатofакторних моделей аналізу стратегічної позиції підприємства на ринку. Модель GE/McKinsey можна віднести до методів портфельного аналізу, що являє собою матрицю із 9 частин (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Модель матриці «ринкової привабливості і конкурентних позицій»
(Модель GE/McKinsey)

		Конкурентоспроможність сегменту ринку		
		Низька (0-3 бали)	Середня (4-7 балів)	Висока (8-10 балів)
Привабливість сегменту ринку	Висока (8-10 балів)		Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4-7 балів)	Низький потенціал		Високий потенціал
	Низька (0-3 бали)	Низький потенціал	Низький потенціал	

Джерело: сформовано автором на основі [8, 20].

При розробці матриці «ринкової привабливості і конкурентних позицій» виділяють 5 етапів:

- вибір клієнта;
- оцінка ваги критеріїв;
- оцінка кожного сегменту ринку;
- прогноз поточного сегменту ринку;
- вибір цільових сегментів ринку.

Формування матриці «ринкової привабливості і конкурентних позицій» здійснюється шляхом застосування наступних показників: привабливість ринку

і переваги в конкуренції. Залежно від значення даних показників формується подальша стратегія розвитку підприємства.

SWOT-аналіз – це метод оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, що відноситься до матричних методів і передбачає визначення та оцінювання сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз середовища підприємства.

Першим етапом SWOT-аналізу є визначення слабких та сильних сторін підприємства. Сильними сторонами, наприклад, можуть бути наступні: висока якість товару, інноваційні технології виробництва, особливий підхід до клієнтів та споживачів продукції. Слабкими сторонами можуть бути: відсутність інноваційних технологій виробництва, застаріле та зношене обладнання, висока собівартість продукції тощо. Після ідентифікації сильних та слабких сторін підприємства, їх детально вивчають та оцінюють. Адже окремі слабкі сторони можуть бути критичними для підприємства, а окремі сильні сторони – дуже важливими для формування конкурентних переваг.

Наступним етапом є побудова матриці SWOT-аналізу, яка формується за двома векторами: горизонтальна вісь – це стан зовнішнього середовища, вертикальна вісь – це стан внутрішнього середовища підприємства. При цьому зазначені вектори поділяються на дві частини: сила і слабкість підприємства, а також можливості та перешкоди для останнього у зовнішньому середовищі. На перетині зазначених складових формуються чотири квадранти, дані з яких в подальшому оцінюються, як правило, методом експертних оцінок [36].

Зазначений метод, на нашу думку, має певні переваги і недоліки. До переваг слід віднести наступні: визначення конкурентних переваг, періодична діагностика підприємства та ринку, що дає можливість попередити можливі загрози та підвищити результативність процесу управління підприємством. До недоліків можна віднести такі: суб'єктивність оцінювання, неактуальність інформації про зовнішнє середовище, низький ступінь врахування ризиків в діяльності.

Досить поширеним методом оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності є графічний метод. Особливістю даного методу є наочна демонстрація того, що підприємство може зробити на відміну від інших суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі. Визначення найсильнішого конкурентна відбувається через оцінювання позицій останнього експертами і зазначення отриманих результатів на графіку. Побудова багатокутників здійснюється, як правило, шляхом поділу кола за радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких має дорівнювати кількості обраних критеріїв. При цьому шкали на радіальних прямих градуюють так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола. Значення критеріїв збільшуються у міру віддалення від центра кола. На кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв. По точках, відповідно до значень для кожного з підприємств, проводять ламану лінію [26].

Отже, для оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, на нашу думку, не варто застосовувати лише один із наведених вище методів оцінки. З метою отримання повної, точної інформації вважаємо за доцільне використовувати одночасно комбінацію методів. Зокрема, досить дієвим на практиці є поєднання таких методів як матриця МакКіпзеу або матриця «ринкової привабливості і конкурентних позицій» і SWOT-аналіз. Довели свою результативність й інші комбінації методів оцінювання конкурентних переваг підприємства.

Узагальнюючи наведе вище дійшли висновку, що нині не існує єдиного підходу до оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності. У науковій літературі міститься досить широкий спектр методів та методик оцінювання. Досить поширеними є матричні та графічні методи. З метою отримання точних, достовірних і належної повноти даних варто застосовувати одночасно декілька методів тобто певні комбінації з методів.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності

Одним із потужних факторів, які безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності, є належне нормативно-правове забезпечення даного процесу. В цьому контексті слід підкреслити, що згідно зі стандартами ЄС функціонування повноцінного конкурентоспроможного середовища можливо тільки за умови забезпечення захисту прав споживачів та інвесторів від недобросовісної конкуренції.

Конкурентне законодавство України сформовано за функціональним принципом і має на меті комплексне законодавче врегулювання відносин у сфері економічної конкуренції. Жорстке розмежування норм двох основних інститутів конкурентного права може завдати значної шкоди основній меті законодавчого регулювання конкуренції – формуванню умов для розвитку чесного та добросовісного конкурентного змагання, що має стати основою для економічного відродження України [1].

Крім того, комплексний підхід до регулювання відносин у сфері економічної конкуренції є основою для розбудови та вдосконалення чинного організаційно–правового механізму захисту економічної конкуренції та надає змогу збалансувати приватні інтереси як підприємців, так і споживачів із суспільними та державними інтересами. Зокрема, інститут антимонопольного регулювання є яскравим прикладом обмеження приватних інтересів окремих суб'єктів господарювання на користь публічних інтересів держави і суспільства [41].

Метою законодавчого захисту від проявів недобросовісної конкуренції є, навпаки, захист приватного інтересу конкурента на отримання переваг у конкуренції завдяки власним інтелектуальним, творчим та підприємницьким здібностям та зусиллям, захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, реалізації приватних інтересів споживачів на отримання оригінальних

товарів та отримання чесної та добросовісної інформації про товари, роботи і послуги, що ними придбаються. Проте, якщо внаслідок поширення оманливої інформації може бути завдана шкода не лише окремому підприємцю, а й споживачам, то, здійснюючи захист від проявів оманливої інформації, антимонопольні органи захищають як приватні, так і публічні інтереси.

Відзначимо, що конкурентне законодавство в розвинених країнах розвивалося паралельно з розвитком ринкових відносин у них. З виникненням його наприкінці XIX ст. воно постійно реформувалося, пристосовуючись до відповідної ринкової ситуації в певній країні. Проте спільним для конкурентного законодавства розвинутих країн було те, що воно формувалося в умовах ринку за наявності конкурентних відносин і, головним чином, містило обмежуючі норми, тобто норми, спрямовані на протидію руйнації конкуренції та забезпечення розвитку добросовісних підприємницьких практик [64].

Отже, в Україні постала проблема законодавчого забезпечення здійснення реформ як в економічній, так і в соціальній сфері. Важливе значення для забезпечення умов формування і розвитку ринкових механізмів в економіці України мало прийняття законів України «Про власність» та «Про підприємництво», якими було закладено підвалини змагальності підприємців на ринку, зокрема, багатоманітність та рівність всіх форм власності, законодавчо визнана свобода здійснення підприємницької діяльності тощо.

Першим спеціальним законом, спрямованим на розвиток і підтримку конкурентного середовища в Україні, став Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», який заклав правові основи обмеження і попередження монополізму, недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності та здійснення державного контролю за дотриманням норм антимонопольного законодавства.

Підкреслимо, що перший конкурентний Закон України мав комплексний характер. Ним були визначені основні поняття і категорії конкурентного законодавства, основні види порушень у сфері конкуренції, організаційні та процесуальні засади антимонопольної діяльності.

Законом також передбачалося, що державний контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, захист інтересів підприємців від зловживання монопольним становищем та недобросовісної конкуренції здійснюється Антимонопольним комітетом України відповідно до його компетенції [53].

Проте специфічність завдань та функцій, що покладалися на Антимонопольний комітет України, обумовили необхідність створення спеціального нормативного акта, яким став Закон України «Про Антимонопольний комітет України». Закон визначив основні завдання, компетенцію та повноваження Антимонопольного комітету України, правовий статус його посадових осіб та територіальних одиниць, вирішував питання матеріально-технічного та соціально-економічного забезпечення його діяльності [28].

Важливе значення для розвитку конкурентного законодавства мало підтвердження необхідності створення сприятливих умов для ефективного функціонування і захисту добросовісної конкуренції на конституційному рівні (ст. 42 Конституції України) шляхом надання гарантій з боку держави щодо захисту конкуренції в підприємницькій діяльності та визнання неприпустимості діяльності, спрямованої на монополізацію та недобросовісну конкуренцію.

Одночасно із вдосконаленням антимонопольного регулювання підприємницьких відносин, зростанням кількості новостворених, а також корпоратизованих та приватизованих підприємств змінювалися й пріоритети державного регулювання підприємницької діяльності.

Адже забезпечити ефективний захист від недобросовісної конкуренції лише на підставі положень ст. 7 Закону України «Про обмеження

монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» неможливо. Тому 7 червня 1996 року Верховна Рада України прийняла Закон «Про захист від недобросовісної конкуренції». В Законі дається загальне визначення поняття «недобросовісна конкуренція», а також перелік дій, що визнаються недобросовісною конкуренцією [30].

Особливістю Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» було також і те, що метою Закону було визнано захист як суб'єктів господарювання, так і споживачів від недобросовісної конкуренції. Законом передбачалося, що державний контроль за дотриманням суб'єктами господарювання конкурентного законодавства здійснює Антимонопольний комітет України.

Проте Закон не встановлював процесуальних засад захисту від недобросовісної конкуренції і містив лише норму, яка відсилала до процесуальних норм, що містилися в Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності».

Одним з провідних напрямів конкурентної політики стало вдосконалення конкурентного законодавства. З цією метою 11 січня 2001 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про захист економічної конкуренції», яким було визначено правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і забезпечення умов ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин [31].

Таким чином, в Законі міститься правова презумпція позитивного впливу змагання між підприємцями на економіку в цілому, а конкуренція декларується як фундаментальний чинник економічного розвитку. У цьому контексті формування культури конкуренції, чесних ділових звичаїв у підприємницькій діяльності стає одним із пріоритетів державної конкурентної політики, однією із головних функцій конкурентного законодавства, центральним актом якого є цей Закон.

Значний вплив на розвиток всієї правової системи України мало прийняття у 2003 р. Цивільного та Господарського кодексів України. Більшість науковців, що вивчають проблеми правового регулювання конкурентних відносин, вказують на вирішальне значення норм Господарського кодексу України на розвиток не тільки конкуренції, а і всієї системи господарювання в Україні.

Адже господарська діяльність в умовах ринку перетворюється в багатьох своїх елементах. Вона стає вільною в широких межах, що визначаються загальними «ринковими правилами» і законами. Її базою стає господарська ініціатива, підприємництво, комерційний підхід та ризик. Специфічна функція господарського законодавства полягає в забезпеченні зацікавленості суб'єктів господарювання в підвищенні ефективності виробництва, стимулюванні підприємливості та ініціативи. Окремі норми та їх сукупності мають бути спрямовані на нову мотивацію в діях господарюючих суб'єктів як в горизонтальних, так і вертикальних відносинах, тоді як цивільне законодавство має отримати «гуманітарну» спрямованість, шляхом забезпечення матеріальних і духовних інтересів людини і громадянина [50].

Таким чином, в Господарському кодексі України закладено політичні, економічні, соціальні та правові засади розвитку добросовісної конкуренції на ринку. Разом з тим, прийняття Господарського кодексу України призвело до значних колізій в правозастосуванні у зв'язку з істотними розбіжностями в правовому регулюванні конкурентних відносин в законах України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції» і Господарського кодексу України. Проблема полягала в тому, що положення гл. 3 і 28, а також низки базових понять чинного Господарського кодексу України відтворюють норми Закону України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», який втратив чинність у зв'язку з прийняттям і набранням чинності Закону України «Про захист економічної конкуренції».

Незважаючи на те, що на ці колізії неодноразово вказували як науковці, так і юристи-практики, питання уніфікації норм конкурентного законодавства до сьогодні не вирішено, що істотно впливає на правозастосовну практику та обмежує можливості захисту прав і законних інтересів як окремих суб'єктів господарювання, так і суспільства в цілому, завдає істотної шкоди іміджу антимонопольних органів та судів.

На нашу думку, вирішення цієї складної та неоднозначної проблеми можливе на основі теоретично обґрунтованої та методологічно продуманої уніфікації норм Господарського кодексу України. З огляду на те, що норми Господарського кодексу України мають більш загальний характер, ніж положення законів України «Про захист економічної конкуренції», «Про захист від недобросовісної конкуренції», то в Господарському кодексі України мають знайти своє відображення лише норми, що встановлюють загальні правила здійснення конкурентного змагання, сприяють формуванню добросовісної конкурентної поведінки суб'єктів господарювання та ринку, а також загальні заборони основних форм монополістичної діяльності та недобросовісної конкуренції, заходи відповідальності, що застосовуються до порушників. Проте ці норми мають бути визначені достатньо широко, щоб забезпечити можливість прямого застосування норм чинного господарського законодавства у швидкоплинних конкурентних правовідносинах.

Всі особливості та нюанси забезпечення добросовісного конкурентного змагання мають бути комплексно закріплені в спеціальних нормах конкурентного законодавства, якими виступають положення законів України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції» тощо.

Вважаємо, що запровадження вищевказаних пропозицій буде сприяти реалізації ключових принципів захисту економічної конкуренції, створення конкурентного середовища та ефективному функціонуванню сучасних конкурентних моделей ведення бізнесу в Україні.

Також важливим питанням щодо формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності є належне інформаційне забезпечення ведення бізнесу. Адже володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією дає можливість підприємству отримати конкурентні переваги, знижувати фінансові ризики, ефективно підтримувати та супроводжувати процес прийняття зважених, обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, ефективність використання інформаційних ресурсів в системі управління дозволяє визначити здатність підприємства ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем і реалізовувати поставлені завдання для досягнення стратегічних цілей [59].

Для підприємства, що прагне до лідерства, стає важливим не просто нагромадити інформацію, а ефективно її використати у власній господарській діяльності. Тому виникає проблема виокремлення стратегічно важливої інформації в контексті цілей та завдань розвитку підприємства.

Дж. Барні сформулював чотири ключові критерії для ідентифікації стратегічних активів, а саме: 1) цінність для організації; 2) відсутність замінників; 3) складність або неможливість копіювання або відтворення; 4) рідкісність серед активів конкурентів.

На наше переконання, усі зазначені критерії мають безпосереднє відношення до інформації як джерела конкурентних переваг підприємства. Однак, маємо визнати, що не вся інформація сприяє створенню стійких конкурентних переваг. Тому доцільно виділяти два аспекти вивчення поставленої проблеми: 1) інформаційно-технологічний (або ІТ-аспект); 2) знаннєво-когнітивний аспект.

В ІТ-аспекті використання інформації як стратегічно важливого ресурсу забезпечується системами електронного документообігу (СЕД), системами підтримки відносин (системами SCM і CRM) та ERP-системами.

Найбільш простими системами, які здатні забезпечувати функціонування і розвиток підприємства, є системи електронного документообігу (СЕД), що дозволяють вирішувати всі типові завдання роботи з документами – реєстрація,

введення та пошук документів, обмін документами, створення звітів, ведення архіву, встановлення прав доступу до окремих документів та системи в цілому.

Останнім часом особливу увагу дослідники приділяють питанням впровадження ERP-систем як таких, що дозволяють оптимізувати управлінські процеси на підприємстві, створювати сприятливе середовище для ефективного використання усіх його ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових та ін.), а отже забезпечувати ефективність процесу формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, що характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик останнього або підвищення рівня його компетентності в спільноті подібних господарюючих суб'єктів [16].

На порядок складнішими є системами забезпечення ефективності управлінням бізнесом або так звані системи імітаційного моделювання та бізнес-аналітики (Business Intelligence – BI), що не тільки поєднують процеси збору даних, аналізу, моделювання й прогнозування, але й за допомогою надійних та оперативних даних допомагають підвищувати поточну продуктивність робіт і якість планування. Крім того BI-системи надають можливість знаходити нові способи використання таких активів, як знання персоналу, цінність клієнта, ефективні мережі бізнес-партнерів, можливі джерела інновацій, що є невід'ємним завданням стратегічного розвитку підприємства [43].

Кожне підприємство має потенціал самостійного виробництва інформації, однак у всіх підприємств він різний. Якщо для одного підприємства дана потреба має бути задоволена власними зусиллями, для іншого витрати на її придбання можуть виявитися нижчими за витрати на виробництво. У такому випадку прийнятною альтернативою набуття підприємством конкурентних переваг на основі перетворення знань у стратегічний актив є аутсорсинг – передача підприємством на підставі договору певних бізнес-процесів або виробничих функцій на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері.

До недавнього часу ІТ-аутсорсинг був швидше модним трендом, ніж економічно виправданою бізнес-моделлю. Однак стрімкі зміни на сучасному ринку і подальше ускладнення бізнес-процесів вимагають оперативного і чіткого реагування, що істотно актуалізувало використання даного інструменту у сучасній бізнес-практиці. При використанні ІТ-аутсорсингу не завжди можна досягти успіху. Це пояснюється тим, що досить часто не враховуються особливості вітчизняної економіки та сфери діяльності, і як наслідок прийняте рішення виявляється неправильним і не приносить очікуваного ефекту.

Загалом, якщо ті або інші функції не є ключовими для отримання конкурентної переваги і на ринку є відповідні послуги, їх можна передати на ІТ-аутсорсинг. Зазвичай для більшості компаній основним мотивом для переходу на послуги «зі сторони» є бажання знизити витрати. Отримати економію на витратах за рахунок впровадження аутсорсингової бізнес-моделі найчастіше вдається великим бізнес-структурам, які витрачають на підтримку ІТ-процесів надвеликі кошти [52].

Стратегічна цінність інформації для підприємства визначається структурою його інформаційних потреб, виявлення яких утворює окремий напрям досліджень. Як свідчать опубліковані дані, більшість вітчизняних підприємств і компаній взагалі не усвідомлюють своїх інформаційних потреб, не орієнтуються на інформаційному ринку і не знають способу знаходження інформаційних ресурсів, необхідних для забезпечення успішного довгострокового розвитку.

На основі вивчення інформаційних потреб сучасних компаній зроблено декілька важливих висновків:

1) в структурі інформаційних потреб українських підприємств перевага віддається аналітичній інформації бухгалтерського та управлінського характеру, даним про доступність фінансових та інвестиційних ресурсів, інформації політичного та інформаційно-правового характеру, що свідчить про зосередженість вітчизняних господарюючих суб'єктів на нестабільності

нормативно-правового поля в Україні, недосконалості ринкової інфраструктури українського бізнес-середовища, непрозорості ринкового простору в Україні;

2) українськими виробничими підприємствами надзвичайно переоцінюється значення інформації нормативно-правового, офіційного, ділового та політичного характер, але при цьому залишаються суттєво недооціненими дані про ринкову інфраструктуру та можливості розвитку управлінських навичок. Отже, маємо визнати, що в українському бізнес-просторі поки що не відбулося усвідомлення інформаційних засад конкурентних переваг.

Маємо констатувати, що сучасна економічна теорія і практика знаходяться на етапі парадигмальної зміни. Активно формується нова – інформаційна – парадигма економічного суспільства, що ґрунтується на ключових положеннях про визнання провідної ролі інформаційної складової в економічній системі, усвідомленні багатоваріантності соціально-економічного розвитку та когнітивно-знаннєвої природи моделі «економічної людини», яка керується в своїй діяльності різноманітними критеріями та існує в умовах недосконалої інформації [78].

Відповідність інформаційній парадигмі принципів та технологій поведінки сучасних підприємств можливо забезпечити, на наше переконання, внаслідок формування та реалізації інформаційної стратегії, що узгоджуватиме стратегічні цілі розвитку підприємства зі специфічними характеристиками його інформаційного середовища та потенціалом генерування стратегічно значущих інформаційних ресурсів.

Враховуючи високу важливість інформації для сучасного бізнесу, в аспекті інформаційного забезпечення процесу формування конкурентних переваг на підприємстві уявляється недостатнім обмежуватись лише регламентацією якості та часу надходження інформації до менеджерів і фахівців, як це пропонується робити в межах інформаційного менеджменту. Вважаємо за доцільне підтримати гіпотезу про доцільність розробки та впровадження у вітчизняних компаніях інформаційної стратегії. Управління інформаційними

ресурсами залишається концептуально та методично складним завданням, що тільки очікує на своє подальше наукове вирішення.

Висновки до розділу 1

Результати дослідження теоретичних основ формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності дали змогу сформулювати наступні висновки:

1. Проблеми формування конкурентних переваг завжди є актуальними для підприємств, які функціонують в ринковій економіці. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної системи здатність формувати конкурентні переваги забезпечує подальший розвиток суб'єктів господарювання. Тому дослідження підходів до формування та посилення конкурентних переваг набуває особливої актуальності для сучасних підприємств.

2. За результатами теоретичного аналізу трактувань поняття «конкурентна перевага» у науковій літературі встановлено, що наявні підходи вчених досить суттєво різняться між собою. Єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг відсутній. Що спонукало до формування авторської позиції з даного питання. Вважаємо, що конкурентна перевага є результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності внаслідок особливостей та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту.

3. Механізм формування конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал: інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо. Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

4. Для оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності найбільш поширеними є наступні методи: «Модель конкуренції за Портером»; «Модель Boston Consulting Group»; «Нова матриця Бостонської консалтингової групи»; Модель GE/McKinsey або матриця «Привабливість ринку / конкурентоспроможність»; SWOT-аналіз; Графічний метод. При цьому для оцінювання конкурентних переваг, на нашу думку, не варто застосовувати лише один із наведених вище методів. З метою отримання повної, точної інформації вважаємо за доцільне використовувати одночасно комбінацію з даних методів.

5. Враховуючи високу важливість інформації у процесі формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності вважаємо недостатнім обмежуватись лише регламентацією якості та часу надходження інформації до менеджерів і фахівців, як це рекомендовано робити в межах інформаційного менеджменту. Пропонуємо зосередити увагу керівництва підприємства на розробці та впровадженні інформаційної стратегії, що узгоджуватиме стратегічні цілі розвитку підприємства зі специфічними характеристиками його інформаційного середовища та потенціалом генерування стратегічно значущих інформаційних ресурсів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (скорочена назва ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ») створено 05.10.2015 року. Підприємство розташоване за адресою: Україна, 03040, м. Київ, вулиця Маричанська, будинок 18. Директор підприємства Линець Олександр Юрійович.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах. Метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів у товарах та послугах, а також інтересів учасників.

Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього.

З метою дослідження конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» для розроблення пропозицій щодо посилення останніх, перш за все, проведено аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.

Так, на основі опрацювання статистичних даних за 2013-2022 роки щодо діяльності вітчизняних підприємств сфери торгівлі встановлено, що як роздрібний, так і оптовий товарооборот підприємств загалом має позитивну динаміку, однак змінювався хвилеподібно. Це насамперед пов'язано із кризовими процесами, що мали місце в усіх галузях економіки. Так, обсяги роздрібного товарообороту в 2015 році зменшилися порівняно з 2014 роком майже на 7 млрд. грн. у зв'язку із кризовими явищами, що почалася наприкінці 2014 року. Однак ця негативна тенденція змінилася на позитивну вже у 2016 році. Схожа ситуація з оптовим товарооборотом: у 2015 році порівняно з

2016 роком обсяг товарообороту зменшився на 181 млрд. грн. і з 2016 року мав позитивну динаміку. Треба зазначити, що у 2020 році порівняно навіть з 2019 роком простежується деяке падіння обсягів оптової торгівлі. Такі тенденції пов'язані з посиленням негативного впливу факторів на світовому ринку. Однак, незважаючи на це, обсяги роздрібного товарообороту починаючи з 2016 року мають стійку тенденцію до зростання.

Для того щоб мати більш точні уявлення про зміни в обсягах роздрібного та оптового товарообороту, визначено темпи зростання даних показників. Так, шляхом опрацювання даних щодо темпів зміни обсягів роздрібного товарообороту дійшли висновку, що розвиток торгівлі в Україні демонструє досить стрімке та стабільне зростання. Позитивні тенденції простежувались у всіх роках, за винятком 2015 року. Середній щорічний приріст у грошовому виразі становить 48,1 млрд. грн. Загалом за аналізований період обсяг роздрібного товарообороту збільшився на 268,75%, тобто більш ніж у 3,5 рази. Водночас динаміка зміни обсягів оптового товарообороту має хвилеподібний вигляд. Кризові явища набагато сильніше впливають на оптову торгівлю, що не дає змоги їй активно розвиватися.

На думку окремих науковців, позитивні тенденції зміни обсягів товарообороту пояснюються, найімовірніше, збільшенням цін на усі товари внаслідок девальвації національної валюти, оскільки нинішня ситуація чинить негативний вплив на споживчий попит та купівельну спроможність споживачів []. Зниження реальних доходів населення України позначається на роздрібному товарообороті, оскільки споживачі починають змінювати свої купівельні звички, шукаючи більш дешеву альтернативу повсякденним товарам.

Через те що роздрібна торгівля демонструє більш стабільний поступовий розвиток, детальніше проаналізовано її показники. Так, за своєю структурою роздрібну торгівлю можна розподілити на дві основні великі складові частини, такі як продовольчі та непродовольчі товари. Їх вивчення вважається

необхідним для детальної характеристики товарної структури роздрібного товарообороту підприємств України.

Порівнюючи статистичні дані 2022 року з даними 2013 року, можна стверджувати, що протягом усього аналізованого періоду обсяг роздрібного товарообороту непродовольчих товарів дещо переважав обсяг продажу продовольчих товарів. За весь цей проміжок часу з року в рік відбувався постійний приріст обсягів товарообороту, виняток становить лише 2015 рік для непродовольчих товарів. Однак різниця між вказаними показниками з кожним роком ставала дещо меншою, що свідчить про поступове зменшення рівня доходів населення, яке починає більше зосереджуватися на купівлі саме продуктів харчування та має трохи менше фінансових можливостей для купівлі непродовольчих товарів. У 2013 році частка непродовольчих товарів становила майже 65% та поступово знижувалася до показника у 59%, тоді як частка продовольчих товарів зросла на 6 пунктів.

Під час аналізу торговельної галузі необхідно також зважати на наявну кількість підприємств у цій галузі та брати до уваги загальну ситуацію, що склалася протягом періоду, який аналізується. Саме тому наступним кроком є вивчення змін, які відбувалися щодо кількості підприємств роздрібної торгівлі протягом 2013-2022 років.

Дуже часто показнику розвитку торговельної підприємницької діяльності дають характеристику залежно від кількості підприємств. Наявне поступове зменшення кількості торговельних підприємств пояснюється негативним впливом економічних чинників, а також фінансовою то політичною нестабільністю у країні. Так, загальна кількість підприємств роздрібної торгівлі за аналізований період зменшилася на 31,4%, а це дорівнює 22 562 підприємствам, що є досить вагомим значенням. Якщо ж зупинити свою увагу на продовольчих магазинах, то тенденція зміни їх кількості має більш хвилеподібний вигляд. Найбільша їх кількість спостерігається у 2018 році – 24 978 магазинів, а до 2022 року ця величина знизилася до позначки 2000 одиниць, що становить 80% від показника 2018 року.

Крім того, це зменшення можна пояснити ще і з іншої позиції. Останнім часом виникає велика кількість торговельних мереж, дрібні підприємства об'єднуються в великі компанії та корпорації. Тому, щоб отримати більш достовірну інформацію, необхідно також проаналізувати і зміни у торгових площах галузі.

Дані свідчать, що незважаючи на постійне зменшення кількості підприємств, їх площа постійно збільшувалась. Виняток становлять останні три роки. Отже, загалом видно, що торговельна галузь в Україні розширюється не шляхом створення великої кількості дрібних магазинів, а шляхом виникнення більших за розмірами торговельних мереж.

На наступному етапі аналізу дано характеристику обсягам роздрібного товарообороту в розрахунку на 1 підприємство за період 2013-2022 років. Так, середній обсяг товарообороту в розрахунку на одне підприємство з кожним роком стрімко зростає як у підприємств роздрібної торгівлі взагалі, так і у непродовольчих магазинах. Середній обсяг за непродовольчими товарами є дещо вищим, ніж за всіма товарами загалом, а саме: якщо на початку аналізованого періоду розбіжність була майже у 2 рази, то наприкінці скоротилася до 45%. Взагалі, кожного року обсяг продажів у середньому по всій роздрібній мережі зростав на 19,8%, а в непродовольчих магазинах – на 17,1%, виняток становив лише 2015 рік, коли у непродовольчих магазинах відбувався невеликий спад обсягів на 4,1% порівняно з 2014 роком, а по всіх роздрібних підприємствах – невелике зростання на 4,4%.

За результатами проведеного аналізу тенденції розвитку торговельної галузі України сформовано висновок, що за сучасних умов дрібним підприємствам потрібно прикладати багато зусиль, щоб конкурувати з підприємствами-гігантами, які контролюють більшу частку ринку та можуть диктувати свої умови. З кожним роком підприємств дедалі меншає, але ті, що залишаються, повинні дуже добре пристосовуватися до тієї ситуації, що склалася на ринку, та максимально задовольняти потреби своїх споживачів.

Для розуміння того, на що саме дрібним підприємствам необхідно звертати увагу, щоб утриматися на ринку та посилити свої конкурентні позиції, розглянемо на конкретному прикладі, від яких економічних показників найбільше залежить зміна прибутку, а саме: від змін середньорічної ціни на одиницю продукції чи від зміни доходів споживачів. Аналіз проведено на прикладі магазину із продажу телекомунікаційного устаткування у м. Житомирі.

Так, за аналізований період підприємство спочатку втратило 10,4% прибутку, а потім надолужило 10,3% та майже повернулося на рівень 2016 року. Проте це не є гарним результатом, оскільки в той самий час по всій торгівельній галузі України відбувалося доволі значне зростання обсягів товарообороту у грошовому вираженні. На підприємстві лише з 2019 року простежується позитивна динаміка щодо зміни прибутку, хоча і рівня 2016 року дістатися не вдалося. З цього можна дійти висновку, що підприємство проводило не дуже вдало свою асортиментну політику. Хоча цьому можуть бути й інші пояснення.

Далі проаналізовано, як змінювалися ціни на товари у магазині за 2016-2022 роки. Так встановлено, що коли у підприємства відбувався спад обсягів продажу, ціни на продукцію росли. За 2016-2018 роки вони стали більшими на 20,6%. Усвідомивши це, підприємство почало поступово вводити до свого асортименту товари більш низької вартості, що дало змогу у 2019 році зменшити середньорічну ціну за одиницю продукції на 5,6%. Надалі дана тенденція щодо зниження ціни збереглася аж до 2022 року, у якому ціни виросли в середньому на 1,7%.

Щодо доходів споживачів, то у різних областях України вони дещо різняться. Оскільки підприємство функціонує на території Житомирської області і споживачами продукції є, перш за все, її жителі, то проаналізовано доходи саме цієї частини населення країни.

За результатами проведених розрахунків дійшли висновку, що існує досить тісний зв'язок між змінами цін на продукцію підприємства та його

прибутком. Те, що коефіцієнт кореляції виявився від'ємним, свідчить про обернений вплив факторної ознаки на результативний показник. Тобто споживачі дуже чутливо реагують на збільшення ціни за товарну одиницю: чим вища ціна, тим меншим стає прибуток підприємства, і навпаки.

Далі проведено розрахунок коефіцієнта кореляції з урахуванням темпу росту середньорічного доходу споживачів. У цьому разі зв'язок між факторною та результативною ознаками значно менший. Коефіцієнт кореляції склав 0,32, а це означає, що темп росту прибутку підприємства прямо пропорційний до темпу росту доходів споживачів. Тобто чим вищий дохід, тим більша їх купівельна спроможність і тим більший прибуток підприємства. Але цей фактор виявився другорядним, тому підприємству необхідно приділяти більше уваги саме формуванню власного асортименту, оскільки воно є лише торговельним підприємством і не має можливості впливати на ціни виробників та постачальників.

Отже, за результатами проведеного аналізу наявних у сфері торгівлі тенденцій сформовано висновок, що під час планування діяльності торговельного підприємства урахування загальних тенденцій розвитку галузі та економічних здатностей споживачів є важливим, але не основним. Значної вагомості набуває інтенсивність впливу внутрішніх характеристик підприємства на результати його діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Конкурентні переваги підприємства – це результат його ініціативної діяльності, що визначає рівень конкурентоспроможності внаслідок особливостей та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту. Процес формування конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал, а саме: інтелектуальний

капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, ринкові досягнення тощо.

Із зазначеного слідує, що першочерговим кроком у процесі дослідження конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є діагностика фінансово-економічного стану даного підприємства. Виходячи з того, що основним ресурсом та фактором досягнення успіху в бізнесі, як свідчить практика високо прибуткових суб'єктів господарювання, є людський капітал підприємства, оцінювання та аналіз фінансово-економічного стану останнього розпочато саме з дослідження показників використання його персоналу.

Так, за результатами опрацювання даних ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» встановлено, що персонал підприємства – це згуртована команда однодумців, професіоналів високого гатунку, які володіють та постійно підвищують власні знання, уміння та навички за фахом роботи.

Персонал ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» щодня спрямовує свої зусилля на служіння своїм клієнтам, адже один із основних принципів діяльності на підприємстві є клієнтоорієнтованість, намагання максимально задовольняти потреби своїх споживачів.

Крім того, на підприємстві запроваджена практика постійного самовдосконалення, підвищення власного професіоналізму працівників. З цією метою для працівників ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» періодично проводяться навчальні семінари, тренінги та інші заходи відповідного спрямування.

Керівництво підприємства окрім зазначеного постійно моніторить та запроваджує заходи щодо формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі, створення атмосфери поваги один до одного, довіри та взаємодопомоги.

ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має невеликий порівняно з іншими підприємствами галузі штат працівників. У 2022 році середня кількість працівників підприємства налічувала лише 63 осіб. Проте дана чисельність працівників за досліджуваний період не зменшилася, не зважаючи на виклики в середовищі функціонування даного підприємства та в галузі загалом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники використання персоналу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середня чисельність працівників, осіб	62	60	63	1	1,6
Витрати підприємства з розрахунку на одного працівника в рік, тис. грн	2465,8	4912,0	2369,1	-96,7	-3,9
Витрати підприємства з розрахунку на одного працівника в місяць, тис. грн, тис. грн	205,5	409,3	197,4	-8,1	-3,9
Доходи підприємства з розрахунку на одного працівника в рік, тис. грн.	2552,7	4914,6	2423,9	-128,9	-5,0
Доходи підприємства з розрахунку на одного працівника в місяць, тис. грн.	212,7	409,6	202,0	-10,7	-5,0
Коефіцієнт співвідношення темпів росту дохідності працівника і темпів росту витратомісткості	0,962	0,966	1,023	0,061	-

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.1 видно, що за період 2020-2022 років на підприємстві спостерігається хвилеподібна тенденція щодо зміни показників витратомісткості та дохідності з розрахунку на одного працівника, що зумовлено наявністю відповідного впливу факторів середовища функціонування підприємства. Так, річний рівень витратомісткості з розрахунку на одного працівника у 2021 році зріс проти значення у 2020 році на 2446,2 тис. грн. або майже у 2 разів, проте за період 2021-2022 років – зменшився на 2542,9 тис. грн. або на 51,8 %. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо показника дохідності з розрахунку на одного працівника: якщо протягом 2020-2021 років даний показник збільшився на 2361,9 тис. грн. або на 92,5 %, то протягом 2021-2022 років – зменшився відповідно на 2490,8 тис. грн. або на 50,7 %.

Разом з тим, варто зазначити, що керівництво ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» здійснює досить ефективну політику управління персоналом, що видно на основі зміни показника – коефіцієнт співвідношення темпів росту дохідності працівника і темпів росту витратомісткості. На основі даних табл. 2.1 видно, що зазначений показник має чітко виражену тенденцію до зростання: якщо у 2020 році значення даного показника становило 0,962 (що дещо менше від рекомендованого значення, яке складає 1 і більше), то у 2021 році – 0,966 або зросло на 0,004 (на 0,4 пунктів), а у 2022 році – 1,023 або збільшилося на 0,056 (на 5,6 пунктів). Загалом за 2020-2022 роки значення вказаного вище коефіцієнта збільшилося на 0,061 або на 6,1 пунктів.

Таким чином, дійшли висновку, що керівництво ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» здійснює досить результативну політику управління персоналом. Не зважаючи на виклики середовища функціонування підприємства принцип випередження підвищення дохідності працівників над зростанням витратомісткості дотримано (середнє значення щорічного покращення відповідного коефіцієнта становить 5,8 пунктів).

Конкуренті переваги підприємства – це синергетичний ефект від впливу комплексу факторів. Серед останніх важливе значення має фактор забезпеченості, технічного стану та ефективності використання основних засобів підприємства. Дані, що свідчать про рівень та динаміку зміни відповідних показників наведено в табл. 2.2.

З даних табл. 2.2 видно, що загалом за період 2020-2022 років вартість основних засобів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» зменшилася на 205,4 тис. грн. або на 15,1 % і склала 1151,1 тис. грн., що свідчить про деяке зменшення виробничих потужностей підприємства. Посилює негативну тенденцію в даному напрямку й той факт, що фізичне зношення основних засобів досить суттєве (перевищує рекомендоване значення, яке становить до 50%) і має чітко виражену тенденцію до зростання. Так, ступінь зносу основних засобів за вказаний період збільшився на 15,9 пунктів і становить 73,7 %.

Таблиця 2.2

Показники використання основних засобів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Вартість основних засобів, тис. грн.	1356,9	1671,7	1151,5	-205,4	-15,1
Знос, тис. грн.	1861,7	2642,4	3234,1	1372,4	73,7
Ступінь зносу основних засобів, %	57,8	61,3	73,7	15,9	-
Ступінь придатності основних засобів, %	42,2	38,7	26,3	-15,9	-
Віддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн	116,2	176,2	132,0	15,8	13,6
Місткість основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн	0,009	0,006	0,008	-0,001	-12,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Разом з тим, ефективність використання основних засобів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» в цілому за досліджуваний період підвищилася – віддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції зросла на 15,8 грн. або на 13,6 % і склала у 2022 році 132 грн. Що вказує на досить дієву політику використання даного виду активів.

Однак, вважаємо за доцільне зауважити, що збереження на перспективу наявної нині на підприємстві політики щодо управління основними засобами призведе рано чи пізно до різкого зниження показників ефективності їх використання, а отже, до суттєвого погіршення загалом по підприємству показників діяльності. Тому пропонуємо керівництву ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» якнайшвидше переглянути підходи до формування, оновлення та використання основних засобів в частині поліпшення технічного стану останніх.

Важливим фактором досягнення конкурентних переваг підприємством є вдала політика управління оборотними засобами останнього. Виходячи з цього,

проведено аналіз складу оборотних засобів та швидкості їх обертання у процесі господарської діяльності підприємства. Відповідні дані наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники складу та використання оборотних засобів ТОВ «ДЕПС
СОЛЮШЕНЗ» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	73137	237643,2	165634,8	92497,8	2,3 разів
У тому числі: запасів	11279	17934,9	18047,6	6768,6	60,0
дебіторської заборгованості	49737,2	157339,3	125287,8	75550,6	2,5 разів
грошей та їх еквівалентів	7529,6	39719,5	8505,5	975,9	13,0
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	2,16	1,24	0,92	-1,24	-
Тривалість одного обороту оборотних засобів	169	295	398	228	2,3 разів
Коефіцієнт обороту запасів	13,98	16,42	8,42	-5,56	-
Тривалість одного обороту запасів	26	22	43	17	66,0
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	3,17	1,87	1,21	-1,96	-
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	115	195	301	186	2,6 разів

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.3 видно, що за досліджуваний період вартість оборотних засобів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» збільшилася на 92497,8 тис. грн. або у 2,3 разів і склала 165634,8 тис. грн. Що вказує про нарощування масштабів діяльності підприємства.

При цьому варто зазначити, що за вказаний період у 2,5 разів зросла сума дебіторської заборгованості, що є негативним явищем, оскільки обмежує можливості підприємства щодо використання власних активів у процесі ведення бізнесу.

Посилює негативний ефект і той факт, що оборотність оборотних засобів загалом і у розрізі основних складових елементів має виражену тенденцію до зниження. Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів у 2022 році проти

2020 року зменшився на 1,24; коефіцієнт оборотності запасів – на 5,56; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – на 1,96. Це, в свою чергу, призвело до збільшення тривалості одного обороту даних видів активів і, як наслідок, до послаблення конкурентних переваг підприємства в частині отримання потенційної величини грошових надходжень від діяльності за рік.

Тому, вважаємо за необхідне зосередити увагу керівництва ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» на можливостях удосконалення політики управління оборотними засобами підприємства. При цьому першочергову увагу пропонуємо звернути на політику управління дебіторською заборгованістю підприємства – необхідно якнайшвидше вжити відповідних заходів щодо зменшення суми останньої та пришвидшення тривалості її обертання.

Важливим фактором формування та посилення конкурентних переваг підприємства є його фінансові можливості – фінансові ресурси. Загальна величина, склад і динаміка зміни фінансових ресурсів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» наведені в табл. 2.4.

З даних табл. 2.4 видно, що загальна сума фінансових ресурсів підприємства за досліджуваний період збільшилася у 2,3 разів або на 94590,3 тис. грн.. і склала у 2022 році 169332,7 тис. грн.. Що, на нашу думку, є позитивним явищем в діяльності даного підприємства, оскільки свідчить про нарощування можливостей останнього щодо розбудови власного бізнесу.

Заслуговує на увагу той факт, що у 2022 році порівняно з 2020 роком збільшилася сума власного капіталу підприємства – на 2791,7 тис. грн. або на 12,4 %, що спричинено зростанням суми нерозподіленого прибутку підприємства.

Проте, за даний період більш як у 2,9 разів або на 93287,2 тис. грн.. збільшилася сума поточних зобов'язань і забезпечень підприємства тобто залученого капіталу.

На основі чого сформовано висновок, що основним джерелом формування фінансових ресурсів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є залучені кошти. Що, в свою

чергу, означає залежність від позичальників та кредиторів, а також послаблення фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.4

Динаміка і склад фінансових ресурсів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Зареєстрований капітал	7296	7296	7296	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15240,9	15166,9	18032,6	2791,7	18,3
Усього за розділом I	22536,9	22462,9	25328,6	2791,7	12,4
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ, ЦІЛЬОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1963,7	2125	475,1	-1488,6	-75,8
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ					
Поточна кредиторська заборгованість за:	14518,4	48979,1	37879,6	23361,2	2,6 разів
товари, роботи, послуги	14487,5	44205,3	36354,9	21867,4	2,5 разів
розрахунками з бюджетом	3,4	4770	1006,1	1002,7	295 разів
розрахунками зі страхування	3,8	0,4	21,8	18,0	5,7 разів
розрахунками з оплати праці	23,7	3,4	496,8	473,1	20,0 разів
Інші поточні зобов'язання	35723,4	166173,5	105649,4	69926,0	3,0 разів
Усього за розділом III	50241,8	215152,6	143529	93287,2	2,9 разів
БАЛАНС	74742,4	239740,5	169332,7	94590,3	2,3 разів

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Узагальнюючи результати діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» сформовано наступні висновки:

- підприємство веде досить вдалу політику щодо управління персоналом, постійно розробляє та запроваджує заходи, які спрямовані на поліпшення кваліфікації працівників, їх мотивації до високо продуктивної праці та мікроклімату у колективі;

- незважаючи на зростання ефективності використання основних засобів підприємства, технічний стан останніх потребує якнайшвидшого поліпшення;
- виявлено негативні тенденції щодо змін у складі та щодо оборотності використання оборотних засобів. Вважаємо за необхідне, розробити та запровадити заходи щодо зменшення суми дебіторської заборгованості підприємства та пришвидшення її оборотності;
- позитивним явищем є збільшення за досліджуваний період суми фінансових ресурсів підприємства. Однак, основним джерелом формування їх формування є залучені кошти. Що, в свою чергу, означає залежність від позичальників та кредиторів, а також послаблення фінансової незалежності підприємства.

2.3. Оцінка конкурентних переваг підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Оцінювання конкурентних переваг підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» здійснено у декілька етапів. Перш за все, визначено та проаналізовано ліквідність та фінансову незалежність підприємства. Оскільки дані чинники мають важливе значення не лише для керівництва підприємства в частині погашення поточної та довгострокової заборгованості, а й для існуючих та потенційних бізнес-партнерів даного підприємства в частині гарантування повернення їх вкладень (інвестицій) у діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ».

Як свідчить практика діяльності успішних підприємств, досягнення кращих результатів господарської діяльності забезпечується не лише мобілізацією усіх внутрішніх резервів розвитку підприємства, а й запровадженням інновацій у бізнес-процеси підприємства. Останнє, як правило, вимагає для реалізації досить суттєвих вкладень, яких підприємство в резерві немає, оскільки усі ресурси, у тому числі й фінансові, авансовані у бізнес даного підприємства.

Таким чином, виникає потреба у залученні необхідного обсягу інвестицій ззовні. Що, в свою чергу, передбачає налагодження відповідних відносин із інвесторами та бізнес-партнерами, для яких значення та динаміка зміни показників ліквідності і фінансової незалежності підприємства є одними з ключових критеріїв у процесі прийняття рішення щодо інвестування у господарську діяльність даного підприємства.

Виходячи з цього, проведено оцінювання досягнутого рівня і динаміки зміни показників ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Відповідні дані наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності та фінансової незалежності ТОВ «ДЕПС
СОЛЮШЕНЗ» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,18	0,06	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,14	0,92	0,93	-0,21
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,46	1,10	1,15	-0,30
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,30	0,09	0,15	-0,15
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу до залученого капіталу	0,43	0,10	0,18	-0,26

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.5 видно, що за період 2020-2022 років ліквідність підприємства погіршилася – значення усіх ключових показників ліквідності зменшилися. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,09 або на 9 пунктів, коефіцієнт швидкої ліквідності – на 0,21 або на 21 пунктів, загальний коефіцієнт ліквідності – на 0,3 або на 30 пунктів. З чого сформовано висновок про зниження ступеня привабливості даного підприємства для інвесторів та бізнес-партнерів.

Разом з тим, фактично досягнуті значення показників ліквідності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» свідчать про те, що підприємство є нині ліквідним. Адже значення загального коефіцієнта ліквідності становить більше від 1. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності наближено до рекомендованого рівня. Лише значення коефіцієнта абсолютної ліквідності значно нижче рекомендованого рівня, який, як правило, складає 0,20.

Щодо фінансової незалежності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», то в цій частині підприємство має скоріше не перевагу, а слабку сторону. Адже коефіцієнт фінансової незалежності підприємства значно нижчий від критичного значення, яке становить 0,50. Більше того, зазначений показник зменшився на 0,15 або на 15 пунктів проти значення 2020 року.

Отже, вважаємо, що керівництву ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» слід звернути увагу на проблему незадовільної фінансової незалежності підприємства та існуючу тенденцію до погіршення даної ситуації проти 2020 року.

Наступним кроком оцінювання конкурентних переваг у підприємницькій діяльності базового підприємства є дослідження фінансових результатів останнього. З цією метою сформовано аналітичну табл. 2.6.

З даних табл. 2.6 видно, що за період 2020-2022 років фінансові результати діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» погіршилися. Так, зменшення суми чистого доходу від реалізації продукції підприємства, а також суми інших доходів призвело зменшення загального обсягу грошових надходжень на підприємство на 5566,8 тис. грн. або на 3,5 % до рівня 152703,7 тис. грн.

При цьому загальна величина витрат підприємства (без урахування суми податку на прибуток) також зменшилася – на 3625,8 тис. грн. або на 2,4 % і склала 149253,9 тис. грн. Як наслідок, фінансовий результат до оподаткування (прибуток) зменшився на 1941,0 тис. грн. або на 36,0 % і склав лише 3449,8 тис. грн. а чистий прибуток підприємства – зменшився на 1375,9 тис. грн. або на 32,5 % і становить лише 2863,8 тис. грн.

Таблиця 2.6

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2020-2022 роки, тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	157676,7	294489,5	152030,4	-5646,3	-3,6
Інші операційні доходи	243	241,4	371,2	128,2	52,8
Інші доходи	350,8	147,2	302,1	-48,7	-13,9
Разом доходів	158270,5	294878,1	152703,7	-5566,8	-3,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	131162,1	274034,2	132097,2	935,1	0,7
Інші операційні витрати	21717,6	20687	17156,7	-4560,9	-21,0
Разом витрат	152879,7	294721,2	149253,9	-3625,8	-2,4
Фінансовий результат до оподаткування	5390,8	156,9	3449,8	-1941,0	-36,0
Податок на прибуток	1151,1	78,9	586	-565,1	-49,1
Чистий прибуток	4239,7	78	2863,8	-1375,9	-32,5

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Погіршення фінансових результатів діяльності підприємства відповідно відобразилося на показниках ефективності ведення бізнесу, які є одним ключових факторів формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (табл. 2.7).

З даних табл. 2.7 видно, що за період 2020-2022 років усі показники рентабельності та прибутковості підприємства мають негативну тенденцію зміни. Так, коефіцієнт валової рентабельності основних засобів зменшився на 2,23 і склав 17,31, а коефіцієнт чистої рентабельності даних активів – на 0,64 і склав 2,49.

Аналогічна ситуація спостерігається і щодо ефективності використання оборотних засобів: рівень валової рентабельності оборотних засобів зменшився на 24,2 пунктів і склав 12 %, а рівень чистої рентабельності даних активів – на 4,1 пунктів і склав лише 1,7 %.

Таблиця 2.7

Показники ефективності діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт валової рентабельності основних засобів	19,54	12,24	17,31	-2,23
Коефіцієнт чистої рентабельності основних засобів	3,12	0,05	2,49	-0,64
Рівень валової рентабельності оборотних засобів, %	36,3	8,6	12,0	-24,2
Рівень чистої рентабельності оборотних засобів, %	5,8	0,03	1,7	-4,1
Рівень валової прибутковості персоналу, тис. грн./особу	427,7	340,9	316,4	-111,3
Рівень чистої прибутковості персоналу, тис. грн./особу	68,4	1,3	45,5	-22,9
Рівень рентабельності господарської діяльності, %	5,7	0,03	1,7	-4,0

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Зменшилася також прибутковість використання персоналу підприємства: якщо у 2020 році від кожного працівника в середньому підприємство отримувало 427,7 тис. грн. валового прибутку і 68,4 тис. грн. чистого прибутку, то у 2022 році дані показники відповідно склали лише 316,4 тис. грн. і 45,5 тис. грн.

Як наслідок, загалом по підприємству рівень рентабельності зменшився на 4 пунктів і склав лише 1,7%, що свідчить про досить суттєве погіршення позицій підприємства за даним фактором.

Зазначені вище тенденції щодо зміни показників фінансових результатів та ефективності діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» вплинули на рівень і динаміку показників економічної безпеки даного підприємства. Відповідні розрахунки проведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники економічної безпеки діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»
за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р., +,-
	2020	2021	2022	
Постійні витрати, тис. грн.	1311,6	2740,3	1321,0	9,4
Змінні витрати, тис. грн.	152719,2	292059,8	148518,9	-4200,3
Валовий прибуток, тис. грн.	5551,3	2818,3	4184,8	-1366,5
Валова прибутковість доходу, грн.	0,035	0,010	0,027	-0,01
Витратомісткість доходу за змінними витратами, грн.	0,965	0,990	0,973	0,01
Дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність, тис. грн.	37394,9	286717,1	48202,7	10807,8
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність, тис. грн.	36083,2	283976,8	46881,7	10798,5
Рівень економічної безпеки діяльності підприємства, %	76,4	2,8	68,4	-7,9

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 2.8 видно, що у 2022 році ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має досить високе значення рівня економічної безпеки – 68,4%, що, безумовно, є позитивним явищем для досліджуваного підприємства.

Разом з тим, порівняно з 2020 роком значення даного показника досить суттєво зменшилося – на 7,9 пунктів, що вказує на необхідність зосередження уваги керівництва ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» в даному напрямку.

Основними причинами зменшення рівня економічної безпеки підприємства є збільшення суми чистого доходу, який забезпечує беззбиткову діяльність – на 10807,8 тис. грн. або до рівня 48202,7 тис. грн. З чого сформовано висновок про підвищення ступеня капіталомісткості досліджуваного підприємства. Останнє зумовлено збільшенням суми постійних витрат та зменшенням рівня валової прибутковості доходів підприємства.

Отже, можемо сформулювати висновок, що ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» у 2022 році є ліквідним, прибутковим та економічно безпечним підприємством.

Однак, проти 2020 року за усіма зазначеними напрямками відбулося погіршення показників діяльності. Якщо дана тенденція збережеться і надалі, то підприємство досить швидко може втратити власні конкурентні переваги і стати банкрутом.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження фінансово-економічної діяльності та стану формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» сформовано наступні висновки:

1. Підприємство веде досить вдалу політику щодо управління персоналом, постійно розробляє та запроваджує заходи, які спрямовані на поліпшення кваліфікації працівників, їх мотивації до високо продуктивної праці та мікроклімату у колективі. Однак, через негативний вплив факторів зовнішнього середовища підприємства рівень дохідності з розрахунку на одного працівника має хвилеподібну тенденцію зміни: якщо протягом 2020-2021 років даний показник збільшився на 2361,9 тис. грн. або на 92,5 %, то протягом 2021-2022 років – зменшився відповідно на 2490,8 тис. грн. або на 50,7 %.

2. Не зважаючи на підвищення показників ефективності використання основних засобів підприємства за досліджуваний період, технічний стан останніх потребує якнайшвидшого поліпшення. Так, ступінь зносу даних засобів за вказаний період збільшився на 15,9 пунктів і становить 73,7 %, що за незмінної політики стосовно цих активів може у найближчій перспективі суттєво погіршити ситуацію.

3. За результатами діагностики виявлено негативні тенденції щодо змін у складі та щодо оборотності використання оборотних засобів підприємства. Так, у 2,5 разів зросла сума дебіторської заборгованості і у 2,6 разів зросла тривалість її одного обороту. Тому вважаємо за необхідне, розробити та запровадити заходи щодо поліпшення політики управління дебіторською

заборгованістю підприємства.

4. Позитивним явищем є збільшення за досліджуваний період суми фінансових ресурсів підприємства. Однак, основним джерелом їх формування є залучені кошти. Що, в свою чергу, означає залежність від позичальників та кредиторів, а також послаблення фінансової незалежності підприємства.

5. У 2022 році ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є ліквідним, прибутковим та економічно безпечним підприємством. Однак, проти 2020 року за усіма зазначеними напрямками відбулося погіршення показників діяльності. Якщо дана тенденція збережеться і надалі, то підприємство досить швидко може втратити власні конкурентні переваги і стати банкрутом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

3.1. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства

Практика функціонування успішних підприємств свідчить, що досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності забезпечується, перш за все, системним підходом до стратегічного планування ведення бізнесу. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика підприємства у формі стратегії є умовою реалізації його ефективного господарського механізму.

Модель забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» передбачає розроблення та обґрунтування стратегічних цілей за наступними напрямками:

- цінова політика, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, загального обсягу товарної реалізації, товарооборотності окремих груп товарів;
- ресурсний потенціал, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізації рентабельності в стратегічному періоді;
- товарний асортимент, що відповідає споживчим потребам та забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат;
- ефективне товаропостачання та мінімізація витрат на формування товарних запасів, зокрема, шляхом вибору відповідного постачальника товарних запасів;
- забезпечення інвестиційної привабливості як результату мінімізації терміну окупності капіталовкладень та зростання ефективності інвестиційних проектів торговельної діяльності;

- зростання соціальної ефективності торговельного обслуговування.

Досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є функцією стратегічного управління, що має бути побудована на принципах цільового прогнозування та інтегрування торговельної діяльності відповідно до місії, цілей і завдань стратегічного розвитку.

Важливим принципом в даному контексті є системність етапів формування, забезпечення і використання стратегічних переваг підприємства. Системність стратегії відображає об'єднання суб'єктів і об'єктів конкурентного середовища відповідно до стану та динаміки їх конкурентного потенціалу.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства. При цьому, сутність та зміст поетапного формування стратегії загалом зводяться до наступної структурної схеми:

- визначення місії і цілей підприємства;
- аналіз стану та впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- оцінка сильних та слабких сторін формування конкурентної позиції;
- альтернативність стратегічних рішень;
- коригування, виконання та контроль стратегії [4, 37, 75].

Виходячи із зазначеного, нами запропоновано наступну структурно-логічну схему розробки стратегії досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» (рис. 3.1).

Так, процес розробки стратегії має відповідати ознакам системності та комплексності. Водночас, запропонована модель не є універсальною, оскільки у кожному ситуаційному рішенні необхідно враховувати особливості об'єкта стратегічного планування та впливу на нього факторів конкурентного середовища. Кожен з етапів стратегічного планування може бути структурований окремими організаційно-управлінськими заходами,

економічними показниками і параметрами, які забезпечують вимірювання та моніторинг виконання стратегії.

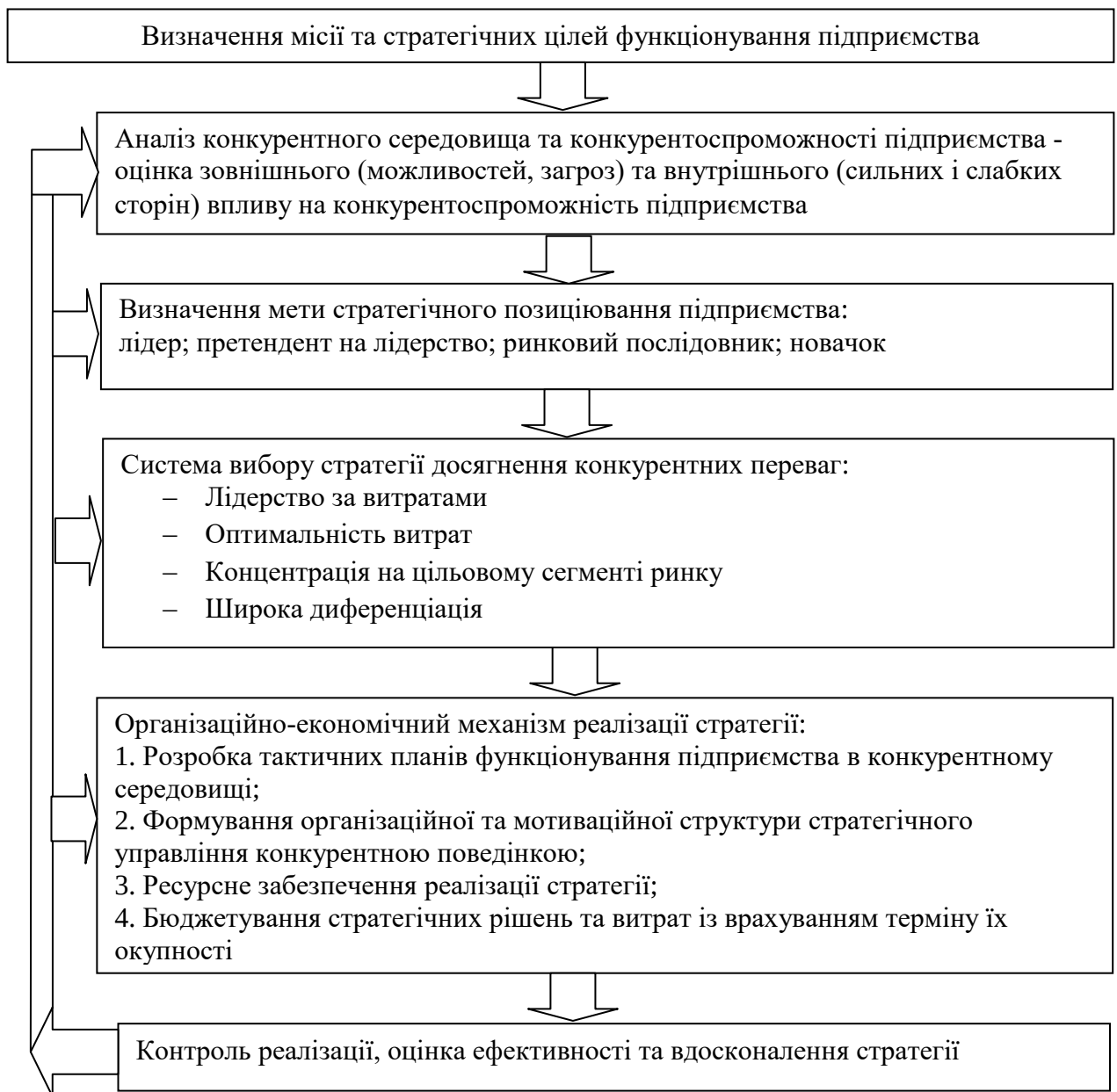


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема розробки стратегії досягнення конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Джерело: сформовано автором на основі [4, 37, 75].

На відміну від існуючих моделей, запропонований підхід поетапного формування і реалізації стратегії є більш деталізованим, обґрунтовує систему

вибору та виконання забезпеченого ресурсним потенціалом оптимального варіанту стратегічної поведінки в конкурентному середовищі.

Кожен із етапів розробки і реалізації стратегії відповідає ознакам елементного поділу та передбачає застосування специфічних процедур планування, їх методичного обґрунтування та інформаційного забезпечення. Зазначимо необхідність поєднання на окремих етапах розробки стратегії методичних підходів стратегічного прогнозування і тактичного планування, зокрема бізнес-планування окремих інвестиційних проектів чи діяльності підприємства в цілому.

Першим етапом в розробці стратегії є визначення місії та загальних цілей функціонування підприємства, зокрема, причин, мотивів і наслідків створення суб'єкта господарювання, циклічності та факторів оптимізації економічних процесів, терміну стратегічного циклу, засобів формування механізму і концептуальних завдань розвитку діяльності в стратегічному періоді.

Систематизація стратегічних цілей відображає рівні їх виконання (перший, другий), взаємозв'язки (основні, допоміжні цілі) та послідовність дій, зокрема, побудову дерева цілей (рис. 3.2).

Як правило, економічні та соціальні цілі діяльності підприємства є взаємозалежними та забезпечують в стратегічному періоді збалансування попиту (соціальний аспект стратегії) та пропозиції (економічний аспект стратегії).

Важливою є послідовність виконання місії, що характеризує систему відповідних для окремих стратегічних періодів завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства є продовженням економічної діагностики конкурентного середовища, що розглядається через призму функціональної забезпеченості економічного відтворення факторів діяльності.

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності виступає інструментом обґрунтування концепції стратегічного позиціонування підприємства в

конкурентному полі, визначає системні взаємозв'язки окремих параметрів і показників діяльності та їх динаміку в стратегічному періоді.



Рис. 3.2. Систематизація стратегічних цілей ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства.

Для оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) факторного впливу на діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» застосовано методику SWOT-аналізу (табл. 3.1).

Спираючись на власні сильні сторони, підприємство може знижувати вплив зовнішніх загроз, застосовуючи гнучку цінову політику. Основною з слабких сторін реалізації можливостей на підприємстві є недостатнє забезпечення власними оборотними коштами та неефективне їх використання. Основними загрозами, збільшеними слабкими сторонами підприємства, є

значний рівень зносу основних засобів та високий ступінь залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
	<i>I.</i> Впровадження інноваційних технологій для покращення системи збуту товарів	<i>I.</i> Погіршення купівельної спроможності населення та зміна їх потреб і смаків
	<i>II.</i> Збільшення кількості торговельних точок продажу товарів в стратегічній зоні господарювання	<i>II.</i> Зниження платоспроможності підприємства
	<i>III.</i> Здатність обслуговування додаткових груп покупців чи вихід на новий сегмент ринку	<i>III.</i> Зростання конкуренції в стратегічній зоні господарювання
	<i>IV.</i> Зростання продуктивності праці персоналу підприємства	<i>IV.</i> Жорстке державне регулювання цін стосовно великого переліку товарів
Сильні сторони	СіМ-стратегії	СіЗ-стратегії
<i>I.</i> Досвід роботи на ринку	Удосконалення спеціалізації стійких господарських зв'язків з постачальниками, участь у тендерах	Впровадження системи знижок, участь у доброчинних та гуманітарних акціях
<i>II.</i> Диверсифікація товарного асортименту	Привернення уваги можливих клієнтів та зростання якості обслуговування	Формування асортиментної політики, її диверсифікація і розширення товарної структури
<i>III.</i> Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфелю для дискримінації покупців на основі АВС-аналізу	Зниження цін на товари до рівня беззбитковості
<i>IV.</i> Ефективність методів стимулювання продажу товарів	Впровадження прогресивної технології товаропросування і форм продажу товарів	Реалізація альтернативних товарів та забезпечення нових споживчих потреб
Слабкі сторони	СлМ-стратегії	СлЗ-стратегії
<i>I.</i> Зменшення частки цільового ринку	Привернення уваги нових покупців шляхом формування оптимального товарного асортименту за мінімальною ціною	Переорієнтація на платоспроможних споживачів, удосконалення системи товарного кредитування
<i>II.</i> Технічний стан та забезпечення основними засобами	Поліпшення оновлення основних засобів	Оптимізація структури основних засобів
<i>III.</i> Рівень залежності від зовнішніх позикових джерел	Зростання фінансової стійкості підприємства	Гнучка цінова політика на товари
<i>IV.</i> Нестійкий фінансовий стан	Зменшення ресурсомісткості, ефективне управління витратами та їх економія	Забезпечення зростання власних джерел фінансування оборотних коштів та їх оборотності

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Враховуючи наявні в галузі тенденції, а також функціональні особливості об'єктів конкурентного середовища, доцільно обрати маркетингове спрямування стратегічної мети підприємства. Відповідно до частки цільового ринку, що необхідно освоїти підприємству, можна виділити наступні типи стратегічної мети формування та розвитку його конкурентної позиції: «лідер»; «претендент на лідерство»; «ринковий послідовник»; «новачок».

Важливим також є забезпечення альтернативності та багатоваріантності вибору стратегічних рішень відповідно до критерію мінімізації ризику невиконання окремих бізнес-проектів, планових завдань діяльності, неотримання цільових фінансових результатів, втрати інвестованих ресурсів.

Вибір базової стратегії є відображенням стратегічного аналізу діяльності підприємства, стану і динаміки його конкурентоспроможності, факторів формування і резервів використання конкурентних переваг, взаємозв'язків суб'єктів конкурентного середовища і рівня конкурентної боротьби між ними.

Таким чином, вибір стратегії підприємством – це процес обґрунтування та оптимізації сценарію досягнення конкурентних переваг, конкурентної поведінки в стратегічному періоді, забезпечення конкурентоспроможності в тактичному періоді.

Використання конкурентних переваг передбачає забезпечення оптимізації об'єму та структури витрат, збалансування товарного попиту і пропозиції відповідно до цінової еластичності.

Для досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» пропонуємо застосовувати наступні підстратегії:

- товарну - охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, їх оновлення, масштабів продажу та вибору структури ринку реалізації, його експансії і концентрації, обґрунтування методів ціноутворення;

- ресурсну - відображає стратегічні рішення управління капіталом, його відтворення, оптимальності та перерозподілу;

- технологічно-інноваційну - відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію торговельного процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази підприємства;

- інтеграційну - відображає стратегію інтеграції (вертикальної, горизонтальної, діагональної) з метою об'єднання ресурсного потенціалу, маркетингової діяльності, інформаційно-управлінських взаємозв'язків;

- фінансово-інвестиційну - характеризує стратегію капіталовкладень шляхом залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інвестування, зростання інвестиційної привабливості підприємства;

- управлінську - передбачає стратегічний розвиток системи, форм, методів і структури управління з метою оптимізації управлінських витрат та зростання ефективності управлінських функцій;

- кадрову - відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

Важливим етапом стратегічного управління підприємством є організаційно-економічна реалізація обраної стратегії, що поєднує розробку та виконання тактичних планів функціонування в конкурентному середовищі та їх поєднання з окремими цілями стратегічного плану. Тактичне планування стратегії забезпечує постійність її виконання та можливість коригування окремих стратегічних завдань з врахуванням впливу кон'юнктури ринкового середовища, внутрішньогосподарських факторів торговельної діяльності.

Окремі стратегічні рішення та відповідні їм витрати доцільно розраховувати шляхом бюджетування, нормативного обґрунтування, зокрема суму цільового прибутку доцільно розраховувати відповідно до коефіцієнта ефективності, що забезпечує інвестиційну привабливість та оптимальний термін окупності капіталовкладень.

Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» має супроводжуватися здійсненням належного контролю за

окремими параметрами та показниками відповідно до стратегічного плану. Останнє реалізується шляхом порівняння фактичних і планованих величин, визначення відхилень з аналогічними параметрами підприємств-конкурентів. При цьому необхідним є розрахунок резервів росту конкурентних переваг в стратегічному періоді, зокрема, шляхом зростання ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

3.2. Удосконалення механізму досягнення конкурентних переваг підприємства

Досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» передбачає застосування певного набору методів та заходів з урахуванням сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища. Тобто механізм досягнення конкурентних переваг – це організаційно-управлінський цикл взаємозв'язків окремих підсистем підприємства відповідно до його стратегічних цілей і тактичних завдань функціонування.

На нашу думку, механізм досягнення конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» можна реалізувати шляхом використання сукупності факторів, які ми структурували за наступними напрямками господарського процесу (табл. 3.2).

Так, вважаємо, що керівництву ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» необхідно зосередити зусилля на таких напрямках: продаж продукції; система менеджменту підприємства; маркетингова діяльність; організаційно-економічна діяльність.

Щодо напрямку «продаж продукції», вважаємо за необхідне, перш за все, вжити заходів щодо забезпечення оптимального (найкращого з урахуванням існуючих на ринку умов) співвідношення ціни і якості продукції. Це передбачає

необхідність переходу від традиційного до якісно нового підходу щодо формування цінової політики підприємства.

Таблиця 3.2

Ключові фактори досягнення конкурентних переваг
ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ»

Напрями господарського процесу	Фактори досягнення конкурентних переваг
Продаж продукції	- Оптимальне співвідношення ціни та якості продукції - Товарна пропозиція відповідно до потреб ринку - Стійка асортиментна політика підприємства - Оптимальні витрати на реалізацію продукції - Повне виконання замовлень (потреб) покупців
Менеджмент підприємства	- Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу - Створення умов для високопродуктивної праці - Стратегічне управління ефективністю використання ресурсного потенціалу - Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації персоналу - Швидка реакція на зміни у зовнішньому (ринковому) середовищі - Корпоративна культура на підприємстві - Належна оцінка товарних залишків
Маркетингова діяльність	- Постійне вивчення кон'юнктури ринку - Вибір (зміна) цільових сегментів ринку - Інформаційний зв'язок із споживачем - Використання ефективних методів формування попиту та стимулювання продажу товарів
Організаційно-економічна діяльність	- Досвід роботи підприємства на ринку - Інноваційний та технологічний розвиток - Імідж підприємства - Фінансова маневреність та незалежність - Своєчасність сплати податків, платежів та розрахунків за кредитами - Вигідне місце розташування підприємства - Оптимальні масштаби діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Зокрема, керівництво ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» може застосувати один із наступних підходів:

- підвищеної ціннісної значущості - висока якість за низької ціни на товар є надзвичайно вигідними для покупця і дає змогу підприємству вирішити дві проблеми: завоювання ринку і збільшення частки ринку;

- глибокого проникнення на ринок, що дає змогу зацікавити споживачів завдяки високій якості товару та середній ціні;
- преміальних націнок, що орієнтований на споживачів, які мають високі доходи, і передбачає «преміювання» покупця високою якістю, а продавець – високою ціною товару;
- доброякісності, що передбачає визначення ціни з урахуванням якості товару і може розглядатися в межах товарного асортименту і конкурентних стратегій залежно від рівня якості товару порівняно з іншими моделями або конкурентними товарами-аналогами;
- середнього рівня, що передбачає встановлення середніх цін на товари середньої якості;
- завищеної ціни (середня якість – висока ціна), що дозволяє підприємству звести до мінімуму витрати на етапі впровадження, однак приховує певний ризик (висока ціна може зашкодити попиту);
- низької ціннісної значущості, що передбачає встановлення низької ціни на товари низької якості;
- показного блиску – середня ціна на товари низької якості.

За напрямком «менеджмент підприємства» рекомендуємо керівництву ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ», в першу чергу, вжити заходів щодо поліпшення управління ефективністю використання його ресурсного потенціалу. Так, вважаємо за необхідне зосередити зусилля щодо:

- оптимізації обсягу та структури основних засобів підприємства, а також поліпшення їх технічного стану. Необхідно збільшити частку активної частини основних засобів і забезпечити покращення її технічного стану. Враховуючи досить велику залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, пропонуємо звернути увагу на такий підхід, як лізинг або оренда основних засобів. Це не вимагає значних капіталовкладень у наросування величини та оновлення технічного стану останніх і при цьому забезпечить підвищення ефективності їх використання у довгостроковій перспективі;

- оптимізації структури та підвищення оборотності оборотних засобів підприємства. Пропонуємо вжити заходів щодо зменшення до мінімуму суми дебіторської заборгованості та пришвидшення її погашення. Крім того, необхідно оптимізувати величину запасів підприємства, виходячи із факторів та умов внутрішнього і зовнішнього його середовища. Обсяг запасів має бути таким, щоб забезпечувати безперервний (належний) процес діяльності підприємства і мінімально можливий залишок останніх на складі;

- поліпшення управління персоналом підприємства. Оскільки людський капітал – це основний ресурс підприємства, який забезпечує йому не лише конкурентні переваги у підприємницькій діяльності, а стабільне функціонування в мовах постійно мінливого середовища, пропонуємо продовжувати практику поліпшення умов праці персоналу, удосконалення діючої системи мотивації працівників шляхом застосування не лише методів матеріального стимулювання, а й методів морального та психологічного впливу на них, запровадити практику постійного моніторингу потреб персоналу та ступеня їх задоволення. Крім того, доцільним є вжиття заходів щодо мінімізації плинності кадрів на підприємстві, подальшого розвитку корпоративної культури та командного підходу до діяльності. Це забезпечить підприємству наступні переваги:

1) цілі та завдання системи управління персоналом будуть підв'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

2) підприємство буде забезпечено персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюватиметься у відповідності до виробничого;

3) система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємства;

4) підтримання і підвищення кваліфікації керівників та працівників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємства;

5) недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація фахівців, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства;

6) стане налагодженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємстві;

7) підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємства у цілому.

За напрямком «маркетингова діяльність» пропонуємо, перш за все, вжити заходів щодо поліпшення інформаційного зв'язку із споживачами. При цьому рекомендуємо зосереджувати увагу на ключових споживачах продукції підприємства. Як свідчить досвід успішних підприємств, таких споживачів, як правило, 15-20%, проте вони забезпечують 70-80% доходу від реалізації продукції підприємства [76]. Посилення співпраці з такими споживачами в частині застосування практики залучення їх до обговорення окремих стратегічних і суттєвих поточних питань діяльності підприємства, забезпечить у подальшому не лише вищий ступінь задоволення потреб даних споживачів, а й розширення кола останніх.

Досить ефективним засобом комунікації із споживачами може бути система SMS-маркетинг. Дана комунікаційна система широко використовується тому, що допомагає ефективнішому ознайомленню клієнта з асортиментом продукції, системою знижок та акцій. Клієнтська база заповнюється шляхом збору інформації про споживачів з анкет, які заповнюють клієнти, залишаючи свої контактні дані (номер телефону або email).

Варто зазначити, що нині зростає частка людей, які віддають перевагу в отриманні інформації через месенджери (програми для спілкування). Месенджери розвивають свій функціонал та починають серйозно конкурувати з соціальними мережами. В месенджерах є можливість широко використовувати чат-боти для зв'язку із клієнтами. Механізм роботи чат-ботів заснований на

використанні штучного інтелекту і має, як правило, різні варіанти налаштувань. На практиці їх можна використовувати як цифрову версію продавця. Найпопулярнішими програмами, де вони використовуються є Viber, WhatsApp та Telegram. Таким чином, ширше впровадження у практику ведення бізнесу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» інтернет-технологій дає змогу суттєво скоротити час на обслуговування споживачів, забезпечити резервування товарів у режимі он-лайн, знизити витрати на реалізацію маркетингових заходів та ін. Це, в свою чергу, забезпечить зростання обсягів грошових надходжень на підприємство від реалізації продукції та зменшить собівартість останньої.

За напрямком «Організаційно-економічна діяльність» пропонуємо керівництву ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» зосередити зусилля в першу чергу на формування позитивного іміджу підприємства. Імідж підприємства є один із дієвих інструментів для досягнення стратегічних цілей підприємства, що стосуються основних аспектів його діяльності і орієнтовані на майбутнє. Переваги позитивного іміджу очевидні. Однак позитивний імідж вимагає цілеспрямованої систематичної роботи, пов'язаної з перетворенням реального іміджу підприємства в позитивний. Щоб оцінити і сформувати позитивний імідж підприємства, можна виділити «дзеркальний імідж» - уявлення керівництва про імідж підприємства. Оскільки ініціація і надання ресурсів для створення позитивного іміджу підприємства залежать, в першу чергу, від управління.

Стратегічна мета – наблизити «дзеркальний» імідж підприємства до його реального іміджу, а потім перетворити останній у позитивний імідж, який посилює ринкову владу підприємства. Фактично, імідж підприємства - це те, як воно виглядає в очах людей, або ж, що люди думають про нього. Відомо, що будь-яке підприємство проходить протягом свого життя чотири основних етапи, кожному з котрих відповідає іміджева політика, зокрема:

1. Етап становлення – формування підприємства з прицілом на певний сегмент ринку;

2. Етап розвитку – затвердження підприємства на захоплених позиціях і стабільна діяльність;

3. Етап стабільності – інноваційна діяльність підприємства з метою розширення ринку при стабільно міцному положенні на займаних позиціях (кульмінація існування підприємства – «золотий вік»);

4. Етап спаду / відродження – трансформація підприємства, що приводить або до його відмирання, або до чергового інноваційного витка і відродження [50].

Іміджева політика кожного етапу життєвого циклу має забезпечити максимальний прибуток та готувати резерви для майбутніх етапів. Таким чином, неможливо зробити конкретний вибір між бажанням і відсутністю бажання сформувати імідж підприємства, можна тільки вибирати між спонтанним або цілеспрямовано створеним. Свідома маніпуляція іміджем набагато вигідніше з економічної точки зору, в порівнянні з необхідністю коригувати наслідки власної недбалості і бездіяльності.

Формування позитивного іміджу підприємства створюється, як правило, за допомогою маркетингових комунікацій: Public Relations, сейлз-промоушен, реклами, особистих продажів.

Отже, запровадження в практику діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» запропонованих заходів та методів їх реалізації забезпечить поліпшення результатів діяльності підприємства за усіма ключовими напрямками і посилення його конкурентних переваг.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Шляхом застосування методів розрахунково-конструктивного, екстраполяції та балансового проведено розрахунок прогнозних параметрів діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». В основу розрахунків покладено фактично досягнуті показники діяльності підприємства у 2022 році. Умови та

фактори середовища функціонування підприємства враховано у розрахунках шляхом застосування методу експертних оцінок. Прогнозування проведено на період до 2025 року, оскільки виходили із виявлених тенденцій зміни ключових показників діяльності підприємства за останні три роки (2020-2022 років).

Так, результати прогнозування свідчать, що у 2025 році порівняно з 2022 роком показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» зростуть. Зокрема, через запровадження у практику діяльності підприємства системи заходів щодо поліпшення умов праці, системи мотивації персоналу та інших заходів відповідно до запропонованого механізму покращення конкурентних переваг в частині поліпшення управління персоналом підприємства, дохідність працівників збільшиться на 533,3 тис. грн. з розрахунку на одного працівника або на 22,0% і складе у 2025 році 2957,2 тис. грн. на одну особу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні показники ефективності використання ресурсів
ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» на 2022-2025 роки

Показник	Рік		Відхилення 2025 р. до 2022 р.	
	2022	2025	+/-	%
Середня чисельність працівників, осіб	63	65	2	3,2
Доходи підприємства з розрахунку на одного працівника в рік, тис. грн.	2423,9	2957,2	533,3	22,0
Вартість основних засобів, тис. грн.	1151,5	2418,2	1266,7	2,1 разів
Віддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції, грн.	132	79,5	-52,5	-39,8
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	165634,8	168947,5	3312,7	2,0
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	0,92	1,14	0,22	-
Тривалість одного обороту оборотних засобів	398	321	-77	-19,4

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Що стосується ефективності використання основних засобів підприємства, то внаслідок запровадження системи заходів щодо нарощування їх активної частини та поліпшення її технічного стану, рівень віддачі від даних засобів у

2025 році буде мати дещо нижче значення, як у 2022 році. Це спричинено тим, що вартість даних засобів має збільшитися за вказаний період у 2,1 разів до рівня 2418,2 тис. грн., а сума доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на підприємство – на 26,4 % (при цьому очікується подальше нарощування доходу від реалізації продукції у наступних роках). Таким чином, віддача основних засобів за чистим доходом від реалізації продукції у 2025 році зменшиться на 52,5 грн. і складе 79,5 грн.

Щодо використання оборотних засобів, то реалізації запропонованих заходів стосовно оптимізації їх величини і структури, а також пришвидшення оборотності зумовить збільшення вартості оборотних засобів лише на 2 % до рівня 168947,5 тис. грн., а швидкості їх обертання – на 0,22 або на 22 пунктів. Внаслідок цього тривалість одного обороту оборотних засобів зменшиться на 77 днів і складе у 2025 році 321 днів.

Відповідні зміни показників ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» призведуть до покращення фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні показники фінансових результатів діяльності ТОВ «ДЕПС
СОЛЮШЕНЗ» на 2022-2025 роки, тис. грн.

Показник	Рік		Відхилення 2025 р. до 2022 р.	
	2022	2025	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	152030,4	192215,3	40184,9	26,4
Інші операційні доходи	371,2	424,0	52,8	14,2
Інші доходи	302,1	302,1	0,0	0,0
Разом доходів	152703,7	192941,4	40237,7	26,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	132097,2	150590,8	18493,6	14,0
Інші операційні витрати	17156,7	18426,3	1269,6	7,4
Разом витрат	149253,9	169017,1	19763,2	13,2
Фінансовий результат до оподаткування	3449,8	23924,3	20474,5	6,9 разів
Чистий прибуток	2863,8	19860,4	16996,6	6,9 разів

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Так, обсяг грошових надходжень на підприємство від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться на 40184,9 тис. грн. або на 26,4 % і складе 192215,3 тис. грн.. Сума інших операційних доходів – збільшиться на 52,8 тис.грн. або на 14,2 % і становитиме 424 тис. грн. (головним чином за рахунок вдалого управління майном підприємства). Таким чином, загальна сума доходів підприємства зросте на 40237,7 тис. грн.. або на 26,4 % і становитиме 192941,4 тис. грн.

Запровадження у практику діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» запропонованих заходів призведе також до збільшення витрат підприємства – на 19763,2 тис. грн.. або на 13,2 % до рівня 169017,1 тис. грн.. При цьому основним джерелом росту витрат буде зміна собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – на 18493,6 тис. грн.. або на 14,0 %.

Отже, валовий прибуток підприємства збільшиться на 21691,3 тис. грн.. або у 2,1 разів, а чистий прибуток – на 16996,6 тис. грн.. або у 6,9 разів і становитиме 19860,4 тис. грн.

Таким чином, усі ключові показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» також зростуть (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники ефективності господарської діяльності ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» на 2022-2025 роки

Показник	Рік		Відхилення 2025 р. до 2022 р., +,-
	2022	2025	
Рівень рентабельності виробництва продукції, %	15,1	27,6	12,6
Рівень рентабельності реалізації продукції, %	13,1	21,7	8,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	2,3	14,2	11,8
Рівень рентабельності підприємства, %	1,9	11,5	9,6

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

З даних табл. 3.5 видно, що рівень рентабельності виробництва продукції збільшиться на 12,6 пунктів і складе 27,6 %. Рівень рентабельності реалізації

продукції – на 8,5 пунктів і складе 21,7%. Рівень рентабельності підприємства – на 9,6 пунктів і становитиме у 2025 році 11,5%.

Виходячи із зазначеного, вважаємо, що запровадження у практичну діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» запропонованих заходів щодо поліпшення конкурентних переваг є актуальним і дієвим в сучасних умовах ведення бізнесу.

Висновки до розділу 3

За результатами узагальнення напрямів та заходів щодо досягнення конкурентних переваг підприємства сформовано наступні висновки:

1. Практика функціонування успішних підприємств свідчить, що досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності забезпечується, перш за все, системним підходом до стратегічного планування ведення бізнесу. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика підприємства у формі стратегії є умовою реалізації його ефективного господарського механізму.

2. Модель забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» повинна включати розроблення та обґрунтування стратегічних цілей за наступними напрямками: цінова політика, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, загального обсягу товарної реалізації, товарооборотності окремих груп товарів; ресурсний потенціал, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізації рентабельності в стратегічному періоді; товарний асортимент, що відповідає споживчим потребам та забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат; ефективне товаропостачання та мінімізація витрат на формування товарних запасів, зокрема, шляхом вибору відповідного постачальника товарних запасів.

3. За результатами SWOT - аналізу встановлено, що для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» доцільним є застосування наступних підстратегій: товарної, що охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, масштабів продажу, вибору ринку реалізації тощо; ресурсної, що відображає стратегічні рішення щодо управління капіталом; технологічно-інноваційної, що відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію торговельного процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази підприємства; фінансово-інвестиційної, що характеризує стратегію капіталовкладень шляхом залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інвестування, зростання інвестиційної привабливості підприємства; кадрової, що відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

4. Запровадження у практичну діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» системи заходів відповідно до зазначених підстратегій розвитку підприємства забезпечить підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, покращення фінансових результатів діяльності та ефективності ведення бізнесу підприємством загалом. Що, на нашу думку, посилить конкурентні переваги підприємства на ринку в сучасних умовах ведення бізнесу.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретико-методичних положень та практики формування конкурентних переваг підприємства дало змогу сформувати наступні висновки:

1. Проблеми формування конкурентних переваг завжди є актуальними для підприємств, які функціонують в ринковій економіці. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економічної системи здатність формувати конкурентні переваги забезпечує подальший розвиток суб'єктів господарювання. Тому дослідження підходів до формування та посилення конкурентних переваг набуває особливої актуальності для сучасних підприємств.

2. За результатами теоретичного аналізу трактувань поняття «конкурентна перевага» у науковій літературі встановлено, що наявні підходи вчених досить суттєво різняться між собою. Єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг відсутній. Що спонукало до формування авторської позиції з даного питання. Вважаємо, що конкурентна перевага є результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності внаслідок особливостей та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту.

3. Механізм формування конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал: інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо. Процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

4. Для оцінки конкурентних переваг у підприємницькій діяльності найбільш поширеними є наступні методи: «Модель конкуренції за Портером»; «Модель Boston Consulting Group»; «Нова матриця Бостонської консалтингової групи»; Модель GE/McKinsey або матриця «Привабливість ринку / конкурентоспроможність»; SWOT-аналіз; Графічний метод. При цьому для

оцінювання конкурентних переваг, на нашу думку, не варто застосовувати лише один із наведених вище методів. З метою отримання повної, точної інформації вважаємо за доцільне використовувати одночасно комбінацію з даних методів.

5. Враховуючи високу важливість інформації у процесі формування конкурентних переваг у підприємницькій діяльності вважаємо недостатнім обмежуватись лише регламентацією якості та часу надходження інформації до менеджерів і фахівців, як це рекомендовано робити в межах інформаційного менеджменту. Пропонуємо зосередити увагу керівництва підприємства на розробці та впровадженні інформаційної стратегії, що узгоджуватиме стратегічні цілі розвитку підприємства зі специфічними характеристиками його інформаційного середовища та потенціалом генерування стратегічно значущих інформаційних ресурсів.

6. Дослідження формування конкурентних переваг проведено на базі ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ». Підприємство веде досить вдалу політику щодо управління персоналом, постійно розробляє та запроваджує заходи, які спрямовані на поліпшення кваліфікації працівників, їх мотивації до високо продуктивної праці та мікроклімату у колективі. Однак, через негативний вплив факторів зовнішнього середовища підприємства рівень дохідності з розрахунку на одного працівника має хвилеподібну тенденцію зміни: якщо протягом 2020-2021 років даний показник збільшився на 2361,9 тис. грн. або на 92,5 %, то протягом 2021-2022 років – зменшився відповідно на 2490,8 тис. грн. або на 50,7 %.

7. Не зважаючи на підвищення показників ефективності використання основних засобів підприємства за досліджуваний період, технічний стан останніх потребує якнайшвидшого поліпшення. Так, ступінь зносу даних засобів за вказаний період збільшився на 15,9 пунктів і становить 73,7 %, що за незмінної політики стосовно цих активів може у найближчій перспективі суттєво погіршити ситуацію.

8. За результатами діагностики виявлено негативні тенденції щодо змін у

складі та щодо оборотності використання оборотних засобів підприємства. Так, у 2,5 разів зросла сума дебіторської заборгованості і у 2,6 разів зросла тривалість її одного обороту. Тому вважаємо за необхідне, розробити та запровадити заходи щодо поліпшення політики управління дебіторською заборгованістю підприємства.

9. Позитивним явищем є збільшення за досліджуваний період суми фінансових ресурсів підприємства. Однак, основним джерелом їх формування є залучені кошти. Що, в свою чергу, означає залежність від позичальників та кредиторів, а також послаблення фінансової незалежності підприємства.

10. У 2022 році ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» є ліквідним, прибутковим та економічно безпечним підприємством. Однак, проти 2020 року за усіма зазначеними напрямками відбулося погіршення показників діяльності. Якщо дана тенденція збережеться і надалі, то підприємство досить швидко може втратити власні конкурентні переваги і стати банкрутом.

11. Практика функціонування успішних підприємств свідчить, що досягнення конкурентних переваг у підприємницькій діяльності забезпечується, перш за все, системним підходом до стратегічного планування ведення бізнесу. Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика підприємства у формі стратегії є умовою реалізації його ефективного господарського механізму.

12. Модель забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» повинна включати розроблення та обґрунтування стратегічних цілей за наступними напрямками: цінова політика, що забезпечує стратегічну динаміку зростання цільового сегменту ринку, загального обсягу товарної реалізації, товарооборотності окремих груп товарів; ресурсний потенціал, його функціонально-вартісний перерозподіл з метою отримання цільового прибутку і максимізації рентабельності в стратегічному періоді; товарний асортимент, що відповідає споживчим потребам та забезпечує максимізацію доходів, мінімізацію обсягу і оптимізацію структури витрат; ефективне

товаропостачання та мінімізація витрат на формування товарних запасів, зокрема, шляхом вибору відповідного постачальника товарних запасів.

13. За результатами SWOT - аналізу встановлено, що для ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» доцільним є застосування наступних підстратегій: товарної, що охоплює елементи та параметри стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості товарів, масштабів продажу, вибору ринку реалізації тощо; ресурсної, що відображає стратегічні рішення щодо управління капіталом; технологічно-інноваційної, що відображає розвиток інновацій та технологій, організаційну оптимізацію торговельного процесу, удосконалення технологічної структури основних засобів, динамічне відтворення матеріально-технічної бази підприємства; фінансово-інвестиційної, що характеризує стратегію капіталовкладень шляхом залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інвестування, зростання інвестиційної привабливості підприємства; кадрової, що відображає стратегію розвитку кадрового потенціалу, зокрема чисельності та структури персоналу, забезпечення умов продуктивної праці, удосконалення мотивації та оплати праці.

14. Запровадження у практичну діяльність ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» системи заходів відповідно до зазначених підстратегій розвитку підприємства забезпечить підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, покращення фінансових результатів діяльності та ефективності ведення бізнесу підприємством загалом. Що, на нашу думку, посилить конкурентні переваги підприємства на ринку в сучасних умовах ведення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т.В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Бабій О.М., Малишко В. С., Пудичева Г. О. Управління вартістю підприємства : навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2016. 207 с.
3. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2019. 256с.
4. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 1. С. 5-9.
5. Безус П.І. Управління змінами обсягів виробництва. Економіка та держава. 2017. №2. С. 66-68.
6. 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.
7. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю. Ч. 1. Д.: НМетАУ, 2019. 49 с.
8. Буднік М.М. Стратегічне управління : навчальний посібник Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
9. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 288—295.
10. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15.
11. Віскузі В.К. Економічна теорія регулювання та антимонопольна політика. К.: Основи, 2021. 1047 с.

12. Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 49. С. 97- 103.
13. Воронько-Невіднича Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 21. С. 251–254.
14. Гончаров Ю.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2017. № 1. С. 178-181.
15. Господарський кодекс України: станом на 01 січня 2014. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
16. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
17. Данько Ю. І. Формування системи забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств : монографія. Суми: Університетська книга, 2016. 301 с.
18. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.
19. Дмитрієв І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
20. Донець Л.І., Донець А.А. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Бюлетень міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2022. № 1 (5). С. 101–106.
21. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2017. 160 с.
22. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
23. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Причорноморські економічні студії. 2018. № 29. С. 112-116.

24. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
25. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.
26. Єгорова О.В. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
27. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія. Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.
28. Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
29. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
30. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
31. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
32. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
33. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21.06.2012 р. № 5007-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>
34. Зянько В.В., Кривіцька В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. С.24-28.
35. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2018. 352 с.
36. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підруч. К.: Каравела, 2019. 464 с.

37. Канінський М.П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2021. № 11. С. 96–98.
38. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. № 38, ч. 1. С. 107-114.
39. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
40. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
41. Коваленко Н.В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2 (13). С. 26-30.
42. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст. Львів, 2019. 175 с.
43. Козак Ю.Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. 3-тє вид. навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 318 с.
44. Колесник Т.М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 408–414.
45. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
46. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
47. Крамарчук С.П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. Вип. 2. С. 24-30.
48. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
49. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

50. Маленко М.В., Артеменко Л.П. Напрями формування та інструменти реалізації політики забезпечення конкурентних переваг підприємства. Збірник всеукр. наук.-практ. конференції. Київ, 2020. 276 с.

51. Микитюк В.М. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посібник. Житомир: Рута, 2018. 440 с.

52. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. Науковий журнал Одеської національної академії харчових технологій. 2018. №1(21). С. 35–37.

53. Михайленко О.В. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.

54. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

55. Петренко О.А. Управління конкурентоспроможністю експортно орієнтованого підприємства. Київ, 2018. 123 с.

56. Попова В.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.

57. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат., 2020. 424с.

58. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 234с.

59. Савченко С.М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/13.pdf

60. Сапрун Г.Г. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю експортно-орієнтованих підприємств. Молодий вчений. 2017. № 3 (43). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/189.pdf>

61. Стахов М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні

проблеми економіки. 2017. Вип. 16.

62. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

63. Теоретико-методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності прикордонного регіону: монографія. Одеса: Атлант, 2018. 243 с.

64. Удалов Т.Г. Конкурентне право України : навч. посіб. Київ, 2020. 496 с.

65. Управління конкурентоспроможністю персоналу, робіт та послуг: теорія, методологія, практика. ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2020. 202 с.

66. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 700 с.

67. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

68. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.

69. Халімон Т.М. Гнучкість в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1 (23). С. 74–82.

70. Хмеленко І.І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2019. № 60.

71. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.

72. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

73. Чепіжко, О.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2021. 270 с.

74. Чіков І.А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74-80.

75. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес-інформ. 2023. № 1. С. 212–215.

76. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Дніпро. 2022. № 19. С. 1–5.

77. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. Харків : Право, 2022. 312 с.

78. Шубін О. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. Журнал європейської економіки. 2018. №2(4). С.467-472.

ДОДАТКИ