

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра комерційної діяльності і логістики

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «КОМЕРЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ЛОГІСТИКА»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Спеціалізація Комерційна діяльність та логістика

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Конкуренція та її вплив на комерційну діяльність промислового підприємства**»

здобувача Шевченко Альони Сергіївни _____

Науковий керівник: доктор економічних наук, доцент
Олексюк Олексій Іванович _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н. Олексюк О.І. _____

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТА РОЛІ КОНКУРЕНЦІЇ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ	5
1.1 Понятійний аналіз та класифікація видових проявів конкуренції на ринках товарів і послуг.....	5
1.2 Методи оцінювання впливу конкуренції на комерційну діяльність промислового підприємства.....	17
1.3 Стратегії конкурентної боротьби та їх вплив на комерційну діяльність підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РИНКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ» .	33
2.1 Цільовий ринок і конкурентна позиція на ньому	33
2.2. Аналіз конкурентоспроможності комерційної діяльності компанії.....	44
2.3. Ідентифікація моделей конкурентної боротьби у комерційній діяльності	55
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»	59
3.1 Комплексна програма розвитку товарного портфелю та (маркетингова) стратегія забезпечення конкурентоспроможності.....	59
3.2 Заходи щодо підвищення ефективності конкурентоспроможності за допомогою логістики та постачання	68
3.3 Прогнозовані зміни досліджуваних показників компанії від реалізації проєкту	80
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність дослідження. В ринковій економіці неодмінною умовою підвищення конкурентоспроможності та оптимізації використовуваних підприємством ресурсів стає маркетинговий підхід до його управління, що зумовлює актуальність використання сучасного інструментарію маркетингового планування, який максимально враховує інформацію як внутрішнього, так і зовнішнього походження, ґрунтується на реалізації сучасної системи планування, адаптованої до особливостей господарської діяльності підприємства і його підрозділів.

В умовах мінливості зовнішнього середовища господарювання, коли зростають транзакційні витрати податкового адміністрування, особливої актуальності набуває проблема обліку тенденцій та динаміки розвитку ринкового середовища, що формує податкове поле, що передбачає необхідність оперативного отримання маркетингової інформації, що є невід'ємним джерелом будь-якого планування. У сучасних умовах розвитку маркетингова інформація стає основним джерелом забезпечення системи податкового планування, що спирається на сукупність даних про стан того ринкового сегмента, в якій здійснюється діяльність підприємства (кон'юнктурні показники попиту та пропозиції, рівень і динаміка цін, платоспроможність покупців і партнерів по бізнесу, макроекономічні та глобальні тенденції та їх вплив на ринок в цілому) [11]. Представлене дослідження присвячене аналізу конкурентоздатності ТОВ «Нові продукти» на ринку енергетичних напоїв.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальним питанням проблематики конкуренції, конкурентних переваг, конкурентоспроможності присвячені окремі наукові праці Атюшкіна В. В., Катанаха А. М., Булава М. І., Богацька Н. М., Ляшко І. І., Дашко І. М., Савіна Г. Г.

Мета дослідження. Оцінити вплив конкуренція на комерційну діяльність промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Нові продукти»).

Для виконання сформульованої мети дослідження, були поставлені **наступні завдання:**

- провести аналіз сутності головних понять теми дослідження та розглянути підходи до класифікації видових проявів конкуренції на ринках товарів і послуг;
- систематизувати та дати опис основних методів оцінювання впливу конкуренції на комерційну діяльність промислового підприємства;
- охарактеризувати стратегічні механізми забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній;
- дати оцінку рівня та факторів конкурентної боротьби на цільових ринках ТОВ «Нові продукти»;
- зробити аналіз конкурентоспроможності комерційної діяльності компаній;

Об'єктом дослідження є конкуренція в діяльності підприємства.

Предмет дослідження є сукупність необхідних умов, що забезпечують найкращий підхід до оцінки впливу конкуренції на комерційну діяльність промислового підприємства (на прикладі ТОВ «Нові продукти»).

Методи дослідження: теоретичний аналіз наукової літератури; аналіз та узагальнення. В основу дослідження, лягли методи порівняльного аналізу та класифікації. Вирішення поставлених у роботі завдань здійснювалося з використанням системного підходу в доборі матеріалу, методів індуктивного і логічного аналізу, спостереження та статистичні методи аналізу літературних даних.

Новизна дослідження. Зроблено широкий літературний пошук з детальним аналізом наукової інформації. Проведено систематизацію та адаптацію отриманих літературних результатів.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдань дослідження структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. За час роботи опрацьовано 35 літературних джерел. Зміст роботи викладено на 75 сторінках машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ТА РОЛІ КОНКУРЕНЦІЇ У КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Понятійний аналіз та класифікація видових проявів конкуренції на ринках товарів і послуг

Етимологічно термін «конкуренція» з латинської мови означає «бігти разом», тобто конкурент – це той, хто біжить поряд. Під час бігу, як правило, з’являється почуття змагальності, тому пізніший переклад цього слова означав змагання, суперництво, боротьбу за досягнення кращих результатів. Визначаючи конкуренцію як економічне змагання, економісти підходять до цього поняття з різних позицій, що залежить від ступеня розвитку суспільства, рівня та характеру національного ринку, міжнародного авторитету держави [8].

Конкуренція – універсальний показник розвиненості або недорозвиненості підприємства. Дослівний переклад слова «конкуренція» означає «бігти разом», змагатися», тобто формальний сенс конкуренції полягає у забезпеченні власного інтересу, економічного виживання та боротьбі «всіх проти всіх». А. Сміт трактував конкуренцію, як поведінкову категорію, яка відображає боротьбу (суперництво) старого з новим, змагальність у виробництві, боротьба старого неефективного з новим ефективним.

В сучасних умовах, конкуренція є вираженням економічних відносин в умовах ринкового господарства. Вона являє собою певну форму розвитку продуктивних сил, форму розвитку факторів виробництва, або економічних ресурсів суспільства. Конкурентні відносини складаються між усіма суб’єктами ринкової економіки (домашніми господарствами, фірмами і державою), між агентами попиту та пропозиції, між споживачами та виробниками благ (товарів і послуг) [6]. Ці відносини пронизують головні сфери економічного життя: виробництво, розподіл, обмін і споживання. Вони виконують важливу роль своєрідної «сполучної тканини», завдяки наявності якої ринкова економіка

функціонує в якості складної багатоланкової системи. Формою існування конкуренції є право, норми права, формальні і неформальні норми права, а головна суть конкуренції – постійний пошук, пропозиції кращих умов для покупця і продавця. Бути конкурентоспроможним значить випереджати своїх суперників в привабливості пропозиції, прагнення бути попереду. Приклад – конкуренція між інтернет-магазинами [4].

Конкуренція – зворотний бік ринку, врахування зміни ринку [18].

Понятійний аналіз і класифікація видів конкуренції на ринках товарів і послуг можуть включати такі аспекти, як форми конкуренції (наприклад, перфектна конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія, монополія), стратегії конкуренції (наприклад, цінова конкуренція, диференціювання продукції, інновації), а також вплив факторів, таких як розмір ринку, структура витрат, правове середовище і технологічні інновації.

Форми конкуренції

На сучасних ринках існує різноманіття форм конкуренції, які впливають на спосіб функціонування підприємств та визначають їх стратегії. Від перфектної конкуренції, де багато малих гравців не мають впливу на ціни, до монополії, де одне підприємство контролює весь ринок - кожна форма має свої особливості. Розуміння цих форм допомагає підприємствам адаптуватися до ринкових умов та розробляти ефективні стратегії для забезпечення успішності на ринку.

1. Перфектна конкуренція:

Характеристика: Це ринок, на якому присутні велика кількість малих виробників та покупців. Продукти і послуги в цій формі конкуренції є однорідними, тобто майже однаковими.

Роль цін: Ціни встановлюються ринком внаслідок співпраці між покупцями і продавцями. Виробники не мають можливості впливати на ціни, оскільки їх виробництво не займає значної частини ринку.

Вільний вхід і вихід: Нові фірми можуть входити на ринок без обмежень, а також можуть виходити з нього.

2. Монополістична конкуренція:

Характеристика: На цьому ринку існують багато виробників, кожен з яких продає продукт, який трохи відрізняється від продуктів конкурентів.

Цінова стратегія: Ціни можуть бути змінені виробником, оскільки його продукт має якісні чи брендові відмінності, що дозволяють йому встановлювати свої ціни в межах певного діапазону.

Боротьба за бренди: Виробники використовують маркетинг та рекламу для позиціонування своїх продуктів як унікальних або високоякісних.

3. Олігополія:

Характеристика: На цьому ринку присутні лише декілька великих виробників, які контролюють більшість обсягів виробництва. Вони можуть домовлятися про ціни та кількість, що виробляється, або вести цінову війну.

Стабільність цін: Ціни на продукцію можуть залишатися стабільними або змінюватися лише під впливом стратегічних рішень найбільших гравців.

4. Монополія:

Характеристика: Ринок, на якому існує лише один виробник або постачальник, який має повний контроль над цінами і обсягами виробництва.

Визначення цін: Монополісти можуть встановлювати ціни без обмежень, оскільки вони не мають конкурентів.

Регулювання: Часто монополії піддаються державному регулюванню, щоб запобігти зловживанню своїм становищем на ринку.

Розуміння різних форм конкуренції на ринку є ключовим для успішного ведення бізнесу. Кожна форма вимагає від підприємств певних стратегій і тактик, щоб пристосуватися до конкретних умов. Отже, вивчення конкурентного середовища допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, маркетингових стратегій та розвитку продуктів, що є важливим для їхнього успіху і стійкості на ринку.

Класифікація видів конкуренції

Аналіз праць науковців щодо проблем конкуренції дозволив узагальнити підходи до класифікаційних ознак економічної конкуренції (таб. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційні Ознаки	Види конкуренції
Залежно від застосовуваних дій, за рахунок яких можна обійти конкурентів	цінова – конкуренція за рахунок зниження витрат виробництва; нецінова – використання будь-яких законних засобів зниження цін з метою залучення нових споживачів;
За характером цінової конкуренції	пряма – підприємство сповіщає про зниження цін на товари, прихована – на ринок виводиться новий товар з істотно поліпшеними споживчими властивостями, ціна підвищується незначно;
Залежно від масштабу	місцева – у групі, відділенні, на підприємстві і т.д.; регіональна – у районі, місті, області; національна – країні; міжнаціональна – у кількох країнах; глобальна – у світовому масштабі, без конкретно визначених країн.
За ступенем диференціації товарів	гомогенна – однорідна конкуренція, яка не передбачає диференціацію товару; гетерогенна – різнорідна, з диференціацією товару;
Залежно від дотримання норм і правил	сумлінна – конкуренція, яка здійснюється відкрито на ринку з повним дотриманням чинного законодавства й етичних норм; несумлінна – конкуренція, яка здійснюється на ринку з повним або частковим порушенням чинного законодавства й етичних норм.
За ступенем складності проникнення в галузь	відкрита – без бар'єрів входження в галузь; закрита – з бар'єрами входження в галузь.
За характером поведінки продавця	монополія – якщо ситуація на ринку залежить тільки від власної поведінки продавця і реакції на нього покупців; поліполія – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ринкову ціну як еталонну; монополістична конкуренція – якщо продавець не може передбачити реакцію конкурентів і обирає ціну, тому що його продукція диференційована, але це не впливає істотно на його конкурентів; олігополія – якщо продавець повинен враховувати реакцію своїх конкурентів.
Залежно від отриманих результатів	реальна – динамічна конкуренція, яка стимулюється прагненням до одержання надприбутків за рахунок конкурентних переваг; потенційна – інтереси підприємств різні в часі та просторі.

Продовження таблиці 1.1

Залежно від ступеня взаємозамінності товарів	параметрична – конкуренція серед виробників аналогічної продукції; товарна – конкуренція за зовнішнім виглядом і функціями; марочна – конкуренція торгових марок виробників однорідної продукції; конкуренція бажань – конкуренція принципово іншої продукції, що конкурує на рівні бажань.
За територіальною ознакою	внутрішньогалузева – конкуренція між окремими підприємцями всередині кожної галузі щодо одержання прибутку; міжгалузева – специфічна форма конкуренції капіталів у боротьбі за більш прибуткове застосування капіталу; здійснюється у вигляді міграції капіталів з одних галузей в інші.

Зміст конкурентної боротьби найбільш повно розкривається при аналізі її функцій. Адже у сучасній ринковій економіці можна виділити шість основних функцій конкуренції: регулюючу; алокаційну; інноваційну; адаптаційну; розподільну; контролюючу.

Основні функції конкуренції

1. Регулююча функція конкуренції полягає у забезпеченні балансу між інтересами підприємств, споживачів і суспільства в цілому. Ось декілька ключових аспектів цієї функції:

Запобігання монополіям: Конкуренція між підприємствами допомагає запобігти зайняттю домінуючого становища на ринку одним або кількома великими гравцями, що може призвести до зловживання своїм становищем та обмеження конкуренції.

Захист споживачів: Конкуренція стимулює підприємства надавати кращі умови для споживачів, такі як низькі ціни, вища якість продуктів та послуг, інновації та кращий сервіс.

Підтримка інновацій: Конкуренція спонукає підприємства до пошуку нових інноваційних рішень, що сприяє розвитку економіки та покращенню якості життя.

Стимулювання ефективності: Конкуренція змушує підприємства ефективно використовувати свої ресурси та зменшувати витрати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку.

Підтримка розвитку малих та середніх підприємств: Конкуренція створює сприятливе середовище для розвитку малих та середніх підприємств, дозволяючи їм конкурувати на ринку з великими гравцями.

Регулююча функція конкуренції важлива для забезпечення рівноваги та справедливості на ринку, а також для забезпечення ефективного функціонування економіки в цілому.

У кінцевому рахунку мова тут йде про створення реального «суверенітету споживача» взамін все ще існуючому «суверенітету виробника». Девізом цієї функції виступає принцип: створювати такі послуги, які можна продати, а не намагатися продати те, що зуміли виробити [8].

2. Алокаційна функція конкуренції, звана інакше функцією розміщення, виражається в ефективному розміщенні самих факторів виробництва (в першу чергу праці, землі і капіталу) у місцях, де їх застосування забезпечує найбільшу віддачу [24]. Ця функція конкуренції описує розподіл ресурсів у економіці з урахуванням взаємодії підприємств та споживачів на ринку. Основні аспекти цієї функції включають:

Ефективне використання ресурсів: Конкуренція спонукає підприємства до більш ефективного використання ресурсів, оскільки вони стикаються з необхідністю зниження витрат і підвищення продуктивності для збереження конкурентоспроможності.

Оптимальний розподіл товарів і послуг: Конкуренція сприяє оптимальному розподілу товарів і послуг в економіці шляхом відображення справжніх потреб споживачів і відповідності їм шляхом виробництва.

Цінова сигналізація: Цінова конкуренція використовується для передачі сигналів про рівень попиту та пропозиції на ринку. Високі ціни можуть вказувати

на дефіцит товарів, тоді як низькі ціни можуть свідчити про перевищення пропозиції над попитом.

Стимулювання інновацій: Конкуренція мотивує підприємства до пошуку нових інноваційних рішень, що можуть покращити асортимент продукції, підвищити якість та зменшити витрати виробництва.

Розширення асортименту і вибору: Конкуренція сприяє розширенню асортименту товарів і послуг на ринку, що забезпечує споживачам більший вибір і можливість знаходити оптимальніші варіанти для своїх потреб.

Алокаційна функція конкуренції важлива для ефективного функціонування ринкової економіки, оскільки вона допомагає забезпечити оптимальне використання ресурсів та розподіл товарів і послуг відповідно до потреб суспільства.

3. Інноваційна функція конкуренції виявляється в різних продовженнях новаторства (нововведень), що спираються на досягнення науково-технічного прогресу і що обумовлюють динамізм фактичного розвитку суб'єктів ринкової економіки. Інноваційна функція конкуренції відіграє ключову роль у стимулюванні розвитку та пошуку нових рішень у бізнесі та економіці загалом. Основні аспекти цієї функції включають:

Стимулювання досліджень і розробок: Конкуренція між підприємствами створює необхідну мотивацію для витрат на дослідження та розробки нових технологій, продуктів та послуг.

Пошук ефективних рішень: За постійного тиску конкуренції підприємства постійно шукають способи оптимізувати свої процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

Створення нових ринків: Конкуренція сприяє виникненню нових ринків шляхом інновацій та впровадження нових продуктів та послуг, що відповідають змінним потребам споживачів.

Підвищення якості та конкурентоспроможності: Конкуренція змушує підприємства прагнути до покращення якості своїх продуктів та послуг, а також

впроваджувати нові технології для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Створення інноваційної культури: Конкуренція сприяє розвитку інноваційної культури в компаніях, що відкриває шлях для постійного вдосконалення та творчості серед працівників.

Залучення інвестицій: Конкуренція може залучити більше інвестицій у галузі, де існує великий потенціал для розвитку та інновацій.

Інноваційна функція конкуренції є важливим механізмом для стимулювання технологічного прогресу, економічного зростання та підвищення життєвого рівня споживачів.

4. Адаптаційна функція конкуренції визначає, як підприємства або організації реагують на зміни у конкурентному середовищі для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Основні аспекти цієї функції включають:

Цінова стратегія: Підприємства можуть змінювати свої ціни у відповідь на дії конкурентів. Наприклад, вони можуть знижувати ціни, щоб залучити більше клієнтів, або всупереч підвищувати ціни, якщо вони вважають, що їхній продукт є преміальним або відмінним від конкурентів.

Продуктова стратегія: Підприємства можуть модифікувати свої продукти або послуги, щоб вони краще відповідали потребам ринку або відрізнялися від продуктів конкурентів. Це може включати розробку нових функцій, покращення якості або розширення асортименту.

Маркетингова стратегія: Підприємства можуть змінювати свої маркетингові зусилля, щоб привернути увагу клієнтів у конкурентному середовищі. Це може включати запуск нових рекламних кампаній, покращення обслуговування клієнтів або вдосконалення стратегій брендування.

Стратегія дистрибуції: Підприємства можуть змінювати свої канали збуту або розширювати свою присутність на ринку, щоб підвищити доступність своїх продуктів або послуг для клієнтів.

Стратегія розвитку: Підприємства можуть звертатися до стратегій розвитку, таких як горизонтальна або вертикальна інтеграція, диверсифікація або міжнародна експансія, щоб змінити свою конкурентну позицію у ринковій боротьбі.

Адаптаційна функція конкуренції дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни на ринку та зберігати або підсилювати свою конкурентоспроможність у конкурентному середовищі. Вона також може бути використана для прогнозування реакції ринку на різні стратегії підприємства.

5. Розподільна функція конкуренції визначає, як різні ресурси, такі як капітал, праця і знання, розподіляються між різними підприємствами в економіці. Основні аспекти цієї функції включають:

Розподіл капіталу: Конкуренція між підприємствами сприяє розподілу капіталу у галузях та проектах, які мають найбільший потенціал для розвитку та прибутковості.

Розподіл праці: Підприємства конкурують за робочу силу, що сприяє підвищенню заробітних плат та умов праці для працівників у галузях з високим попитом на робочу силу.

Розподіл знань та технологій: Конкуренція стимулює обмін знаннями та технологіями між підприємствами через інновації, дослідження та розробки.

Розподіл ринкових часток: Підприємства змагаються за свої ринкові позиції та частки, що призводить до розподілу ринку між конкурентами відповідно до їхніх стратегій і результатів.

Розподіл ресурсів: Конкуренція сприяє більш ефективному розподілу ресурсів в економіці, оскільки підприємства стикаються з необхідністю максимізувати використання своїх ресурсів для досягнення своїх цілей.

Розподільна функція конкуренції важлива для забезпечення ефективного використання ресурсів та розвитку економіки в цілому шляхом стимулювання конкуренції та інновацій. Ця функція конкуренції робить прямий і непрямий вплив на розподіл сумарного обсягу вироблених благ (валового національного продукту) серед споживачів [11].

6. Контролююча функція конкуренції відіграє важливу роль у забезпеченні економічної ефективності та захисті інтересів споживачів. Основні аспекти цієї функції включають:

Обмеження монополістичної поведінки: Конкуренція стимулює підприємства до підтримання конкурентного середовища та запобігання формуванню монополій або картелі, що можуть призвести до обмеження вибору та підвищення цін для споживачів.

Захист прав споживачів: Конкуренція сприяє зменшенню можливості підприємств зловживати своїм становищем, надавати низьку якість товарів або послуг, а також неприпустимі умови обслуговування.

Сприяння інноваціям: Конкуренція змушує підприємства постійно здійснювати інновації та покращення для збереження або зайняття лідерської позиції на ринку, що сприяє розвитку нових технологій та підвищенню якості продуктів.

Підтримка справедливої конкуренції: Конкуренційні правила та норми допомагають забезпечити справедливість у конкурентному середовищі, де всі підприємства мають рівні умови для змагання.

Контроль за антимонопольними порушеннями: Органи антимонопольного регулювання використовують контроль за конкуренцією для виявлення та припинення антимонопольних порушень, таких як узгоджена діяльність або зловживання домінуючим становищем.

Контролююча функція конкуренції є важливим механізмом для забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки та захисту інтересів споживачів, ця функція покликана не допустити встановлення монополістичного диктату одних агентів ринку над іншими [7].

Стратегії конкуренції

Для підприємств у сучасному конкурентному середовищі важливо мати чітку стратегію, спрямовану на залучення уваги споживачів і збільшення

конкурентоспроможності. Це вимагає не лише розуміння форм конкуренції, а й уміння використовувати різноманітні стратегії, щоб відповідати на виклики ринку та забезпечити стійкий розвиток бізнесу. Від цінової конкуренції до інновацій та стратегій зниження витрат - розглянуті варіанти дозволяють підприємствам активно взаємодіяти з ринком та досягати своїх бізнес-цілей.

1. Цінова конкуренція:

Дисконтні пропозиції: Зниження цін для привертання покупців.

Цінові акції: Тимчасові знижки або спеціальні пропозиції для стимулювання продажів.

2. Диференціювання продукції:

Унікальний бренд: створення унікального бренду або ідентичності продукту для привертання покупців.

Якість продукції: зосередження на якості продукції або послуги, що вирізняється серед конкурентів.

3. Інновації:

Нові продукти: розробка нових продуктів або технологій, що вирізняються на ринку.

Постійні вдосконалення: неперервне вдосконалення і оновлення існуючих продуктів або послуг.

4. Маркетингові стратегії:

Цільове спрямування: спрямовані маркетингові кампанії на конкретних сегментах ринку.

Соціальні мережі та медіа: використання соціальних мереж та медіа для залучення уваги споживача та сприяння збуту.

5. Виходження на нові ринки:

Глобальний розширення: розширення бізнесу за межі національних ринків.

Нові сегменти: входження в нові ринкові сегменти або галузі.

6. Стратегії зниження витрат:

Оптимізація процесів: максимізація ефективності виробничих процесів для зниження витрат.

Співпраця з постачальниками: Пошук ефективних постачальників матеріалів або послуг для зниження витрат.

7. Співпраця з конкурентами:

Стандартизація: Участь у стандартизаційних організаціях для спільного вирішення питань стандартів та норм.

Спільні проекти: Укладання партнерських угод або співпраця в рамках спільних проектів для забезпечення взаємної вигоди.

Успіх на сучасному ринку значною мірою залежить від вміння підприємства використовувати різноманітні стратегії конкуренції. Цінові стратегії дозволяють привернути увагу покупців, а диференціювання продукції допомагає створити унікальність у продукції. Інновації та маркетингові стратегії відкривають нові можливості для залучення клієнтів, а розширення на нові ринки дозволяє розширити аудиторію. Зниження витрат та співпраця з конкурентами сприяють підвищенню ефективності та зниженню ризиків. Використання цих стратегій, а також їх комбінацій, допомагає підприємствам не лише виживати на ринку, а й розвиватися та досягати високих результатів.

1.2 Методи оцінювання впливу конкуренції на комерційну діяльність промислового підприємства

Сьогодні існує багато методів для оцінювання впливу конкуренції на діяльність промислових підприємств. Розглянемо основні з них та порівняємо їх.

1. Аналіз портфеля продуктів та послуг:

Аналіз портфеля продуктів та послуг - це стратегічний інструмент, який допомагає підприємствам зрозуміти ефективність та конкурентоспроможність їхнього асортименту товарів і послуг. Основні компоненти аналізу портфеля включають:

Класифікація продуктів/послуг: Підприємства класифікують свої товари та послуги за різними критеріями, такими як категорії товарів, цінові сегменти, цільові ринки тощо. Це допомагає зрозуміти структуру та розмаїтість портфеля.

Оцінка рентабельності: Для кожного продукту або послуги проводиться оцінка їхньої прибутковості. Це включає аналіз витрат на виробництво, маржі прибутку, обсягів продажів тощо.

Аналіз життєвого циклу продукту: Визначення стадії життєвого циклу кожного продукту або послуги (введення, зростання, зрізання, спад), допомагає прийняти рішення щодо дальшого розвитку та управління портфелем.

Оцінка конкурентної позиції: Порівняння продуктів та послуг з конкурентами за такими характеристиками, як якість, ціна, інноваційність тощо, допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Стратегія розвитку: На основі результатів аналізу портфеля підприємство формує стратегії розвитку для кожного продукту або послуги. Це може включати збільшення інвестицій у виробництво, маркетингові кампанії, розробку нових продуктів або послуг, або зняття з виробництва неефективних одиниць.

Аналіз портфеля продуктів та послуг допомагає підприємствам зрозуміти, як їхні продукти та послуги відповідають на ринкові вимоги, і допомагає в формулюванні стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Важливо враховувати не лише типи продуктів і послуг, але і їх якість, цінову політику, інноваційність і сервіс.

Порівняння функціональних характеристик продуктів та послуг може допомогти виявити конкурентні переваги або недоліки підприємства.

Особливу увагу слід звернути на унікальні функції або переваги, які можуть допомогти вирізнити підприємство на ринку.

2. Аналіз ринкових даних:

Аналіз ринкових даних - це процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації про ринок з метою розуміння його структури, динаміки та тенденцій. Основні компоненти аналізу ринкових даних включають:

Обсяги продажів: Детальне вивчення обсягів продажів на ринку дозволяє зрозуміти, як змінюються попит та обсяги збуту товарів і послуг з часом.

Цінова динаміка: Аналіз цінової динаміки допомагає визначити тенденції ціноутворення на ринку, виявити фактори, що впливають на ціни, та розуміти, як ціни впливають на попит та обсяги продажів.

Частки ринку: Оцінка частки ринку для підприємства та його конкурентів допомагає зрозуміти їхню конкурентну позицію та розподіл ринку між учасниками.

Тendenції та прогнози: Вивчення тенденцій розвитку ринку та проведення прогнозів дозволяє підприємству адаптуватися до майбутніх змін та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Аналіз конкурентів: Вивчення конкурентної ситуації на ринку, включаючи аналіз конкурентів, їхніх стратегій та ринкової діяльності, допомагає визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та розуміти їхні стратегії.

Аналіз споживачів: Вивчення потреб, уподобань та поведінки споживачів допомагає зрозуміти їхні вимоги та вплив на ринок.

Аналіз ринкових даних допомагає підприємствам усвідомити своє оточення, зрозуміти потреби споживачів та реагувати на зміни на ринку шляхом адаптації своїх стратегій та дій. Ретельне вивчення ринкових даних дозволяє виявити потенційні можливості для росту та ідентифікувати загрози від конкурентів.

Моніторинг цін, обсягів продажів, змін в попиті та інших ринкових показників допомагає у зрозумінні тенденцій і реакції ринку на дії конкурентів.

3. SWOT-аналіз:

SWOT-аналіз - це стратегічний інструмент, який допомагає підприємствам оцінити їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Абревіатура "SWOT" походить від англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Основні етапи SWOT-аналізу включають:

- Сильні сторони (Strengths) - це внутрішні позитивні аспекти підприємства, які надають йому конкурентну перевагу. До сильних сторін можуть відноситися висока якість продукції, сильний бренд, доступ до новітніх технологій, висока ефективність виробництва тощо.
- Слабкі сторони (Weaknesses) - це внутрішні негативні аспекти підприємства, які ускладнюють його конкурентну позицію. До слабких сторін можуть відноситися низька прибутковість, обмежений ресурсний потенціал, низька впізнаваність бренду тощо.
- Можливості (Opportunities) - це зовнішні фактори або умови на ринку, які можуть стати вигідними для підприємства. Можливості можуть включати розширення ринків, зростання попиту на продукцію, нові технологічні та інноваційні можливості тощо.
- Загрози (Threats) - це зовнішні фактори або умови на ринку, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Загрози можуть включати зростання конкуренції, зміни в законодавстві, зменшення попиту на продукцію, зміни в економічному середовищі тощо.

Після проведення SWOT-аналізу підприємство може розробити стратегії, які використовують його сильні сторони для максимізації можливостей, а також приймати заходи для мінімізації впливу слабких сторін і загроз.

Під час SWOT-аналізу важливо враховувати не тільки внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, але і зовнішні можливості та загрози, зокрема, ті, які виникають внаслідок конкуренції.

SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку, які враховують конкурентну обстановку на ринку.

4. Аналіз конкурентної стратегії:

Аналіз конкурентної стратегії - це процес вивчення та оцінки стратегій, що використовуються конкурентами на ринку, з метою зрозуміння їхніх сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз. Основні етапи аналізу конкурентної стратегії включають:

Ідентифікація конкурентів: перший крок - це визначення всіх основних конкурентів на ринку. Це можуть бути як прямі конкуренти, які пропонують аналогічні товари або послуги, так і опосередковані конкуренти, які задовольняють ті ж самі потреби клієнтів через альтернативні продукти або послуги.

Аналіз стратегій конкурентів: після ідентифікації конкурентів проводиться детальний аналіз їхніх стратегій. Це може включати вивчення цільових ринків, позиціонування продуктів, маркетингових акцій, цінової політики, інновацій, а також діяльності на ринку.

Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів: під час аналізу важливо визначити сильні та слабкі сторони кожного конкурента. Це допоможе зрозуміти, де підприємство може знайти переваги і які аспекти йому слід покращити.

Виявлення можливостей та загроз: на основі аналізу стратегій конкурентів підприємство може виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть виникнути внаслідок дій конкурентів.

Розробка власної стратегії: на основі отриманих даних підприємство може розробити власну стратегію, яка враховує конкурентну обстановку на ринку. Це може включати підсилення сильних сторін, зменшення впливу слабких сторін, ефективне використання можливостей та мінімізацію загроз.

Аналіз конкурентної стратегії допомагає підприємствам краще розуміти своє конкурентне середовище та приймати обґрунтовані рішення для досягнення конкурентних переваг. Поглиблений аналіз конкурентних стратегій конкурентів допомагає ідентифікувати їхні сильні та слабкі сторони.

Важливо вивчити не лише оголошену стратегію, але й фактичну практику діяльності конкурентів для зрозуміння їхніх тенденцій та можливостей для вдосконалення.

5. Оцінка клієнтів та їхніх вимог:

Оцінка клієнтів та їхніх вимог - це важливий етап в розвитку успішної бізнес-стратегії, оскільки допомагає зрозуміти потреби, уподобання та очікування цільової аудиторії. Основні аспекти цієї оцінки включають:

Аналіз сегментів ринку: вивчення та класифікація клієнтів за різними критеріями, такими як вік, стать, соціальний статус, географічне розташування, стиль життя тощо. Це дозволяє підприємству краще розуміти свою цільову аудиторію та налаштовувати свої пропозиції під їхні потреби.

Дослідження потреб та уподобань: проведення опитувань, фокус-груп, аналіз відгуків клієнтів тощо для виявлення їхніх потреб, очікувань та уподобань. Це дозволяє підприємству створити продукти та послуги, які відповідають потребам своїх клієнтів.

Оцінка задоволеності клієнтів: вивчення рівня задоволеності клієнтів з використання продуктів або послуг підприємства. Це допомагає виявити проблемні аспекти та можливості для покращення обслуговування.

Моніторинг конкуренції: вивчення та аналіз стратегій та акцій конкурентів щодо їхнього спілкування з клієнтами. Це дозволяє зрозуміти, як конкуренти взаємодіють зі своїми клієнтами та виявити можливості для вдосконалення власного підходу.

Персоналізований підхід: розвиток стратегії обслуговування, що базується на індивідуальних потребах та уподобаннях клієнтів. Це може включати

впровадження програм лояльності, персоналізованих пропозицій, індивідуального сервісу тощо.

Оцінка клієнтів та їхніх вимог дозволяє підприємству краще зрозуміти свою цільову аудиторію та створити стратегію, спрямовану на максимальне задоволення її потреб і побажань. Аналіз потреб і уподобань клієнтів допомагає виявити ніші на ринку, які можуть бути використані для вирізнення підприємства від конкурентів. Вивчення клієнтських відгуків та побажань може надати інформацію щодо недоліків конкурентів та можливостей для покращення власної пропозиції.

6. Метод стратегічного аналізу SPACE

Метод аналізу SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства на ринку та розробити стратегічні рекомендації на основі чотирьох ключових факторів: проміжку стратегій, ринкової стабільності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Проміжок стратегій (Strategic Position): оцінюється рівень конкурентоспроможності підприємства в порівнянні з іншими учасниками ринку. Цей фактор визначається на основі факторів внутрішнього середовища, таких як рівень технологій, ефективність виробництва, якість продукції тощо.

Ринкова стабільність (Market Stability): оцінюється стабільність та прогнозовані зміни на ринку. Це важливо для визначення ризику та необхідності адаптації стратегії підприємства до змін у середовищі.

Конкурентоспроможність (Competitive Advantage): визначається наявність конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами. Включає в себе аналіз унікальних особливостей продуктів або послуг, брендування, інновацій тощо.

Фінансова стабільність (Financial Strength): оцінюється фінансова стійкість та здатність підприємства забезпечити потреби в фінансуванні своїх стратегічних цілей.

Після оцінки цих чотирьох факторів, вони графічно відображаються на двовимірній SPACE-діаграмі, яка показує стратегічне положення підприємства. За

допомогою SPACE-аналізу розробляються рекомендації щодо стратегічних дій, таких як розвиток нових продуктів, входження на нові ринки, оптимізація виробництва тощо, з метою максимізації конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку підприємства.

7. Метод LOTS

Метод LOTS (Leaders, Opportunities, Threats, Standards) - це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає оцінити зовнішнє середовище підприємства та визначити стратегічні переваги, можливості та загрози.

Leaders (Лідери) - ідентифікація провідних лідерів у галузі. Це можуть бути підприємства або організації, які володіють найбільшою часткою ринку або мають сильну конкурентну перевагу. Аналіз лідерів допомагає зрозуміти їхні стратегії та успішні практики.

Opportunities (Можливості) - визначення можливостей, які можуть виникнути у галузі. Це можуть бути нові технології, зміни в законодавстві, демографічні тенденції або зміни в попиті споживачів. Аналіз можливостей допомагає визначити нові шляхи для розвитку та зростання підприємства.

Threats (Загрози) - визначення загрози, які можуть вплинути на галузь або підприємство. Це можуть бути нові конкуренти, що виходять на ринок, зміни в законодавстві або економічна нестабільність. Аналіз загроз допомагає ідентифікувати потенційні ризики та визначити стратегії для їх управління.

Standards (Стандарти) - оцінка стандартів та нормативів, які регулюють галузь або підприємство. Це можуть бути вимоги щодо якості, безпеки, екологічної стійкості або етичних стандартів. Аналіз стандартів допомагає зрозуміти, як вони впливають на процеси підприємства та як їх можна використовувати для підвищення конкурентоспроможності.

Методологія проведення LOTS аналізу не така чітка, як у SWOT-аналізу, але це загальний підхід до стратегічного аналізу, який допомагає підприємству зрозуміти своє зовнішнє середовище та визначити стратегічні напрямки розвитку.

Ці методи можуть бути використані в комплексі для забезпечення більш об'єктивної та повної оцінки впливу конкуренції на комерційну діяльність промислового підприємства.

Крім того, існує багато методів аналізу конкурентних переваг, але найпоширеніші – це методи, що описують ринкові позиції підприємства (або продукту). Ці методи можна розділити на формальні та матричні моделі, які досліджують окремі аспекти діяльності компанії [4].

До формальних методів належать: модель Майкла Портера; модель продукт-ринку (Ігоря Ансоффа); модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту (ЖЦП); модель життєвого циклу технологій (ЖЦТ).

До матричних методів належать: модель БКГ; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell / DPM; модель Хофера / Шенделя; метод ADL; метод PIMS.

Методи які характеризують рівень менеджменту підприємства, такі як метод комплексного стратегічного аналізу SWOT, метод комплексного стратегічного аналізу SPACE, метод LOTS, метод експертного оцінювання та метод картування стратегічних груп. Інша група методів характеризує рівень фінансово-економічної діяльності підприємства, такі як методи фінансово-економічного аналізу та методи прогнозування фінансового стану [26].

Кожен з цих методів має свої особливості та застосування, і їх можна застосовувати для аналізу різних аспектів діяльності підприємства. Формальні моделі, як правило, використовуються для математичного відображення економічних процесів, але в ринковій економіці модель може також слугувати інструментом для розробки стратегій, які не обов'язково формалізовані у вигляді математичних відносин [17].

Таким чином, існує багато методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. При цьому жоден з розглянутих методів не можна вважати ідеальним, у кожного є свої позитивні і негативні сторони.

1.3 Стратегії конкурентної боротьби та їх вплив на комерційну діяльність підприємства

Стратегії конкурентної боротьби - це набір планів і дій, які підприємство використовує для забезпечення своєї конкурентоспроможності та підвищення своєї позиції на ринку в порівнянні з конкурентами. Вони можуть бути спрямовані на різні аспекти бізнесу, включаючи цінову стратегію, маркетинг, диференціацію продукції, інновації та інші. Розглянемо деякі з найпоширеніших стратегій та їх вплив на комерційну діяльність підприємства:

1. Цінова конкуренція - це стратегія конкурентної боротьби, при якій підприємство старається зайняти або зберегти свою позицію на ринку шляхом зниження цін на свої товари або послуги. Основна мета цієї стратегії полягає в тому, щоб залучити більше клієнтів або збільшити обсяги продажів за рахунок конкурентоспроможних цін. Перелічимо деякі ключові аспекти цінової конкуренції:

Зниження цін: Підприємство знижує ціни на свої товари або послуги з метою стимулювання попиту і привертання нових клієнтів.

Підвищення обсягів продажів: Зменшення цін може призвести до збільшення обсягів продажів, що дозволяє підприємству збільшити свою частку на ринку.

Захист від конкурентів: Зниження цін може бути використане для запобігання втраті клієнтів на користь конкурентів, які пропонують більш привабливі ціни.

Стимулювання інновацій: Конкуренція в ціні може стимулювати підприємство до пошуку інноваційних шляхів зниження витрат та підвищення ефективності виробництва.

Ризики: Зниження цін може призвести до зменшення прибутку, якщо не вдасться збільшити обсяги продажів в масштабах, необхідних для компенсації зниження цін. Також ця стратегія може призвести до затяжної війни цін; зниження витрат не завжди є винятковою власністю компанії, і конкуренти можуть

легко їх повторити; знижуючи витрати необхідно приділяти увагу іншим факторам: поліпшення товару.

Враховуючи ці аспекти, підприємство повинно уважно аналізувати свої можливості та конкурентне середовище перед тим, як вирішити використовувати стратегію цінової конкуренції. Ця стратегія може бути ефективною у певних ситуаціях, але також може мати свої обмеження і ризики.

2. Диференціація продукції - це стратегія конкурентної боротьби, яка полягає в створенні та просуванні унікальних характеристик або особливостей продукту або послуги, які відрізняють його від товарів або послуг конкурентів. Основна мета диференціації - це зробити продукт більш привабливим для клієнтів, що дозволить підприємству встановити вищі ціни та зберегти вірних клієнтів.

Розглянемо основні принципи диференціації продукції:

Унікальність - розробка унікальних характеристик, які роблять продукт або послугу відрізняються від інших на ринку. Це може включати унікальний дизайн, високу якість, інноваційні функції або послуги, які вигідно відрізняють продукт на ринку.

Концентрація на потребах клієнтів - розуміння потреб та бажань цільової аудиторії дозволяє підприємству створити продукт, який краще відповідає їхнім потребам. Аналіз ринку та взаємодія з клієнтами допомагає визначити, які аспекти продукту є найбільш важливими для споживачів.

Підсилення бренду - диференціація може сприяти підсиленню бренду, якщо унікальні характеристики стають візитною карткою продукту і асоціюються з певними цінностями або ідеями.

Конкурентні переваги - при належному використанні, диференціація дозволяє підприємству створити конкурентні переваги, що забезпечують йому стійку позицію на ринку.

Впровадження стратегії диференціації вимагає інноваційного мислення, великих інвестицій у дослідження та розробку, а також управління якістю продукції. Однак, вона може бути дуже ефективною стратегією, яка дозволяє

підприємству встановити вищі ціни та забезпечити стабільні прибутки на довгострокову перспективу. З недоліків стратегії слід відзначити, що немає гарантії, що диференціація принесе конкурентну перевагу; можливе швидке копіювання вдалих відмінних ознак.

3. Фокусування на ринковому сегменті - це стратегія конкурентної боротьби, при якій підприємство зосереджує свої зусилля на обслуговуванні конкретного сегменту ринку замість того, щоб намагатися задовольнити потреби всього ринку. Ця стратегія дозволяє підприємству ефективно конкурувати за увагу та лояльність клієнтів в конкретному сегменті, який може бути менш конкурентним або має особливі потреби, які можуть бути задоволені більш ефективно.

Деякі ключові аспекти фокусування на ринковому сегменті:

Ідентифікація цільового сегменту. Підприємство визначає конкретний сегмент ринку, який відповідає його унікальним можливостям та ресурсам, а також має потенціал для стабільних продажів.

Розуміння потреб клієнтів. Глибоке розуміння потреб та вимог цільової аудиторії дозволяє підприємству ефективно задовольняти їхні потреби та вигравати їхню лояльність.

Розробка спеціалізованих продуктів або послуг. Підприємство створює продукти або послуги, які відповідають унікальним потребам та вимогам цільового сегменту.

Ефективне маркетингове спілкування. Використання маркетингових стратегій та каналів комунікації, які найкраще відповідають цільовому сегменту, щоб привернути їхню увагу та зацікавленість.

Будівництво лояльності. Створення продуктів та послуг, які задовольняють унікальні потреби сегменту, сприяє формуванню лояльності клієнтів та стабільності продажів.

Фокусування на ринковому сегменті дозволяє підприємству конкурувати більш ефективно, зосереджуючи свої зусилля та ресурси на найбільш перспективних та прибуткових частинах ринку. Ця стратегія дозволяє

підприємству зберігати конкурентні переваги та стабільно забезпечувати успіх у вибраному сегменті.

4. Інноваційна конкуренція підприємства - це стратегія, що передбачає активне використання інновацій для залучення уваги споживачів, створення нових продуктів або послуг, покращення ефективності виробництва та здійснення інших змін з метою забезпечення конкурентної переваги на ринку. Основна мета цієї стратегії полягає в тому, щоб створювати щось нове або унікальне, що відокремлює підприємство від конкурентів і приваблює увагу споживачів.

Розглянемо найважливіші аспекти інноваційної конкуренції:

Дослідження та розвиток (R&D). Підприємство інвестує в дослідження та розвиток нових технологій, продуктів або послуг, що дозволяє йому залишатися попереду у конкурентній боротьбі.

Креативність та інноваційний менталітет. Підприємство стимулює своїх співробітників до пошуку нових ідей та підходів, які можуть призвести до інноваційних рішень.

Партнерство та співпраця. Співпраця з іншими підприємствами, установами чи стартапами може стимулювати обмін ідеями та ресурсами для спільного розвитку інновацій.

Ризикованість та експерименти. Підприємство готове приймати ризики та експериментувати з новими ідеями та підходами, навіть якщо це може призвести до неуспіху.

Постійне вдосконалення. Інновації стають не лише окремими подіями, але і постійним процесом вдосконалення продуктів, послуг та процесів підприємства.

Інноваційна конкуренція може бути ключовим елементом стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє відповідати на зміни на ринку, виходячи за межі існуючих рамок і створюючи нові можливості для росту та розвитку.

5. Конкурентна стратегія оптимальних витрат підприємства, відома також як стратегія витратного лідерства, передбачає мінімізацію витрат на виробництво

продуктів або послуг без втрати якості, щоб підприємство могло пропонувати свої товари або послуги за найнижчі ціни на ринку.

Основна мета цієї стратегії - це залучити більше клієнтів і отримати конкурентну перевагу, використовуючи низькі ціни.

Розглянемо деякі ключові аспекти конкурентної стратегії оптимальних витрат:

Ефективне управління витратами. Підприємство використовує ефективні методи управління витратами, щоб знизити їх до мінімуму, не впливаючи на якість продуктів або послуг.

Масштабність виробництва. Великі обсяги виробництва дозволяють знизити витрати на одиницю продукції завдяки економії масштабу.

Стандартизація процесів. Використання стандартизованих процесів та продуктів може допомогти скоротити витрати на розробку та виробництво.

Ефективний ланцюжок постачання. Оптимізація ланцюга постачання, включаючи пошук дешевших постачальників та установлення ефективних систем управління запасами, може знизити витрати на матеріали та компоненти.

Стратегічне партнерство. Партнерство з іншими підприємствами для спільного використання ресурсів або обміну знаннями може допомогти знизити загальні витрати обох сторін.

Ця стратегія особливо підходить для підприємств, які працюють в секторах з високою конкуренцією, де ціновий фактор є ключовим. Вона допомагає підприємству зберегти конкурентоспроможність на ринку, привертаючи ціново чутливих клієнтів і забезпечуючи стабільність у довгостроковій перспективі.

Недоліки стратегії: існує ризик опинитися між підприємствами з двома однаковими стратегіями; лідери по витратах можуть витіснити компанію з сегмента покупців, чутливих до ціни; ті, хто використовує широку диференціацію, витісняє компанію з сегмента, де цінують якість та індивідуальний дизайн [14].

Вплив цих стратегій на комерційну діяльність підприємства може бути значним. Наприклад, правильно обрана стратегія диференціації може допомогти підприємству збільшити ціну своїх продуктів і покращити їхню прибутковість. Однак використання стратегії цінової конкуренції може призвести до зниження маржі прибутку, але збільшити обсяги продажів. Важливо враховувати контекст ринку, потреби клієнтів та можливості конкурентів при виборі стратегії конкурентної боротьби.

Розширення ринку, вхід нових конкурентів з світовими брендами сприяє посиленню конкуренції і вимагає підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вже як було сказано вище, вихідними засобами конкуренції є ціна і якість, співвідношення ціни і якості, сервіс, престижність, торгова марка підприємства. Цінова конкуренція входить до видів вільного ринкового суперництва, коли навіть однорідні товари або послуги пропонувалися на ринку за найрізноманітнішими цінами [6].

На рівень цін часто впливають ті фактори, які окупили вкладені кошти і можуть використовувати різноманітні знижки та знижувати ціни. Нецінова конкуренція висуває на перший план більш високу, ніж у конкурентів, споживчу вартість. Головним фактором цінової і нецінової конкуренції є конкурентоспроможність підприємств, оскільки на даний показник, головним чином вплив мають такі фактори, як якість послуг та їх ціна. Високий рівень конкурентної боротьби характерний для насичених ринків, адже тут спостерігається активізація діяльності конкурентів, застосування сучасних способів підвищення конкурентоспроможності, використання всіх можливих і різноманітних форм конкурентної боротьби, посилення рівня конкурентоспроможності в маркетингу, менеджменті і фінансових питаннях компанії [20].

Основні конкурентні переваги, що засновані на економічних факторах визначаються:

- Кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, виражається у високих середньогалузевої нормі прибутку, невеликих термінах окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні наявного доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів [12];
- Стимулюючою політикою уряду в області обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері;
- Об'єктивними факторами, що стимулюють попит: велика і зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників [4].

Конкурентні переваги, засновані на нормативно-правових актах, існують в силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади і управління. Як приклад до них можна віднести:

- пільги чи інші привілеї, що надані регіону або окремим підприємствам органами влади і управління (наприклад, укази Президента, постанови уряду і місцевих органів влади, які можуть дозволити тільки одному підприємству виробляти, закуповувати або постачати певну продукцію; створення зон з особливим економічним режимом; надіслані податкові пільги) [19];
- можливості безперешкодного ввезення-вивезення товарів за межі адміністративно-територіального утворення (області);

Конкурентні переваги структурного характеру визначаються головним чином, високим рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги внутрішньо-корпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних та інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі. У рамках інтегрованих структур створюються потенційні можливості для укладання антиконкурентних угод та узгоджених дій учасників груп (як горизонтальних, так і вертикальних), у тому числі з органами державної влади. Крім того, до конкурентних переваг структурного характеру відносяться можливості швидкої

експансії в незайняті сегментів ринку, що відтісняють реальних і потенційних конкурентів [5].

Конкурентні переваги, які визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають в результаті різного ступеня:

1. Розвитку необхідних засобів комунікації (транспорт, зв'язку). В умовах агресії росії інфраструктурні бар'єри в транспортній сфері мають особливе значення, так як їх наявність веде до регіоналізації (локалізації) єдиного товарного ринку і посилення нерівномірності економічного розвитку окремих регіонів;
2. Організованості та відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій в різних областях країни;
3. Розвитку дистриб'юторської мережі, в тому числі роздрібною, оптовою, ф'ючерсною торгівлі; служб з надання консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг;

Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції [23].

Конкурентні переваги, які визначаються хорошою інформованістю, базуються на наявності великої бази даних про продавців, покупців, рекламної діяльності, інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність або недостовірність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА РИНКУ ЕНЕРГЕТИЧНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «НОВІ ПРОДУКТИ»

2.1 Цільовий ринок і конкурентна позиція на ньому

Ринок енергетичних напоїв характеризується високим рівнем концентрації виробництва, де значна частина ринку контролюється трьома великими виробниками: групою компаній «Нові продукти», «Monster Beverage» та «ТОВ «Ред Булл Україна». Домінуючим учасником у цьому секторі є група компаній «Нові продукти», яка займає провідне місце за обсягами реалізації, особливо завдяки популярності їхніх брендів Pit Bull і Non Stop. Існують також вітчизняні виробники, які забезпечують значну частину ринку енергетичних напоїв.

Основними конкурентами на ринку є такі компанії, як ТОВ «Ред Булл Україна», «Бьорн» (підрозділ «Кока-кола»), «Воля» від ІДС Аквасервіс (марка «Моршинська») та «Монстр». Успіх компанії «Нові продукти» зумовлений їхнім підходом до новаторства, використанням високих технологій та забезпеченням високої якості продукції. Ця компанія активно орієнтується на потреби сучасного споживача і має в своєму портфелі різноманітні торгові марки, такі як безалкогольний напій «МОЮ», питна вода «Природне джерело», а також енергетичні напої під брендами «Non Stop», «Pit Bull» і «REVO Energy».



Рис. 2.1 Вигляд безалкогольних напоїв Non Stop

Група компаній «Нові продукти» виробляє 37 найменувань продуктів під 14 брендами: APPS, WHY NOT, «Природне Джерело», SHAKE, NON STOP, PIT BULL, KING'S BRIDGE, REVO Energy, REVO Alco Energy, EatMe, GREEN ENERGY, DIABLO, FRIDAY, БІРТЕЙЛЬ. Частки ринку за торговими марками: 27,7% – TM Revo, 17,5% – Shake, 10,8% – King's Bridge, 0,48% – Roger's, 0,15% – Creame;

Якщо аналізувати структуру ринку за виробниками, то очевидним лідером є група компаній «Нові продукти» з торговими марками «Non Stop» і «Revo» (загальна частка 35%), а на другому місці знаходиться компанія Coca-Cola з торговими марками «Burn» і «Gladiator» (загальна частка 29%). У портфелі компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» представлені такі міжнародні бренди, як Coca-Cola, Fanta, Sprite, а також українські бренди Botaniq, «Добрий», Nestea та інші. Повинно бути відзначено, що енергетичні напої випускаються компанією під двома торговими марками: «Burn» і «Gladiator».

Фактори конкурентної боротьби можуть вплинути на конкурентоспроможність ТОВ «Нові продукти» в напрямку як збільшення, так і зменшення. Фактори є засобами, які сприяють перетворенню можливостей у реальність, визначаючи шляхи та способи використання резервів конкурентоспроможності. Слід зауважити, що сама наявність факторів не є достатньою для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нові продукти». Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від ефективності їх використання та сфер їх застосування.

Згідно офіційних заяв компанія «Нові продукти» має намір посилити свої позиції в категорії слабоалкогольних напоїв, наростивши частку до 80% (поточна частка -70%). Дані наміри підтверджуються діями компанії «Нові продукти» наприкінці 2022 року, направленими на роботу з поліцією, на комунікацію та ревізію асортименту, адаптацію під поточні умови в країні, створення продуктів під конкретні сегменти споживачів. Так, наприклад, група компаній «Нові Продукти» створили унікальний дизайн упаковки енергетичного напою Нон-Стоп

в стилі «мілітарі», для популяризації продукції, в тому числі, серед військових. В 2024 році підприємство продовжує впровадження маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів через унікальні дизайни упаковки продукції та розширення лінійки смаків, випустивши напій Нон-Стоп, що присвячений виходу культової комп'ютерної гри «Сталкер» від українських розробників.

Конкурентне середовище є однією з ключових категорій конкурентних відносин і розуміється як сукупність ринкових чинників, що визначають функціонування виробників і споживачів, а також їх взаємозв'язків у процесі конкуренції

До факторів конкурентоспроможності ТОВ «Нові продукти» відносяться: фінансове становище підприємства; стан бази для власних проєктів досліджень і розробок і рівень витрат на них; наявність передових технологій; висококваліфікований персонал; можливість маневрування продукту і ціни; наявність розподільної мережі; стан обслуговування; можливість кредитування; ефективність маркетингових і рекламних інструментів; доступність інформації, платоспроможність основних клієнтів [9].

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Нові продукти» складається з наступних факторів:

- ресурс – вартість ресурсів на одиницю готової продукції. Саме підприємство здатне контролювати збільшення продуктивності праці, загальної ефективності виробництва і, отже, ресурсного фактору для підвищення конкурентоспроможності;
- рівень цін – рівень і динаміка цін для всіх використовуваних ресурсів і готової продукції. Цей фактор менш контролюється підприємством, оскільки рівень цін в країні багато в чому залежить від економічної політики держави;
- «фактор навколишнього середовища» – за цим показником, на думку автора, входять такі компоненти, як: економічна і політична ситуація в країні і ступінь впливу уряду на контрагента ринку.

Внутрішні фактори ТОВ «Нові продукти» включають:

1. науково-технічний потенціал;
2. виробничий і технологічний потенціал;
3. фінансово-економічний потенціал;
4. потенціал персоналу (структура, професійно кваліфікований персонал);
5. ефективність маркетингових і рекламних інструментів;
6. рівень матеріально-технічної підтримки;
7. умови зберігання, транспортування, упаковки продуктів;
8. рівень вантажно-розвантажувальних робіт і транспортних послуг відповідно до вимог;
9. ефективність контролю виробництва, випробувань, обстежень;
10. рівень обслуговування в післяпродажний період;

Зовнішні фактори - соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству ТОВ «Нові продукти» створювати продукти, які більш привабливі для цінових і нецінових характеристик.

Під зовнішніми факторами слід розуміти:

1. заходи державного впливу: економічний характер (амортизація, податкова, фінансово-кредитна політика, інвестиційна політика, участь у міжнародному поділі праці); адміністративні (розробка, вдосконалення та реалізація законодавчих актів, демонополізація економіки, державна система стандартизації та сертифікації, правовий захист інтересів споживачів);
2. основні характеристики самого ринку діяльності цього підприємства (його тип і потужність, доступність і можливості конкурентів);
3. діяльність громадських і недержавних установ;
4. діяльність політичних партій, рухів, блоків, які визначають соціально-економічну ситуацію в країні.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Нові продукти» являє собою поєднання, з одного боку, характеристик самого підприємства (внутрішніх факторів), а з іншого – зовнішніх факторів по відношенню до нього. Гнучка адаптація до зовнішнього середовища, яка відіграє важливу роль в нашій

країні, є однією з умов для функціонування суб'єкта економіки. В даний час значення екологічних факторів зростає. Необхідно вибрати чітко визначений конкретний набір факторів, які впливають на роботу підприємства в певний період часу.

Проаналізуємо ринкову позицію компанії.

За результатами фінансової звітності можна зробити висновки по позиціонуванню компанії ТОВ "Нові Продукти" на ринку. Почнемо з найважливішого.

Місце на субринку - порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на її ключовому сегменті ринку, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкових потужностей, а й від загальної кількості компаній у секторі.

Тобто за цим критерієм можна побачити як змінювалась позиція компанії на її ключовому ринку - на ринку енергетичних напоїв в Україні.

У 2019-му році компанія займала 3-тє місце на ринку енергетичних напоїв в Україні, а вже у 2020-му перше і продовжує триматися на позиції лідера ринку.

Розглянемо позиціонування компанії на ринку у відсотковому вираженні, тобто дослідимо її частку на ринку енергетичних напоїв (рис. 2.2)

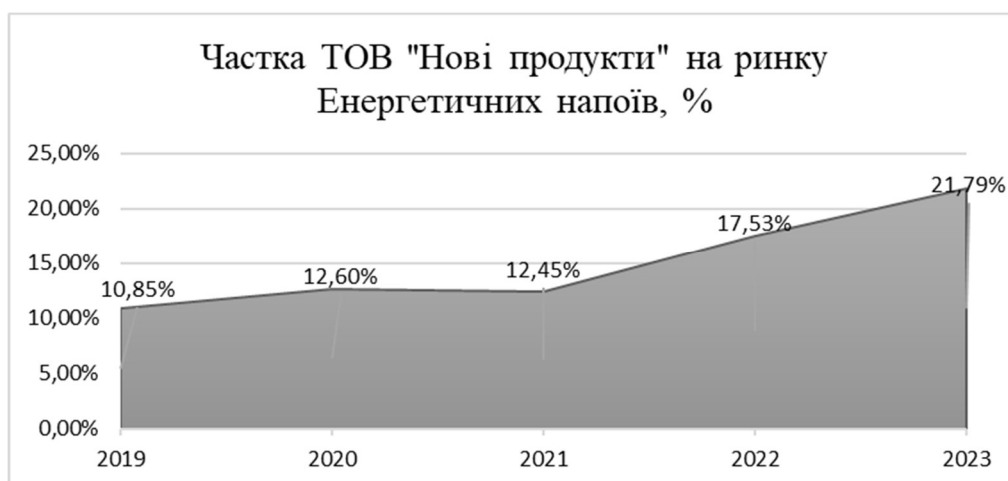


Рис. 2.2 Частка ТОВ "Нові продукти" на ринку Енергетичних напоїв

Як ми можемо побачити, що найбільший приріст частки компанії на ринку припав саме на 2022-й та 2023-й рік.

Для більш повного розуміння ситуації на ринку та позиціювання на ньому ТОВ «Нові Продукти» слід також дослідити як змінювалась виручка компанії в досліджуваних періодах (рис. 2.3):

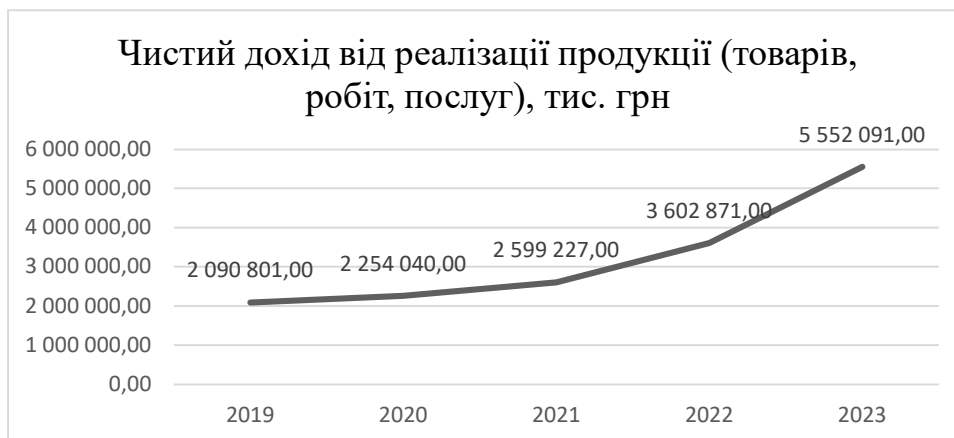


Рис. 2.3 Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нові Продукти»

Згідно вище наведених даних також ми можемо обчислити об'єм ринку енергетичних напоїв в Україні по роках.

Розрахунок проводиться за формулою (2.1):

$$\text{Об'єм ринку} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Частка на ринку}} * 100\% \quad (2.1)$$

Обчислимо об'єм ринку енергетичних напоїв в Україні:

$$\text{Об'єм ринку (2019 рік)} = \frac{2\,090\,801 \text{ тис. грн}}{10.85\%} * 100\% = 19\,270\,055 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Об'єм ринку (2020 рік)} = \frac{2\,254\,040 \text{ тис. грн}}{12.6\%} * 100\% = 17\,889\,206 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Об'єм ринку (2021 рік)} = \frac{2\,599\,227 \text{ тис. грн}}{12.45\%} * 100\% = 20\,877\,325 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Об'єм ринку (2022 рік)} = \frac{3\,602\,871 \text{ тис. грн}}{17.54\%} * 100\% = 20\,552\,601 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Об'єм ринку (2023 рік)} = \frac{5\,552\,091 \text{ тис. грн}}{21.79\%} * 100\% = 25\,479\,995 \text{ тис. грн}$$

Результати розрахунків наведені в Рисунку 2.4 нижче:

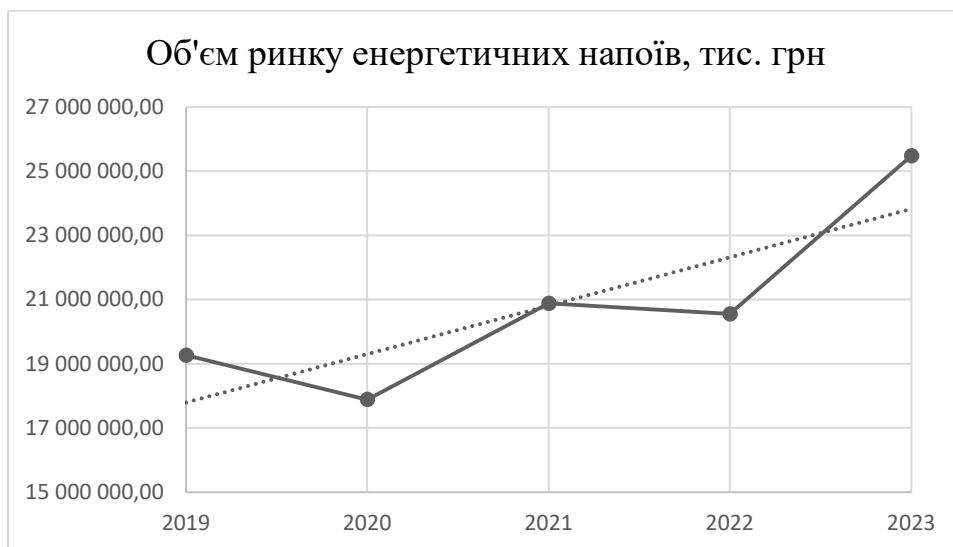


Рис. 2.4 Об'єм ринку енергетичних напоїв в Україні

Варто зазначити, що ринок енергетичних напоїв зазнав спаду в 2020 році, в період запровадження карантину в Україні у зв'язку з пандемією Covid-19. Спад попиту на продукцію, очевидно, можна пов'язати зокрема зі спадом загальної активності населення, в тому числі і спортивних активностей, що призвели до неактуальності напою, що позиціонується, як напій для активного часопроводження. Проте, спостерігається значний зріст галузі, починаючи з 2022 року, з року початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що обумовлено різкою потребою в споживанні стимулюючих енергію продуктів серед як цивільного населення, так і військових. Також є фактом, що споживання енергетичних напоїв серед військових стало звичайним явищем, та невід'ємною частиною життя значної частини захисників. Це спровоковано необхідністю підтримувати організм в тонусі для виконання задач, що перед ними стоїть, та часто виконання задач вимагають стимуляції організму шляхом знаходження енергії з продуктів харчування, як додаткового ресурсу. В даному контексті, також, варто зазначити, що ТОВ «Нові Продукти» має конкуренту перевагу на ринку, як

локальний виробник, що може аллокувати свою продукцію в країні виробництва (Україні) не пересікаючи кордонів інших країн для виходу на ринки збуту.

Проведемо оцінку зовнішнього середовища ТОВ «Нові продукти». Оцінку будемо проводити 5-бальною шкалою, враховуючи спрямованість впливу (таб. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори непрямого впливу на ТОВ «Нові продукти»

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу (+1; - 1)	Оцінка впливу факторів у балах (1-5)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
I. Політичні	1. Рівень політичної стабільності	-	5	-5
	2. Сила лобістських груп	+	2	+2
	3. Напрямок розвитку політичної системи	+	1	+ 1
	4. Характер політичної боротьби	-	2	-2
	5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1	+ 1
Сума по фактору				-3
2. Економічні	I. Розвиток економіки	+	4	+4
	2. Стан бюджету	-	4	-4
	3. Рівень безробіття	-	2	-2
	4. Рівень оподаткування	-	3	-3
	5. Рівень доходів населення	+	3	+3
Сума по фактору				-2
3. Демографічні	I. Чисельність населення	+	4	+4
	2. Статеві-віковий склад населення	+	4	+4
	3. Рівень народжуваності	-	3	-3
Сума по фактору				+5
4. Науково-технічні	I. Нововведення у сфері товарів	+	4	+4
	2. Нововведення у сфері технологій	+	5	+5
	3. Нововведення у сфері менеджменту	+	4	+4

Продовження Таблиці 2.1

Сума по фактору				+13
5. Природні	I. Стан природних ресурсів	+	4	+4
	2. Природні умови	+	3	+3
	3. Екологічний фактор	-	2	-2
Сума по фактору				+5
6. Соціально-культурні	I. Рівень освіти	+	4	+4
	2. Рівень культури	+	3	+3
	3. Соціальні умови життя	+	4	+4

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що фактори зовнішнього середовища непрямого впливу мають вагомий вплив на діяльність організації. Як видно з таблиці, найбільш негативно на підприємство впливають політичні (-3) та економічні (-2) фактори. Позитивного впливу надають всі інші фактори, що в своїй сумі мають +31. На діяльність підприємства великий вплив мають фактори зовнішнього середовища прямого впливу. Це змушує підприємство перебувати в постійній боротьбі за своїх споживачів, так як конкуренція в галузі досить висока, а платоспроможність покупців сьогодні значно зменшилась.

В таб. 2.2 приведемо дані того, як саме фактори зовнішнього середовища прямого впливу торкаються діяльності ТОВ «Нові продукти». Виходячи з даної таблиці, можна побачити, що всі фактори прямої дії є дуже впливовими для досліджуваного підприємства. Як бачимо, підприємство ТОВ «Нові продукти» знаходиться в вигідному положенні – практично всі фактори мають позитивний вплив на ТОВ «Нові продукти» і сприяють його розвитку та стабільності.

Оцінка внутрішнього середовища являє собою визначення суті та особливостей проблем на основі всеохоплюючого аналізу.

Таблиця 2.2

Фактори прямого впливу на ТОВ «Нові продукти»

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу (+1; - 1)	Оцінка впливу факторів у балах (1-5)	Загальна оцінка впливу факторів у балах
	1. Стан і тенденція розвитку ринку	+	4	+4
	2. Стан і тенденція попиту	+	3	+3
	3. Ступінь мінливості попиту	+	3	+3
	4. Ступінь прихильності покупців	+	3	+3
Сума по фактору				+13
	1. Надійність посередників	+	4	+4
	2. Кількість посередників	+	4	+4
	3. Ступінь прихильності посередників	+	3	+3
Сума по фактору				+11
3. Постачальники	1. Конкурентна сила	+	4	+4
	2. Договірна політика	+	3	+3
	3. Надійність поставок	+	2	+2
	4. Залежність від ціни поставки	-	2	-2
Сума по фактору				+7
4. Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності	+	3	+3
	2. Сила конкурентного тиску	-	2	-2
	3. Число активних конкурентів	+	1	+ 1
Сума по фактору				+2
Сума загалом				+33

Подамо оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Нові продукти» в таб. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка діючих стратегій ТОВ «Нові продукти»

Вид цілі	Зміст цілі	Досягнення цілі
Загальна	Зайняти лідируючі позиції на ринку, розширення діяльності в країні, збільшення частки ринку	2

Продовження таблиці 2.3

Фінансова	Збільшення платоспроможності, загальної ліквідності підприємства, збільшення річного рівня прибутку	2
Організаційна	Вдосконалити організаційну структуру на підприємстві, чітко розподілити функції та рівень відповідальності підрозділів	3
Маркетингова	Розширення ринків збуту, асортименту продукції, забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій, розробити нові тенденції в ціновій політиці	3
Соціальна	Підвищення рівня зарплати, вдосконалення системи заохочень, преміювання, розширення соціального пакету	3
Підсумкова		13

За даними таб. 2.4 можна зробити висновок, що підсумковий показник, який дорівнює 13 і є достатньо високим. Але в той же час показує, підприємство ТОВ «Нові продукти» ще має зосередити свої зусилля на досягнення деяких цілей, таких як загальна та фінансова.

ТОВ «Нові продукти» є конкурентно сильним підприємством. Однією з головних задач при аналізі ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, що спостерігається в галузі.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності комерційної діяльності компанії

Для аналізу основних конкурентних переваг ТОВ «Нові продукти» ми пропонуємо SWOT-аналіз (таб. 2.4). Отже, бачимо, що ТОВ «Нові продукти» має достатньо сил продовжувати домінувати на ринку енергетичних напоїв. Однак слід звертати увагу на вразливі місця та загрози, які можуть негативно вплинути на бізнес компанії. Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «Нові продукти», можна сказати, що компанія займає стабільно лідируючі позиції на ринку солодких газованих напоїв в Україні.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Нові продукти»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Великий досвід у галузі виробництва енергетичних напоїв	Висока залежність продажів від маркетингу
Потужний виробничий потенціал компанії у виробництві енергетичних напоїв	Високий ступінь стандартизації енергетичних напоїв
Висококваліфікований персонал	Скорочення чистого прибутку через зростання витрат на маркетинг
Застосування нових технологій	
Глибоке розуміння потреб і смаків споживачів	
Широкий асортимент енергетичних напоїв	
Сильний та впізнаваний бренд	
Можливості	Загрози
Можливість зниження ціни за рахунок економії на масштабі	Зниження доходів покупців у країнах з рівнем доходів нижче середнього
Зростання попиту на енергетичні напої	Зміна потреб споживачів в напрямку до здорового способу життя
Зростання кількості молодого населення в країнах, що розвиваються	Коливання валютних курсів у наявній більшості країн де присутня компанія
Популяризація спортивних і енергетичних напоїв	Високий рівень конкуренції з місцевими компаніями

Для оцінки внутрішнього середовища ТОВ «Нові продукти» потрібно оцінити діючі стратегії, які розробляються на основі створення аналізу цілей підприємства по різних блокам та їх досягнення. Максимальна підсумкова оцінка балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Компанії ТОВ «Нові продукти» вдалося успішно вийти на міжнародний ринок, впровадивши різні інновації:

- інновації в продукції - ТОВ «Нові продукти» створив продукт, який заповнює прогалину в споживчих потребах в холодному напої, який дає розумову енергію;
- інновації в сегментації ринку - компанія ТОВ «Нові продукти» використовувала дуже цілеспрямований підхід у порівнянні з підходом масового маркетингу, що застосовується співробітниками, які займають ці посади [11].
- інноваційний канал - компанія ТОВ «Нові продукти» використовувала стратегію «pull» (тягнути), щоб отримати місце на полицях в роздрібному каналі. Попит створюється за рахунок завоювання популярності серед споживачів, пропонуючи продукти в альтернативних каналах, наприклад, в барах і фітнес-клубах;

Головні конкуренти на ринку збуту енергетичних напоїв - Ред Булл, Бьорн (кока-кола), Монстр, «Воля» від ІДС Аквасервіс (Моршинська). Кажучи про «Воля», на нашу думку потрібно збільшити витрати на маркетинг даного продукту, адже він майже не відомий споживачам в порівнянні з основними торговими марками компанії.

Слід зауважити, що у своїх стратегіях, підприємство робить акцент на інноваціях, кадрах, екології та маркетингу. Аналіз внутрішніх та зовнішніх процесів компанії дозволяє зробити припущення, що підприємство використовує стратегії глибокого проникнення на ринок, розробки товару, диференціації продукції, також, оцінку привабливості та конкурентоспроможності підприємства [33].

Неповоротка організація вищого менеджменту не дозволяє ТОВ «Нові продукти» оперативно реагувати на змінні запити споживачів послуг і в довгостроковій перспективі це може призвести до несприятливих наслідків для організації в цілому.

Таблиця 2.5

Аналіз можливостей і загроз ТОВ «Нові продукти»

Opportunities – можливості	Threats – загрози
1	2
Товариство	
1. Розширення асортименту 2. Збільшення кількості потенційних клієнтів за рахунок впровадження розважальних програм, реклами 3. Збільшення частки ринку 4. Поліпшення рекламної компанії	1. Збільшення частки ринку основних конкурентів 2. Зменшення цін на продукцію у конкурентів 3. Поява нових конкурентів 4. Втрата клієнтів 5. Спад попиту через кризу 6. Збої в поставках продукції 7. Зміна рівня цін
Тенденції розвитку ринку	
	1. Прийняття нових стандартів
Конкуренти	
1. Погіршення позицій деяких конкурентів через незадовільний менеджмент	1. Зниження ціни конкурентів
Розподіл	
1. Ростаюча потреба в товарах підприємства; 2. Підйом економіки, збільшення попиту; 3. Ріст реальних доходів населення	1. Висока корумпованість чиновників; 2. Ризик при оцінці платоспроможності клієнтів

Отже, виконавши аналіз факторів макросередовища на ТОВ «Нові продукти», ми бачимо, що переважають загрози (41-позитивних факторів, 42-негативних факторів). Проте оцінка факторів внутрішнього середовища компанії показала кращий результат, сильні сторони мають 50 балів, а слабкі 33 бали. Тому, ТОВ «Нові продукти» можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для запобігання зовнішніх загроз, а не за зростанням обігу продукції, тобто, переходити до позиційної оборони [15].

Таблиця 2.6

Визначення власних сильних і слабких сторін ТОВ «Нові продукти»

Сильні сторони	Бальна оцінка	Слабкі сторони	Бальна оцінка
1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	+4	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+4	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	-1
3. Високий рівень якості ІТ рішень	+4	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень	-1
4. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	-3

Продовження таблиці 2.6

5. Висока продуктивність праці	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Ефективна організація збуту	+4	6. Висока плинність кадрів	-3
7. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+3	7. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
8. Компетентність керівника підприємства	+4	8. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-3
9. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+5	9. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-3
10. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	+4	10. Обмежені інвестиційні можливості	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+50	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Підприємство ТОВ «Нові продукти» може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від конкурентів і на підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози [26]. Це – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Системний аналіз факторів макросередовища ТОВ «Нові продукти», стан кожного з них, тенденції розвитку, характер і ступінь впливу узагальнені в таблиці 1 за допомогою PEST-аналізу. Зовнішнє середовище – це також і конкурентне середовище, де підприємство здійснює продаж своєї продукції, де на неї впливає значно більше факторів (окрім політичних, економічних, соціальних, технологічних) [10].

Таблиця 2.7

Узагальнення результатів PEST аналізу ТОВ «Нові продукти»

Фактори макросередовища	Стан фактору	Тенденції розвитку фактору	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+» можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	+4	Розробка нових напрямів діяльності.

Продовження таблиці 2.7

2. Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності	+3	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+ 1	Інвестування в молодих абітурієнтів для одержання в майбутньому висококваліфікованих кадрів
Економічні фактори 1. Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можлива стабілізація	«-» знецінення грошей, які є на підприємстві; «+» при виплатах по кредитах; «+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.	+2	Спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«-» зниження попиту ¹ на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+ 4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3. Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+ 2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій

Продовження таблиці 2.7

Соціальні фактори: 1. Зростання соціальних вимог	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+ 1	
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» додаткові витрати на перекваліфікацію робітників; «+» здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+ 1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій	+ 1	Вкладання коштів у науку й оновлення потужностей підприємств.
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» покращення процесу виробництва, підвищення якості продукції можливість швидкого морального зношення технології та недостатність фінансування для її заміни	+3	Вкладання коштів у впровадження нових технологій Маркетингові дослідження
Правові фактори 1. Розвиток законодавства з питань регулювання діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище	Неможливість передбачення прийняття законодавчих актів і впливу на них	«-» знижуються доходи підприємств «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+ 1	

За результатами PEST-аналізу ТОВ «Нові продукти» можна зробити наступні висновки щодо впливу основних політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища ТОВ «Нові продукти».

Чинні політичні фактори, що стримують розвиток потенціалу ТОВ «Нові продукти», це: обмеження бюджетування інноваційного розвитку; обмеження вимогами норм СОТ можливостей законодавчого, нормативного, митного та іншого регулювання зовнішньоекономічної діяльності; обмеження можливостей державного регулювання діяльності, сферою розроблення і впровадження заходів підтримування чи стримування [9].

Можна зробити висновок про перспективність та привабливість продукції ТОВ «Нові продукти» на українському ринку.

Проаналізуємо фінансову звітність компанії ТОВ «Нові Продукти».

Вище ми вже розглянули частину фінансової звітності, яка стосується частки і позиціювання компанії на ринку.

Як з роками змінювався дохід компанії від реалізації продукції ми розглянули в параграфі 2.1. Цільовий ринок і конкурентна позиція на ньому. Тепер слід розглянути інші показники фінансової звітності компанії для кращого розуміння справ як у компанії ТОВ «Нові Продукти», так і, опосередковано, на ринку в цілому.



Рис. 2.5 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Нові Продукти» по роках



Рис. 2.6 Валовий прибуток ТОВ «Нові Продукти» по роках

Розрахуємо витрати на виробництво продукції, відносно доходу у відсотковому значенні. Це нам дасть розуміння рентабельності виробництва та динаміку зміни рентабельності виробництва за роками. Розрахунок буде проводитись за формулою (2.2):

$$\text{Рентабельність виробництва} = \left(100 - \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)}} \right) * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Рентабельність виробництва (2019)} = \left(100 - \frac{1\,055\,435}{2\,090\,801} \right) * 100\% = 49.52\%$$

$$\text{Рентабельність виробництва (2020)} = \left(100 - \frac{1\,190\,698}{2\,254\,040} \right) * 100\% = 47.18\%$$

$$\text{Рентабельність виробництва (2021)} = \left(100 - \frac{1\,554\,151}{2\,599\,227} \right) * 100\% = 40.21\%$$

$$\text{Рентабельність виробництва (2022)} = \left(100 - \frac{2\,136\,839}{3\,602\,871} \right) * 100\% = 40.69\%$$

$$\text{Рентабельність виробництва (2023)} = \left(100 - \frac{3\,316\,442}{5\,552\,091} \right) * 100\% = 40.27\%$$

Результати розрахунків рентабельності виробництва по кожному року подані в рисунку 2.7 нижче:



Рис. 2.7 Динаміка змін рентабельності виробництва ТОВ «Нові Продукти» по роках

Виходячи із результатів розрахунку можна зробити висновок про зниження рентабельності виробництва продукції. Це можна пов'язати з економічними, соціальними факторами, ситуацією в країні, як під час запроваджених заходів (карантину) під час пандемії Ковід-19, так і початком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну та ризиками, що воно спровокувало. Варто зазначити, що додатково до складнощів виробництва і збуту, пов'язаних із війною, існує криза на ринку сировини, зокрема для вироблення упаковки продукції. Значна частина продукції ТОВ «Нові Продукти» випускається в банках з алюмінію в різних об'ємах, де росія є одним із ключових постачальників цього металу на світовий ринок. Хоч і постачання даного металу не підпадає під жодні санкції західних країн, що були застосовані до росії, все одно прослідковується тенденція зменшення об'ємів цього металу на ринку, що впливає не тільки на ТОВ «Нові Продукти», але і на всіх виробників з продукцією в аналогічних упаковках.

Порахуємо частку витрат на збут відносно валового прибутку за формулою (2.3).

$$\text{Частка витрат на збут відносно валового прибутку} = \frac{\text{Витрати на збут}}{\text{Валовий прибуток}} * 100\% \quad (2.3)$$

Розрахунок:

$$\text{Ч. витрат на збут відносно валового прибутку (2019)} = \frac{572\,411}{1\,035\,366} * 100\% = 55.29\%$$

$$\text{Ч. витрат на збут відносно валового прибутку (2020)} = \frac{582\,309}{1\,063\,342} * 100\% = 54.76\%$$

$$\text{Ч. витрат на збут відносно валового прибутку (2021)} = \frac{729\,203}{1\,045\,076} * 100\% = 69.78\%$$

$$\text{Ч. витрат на збут відносно валового прибутку (2022)} = \frac{801\,390}{1\,466\,032} * 100\% = 54.66\%$$

$$\text{Ч. витрат на збут відносно валового прибутку (2023)} = \frac{1\,364\,757}{2\,235\,649} * 100\% = 61.05\%$$

Розрахуємо рентабельність роботи компанії ТОВ “Нові продукти” по чистому фінансовому результату після оподаткування за формулою (2.4):.

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} * 100\% \quad (2.4)$$

$$\text{Рентабельність (2019)} = \frac{302\,894}{2\,090\,801} * 100\% = 14.49\%$$

$$\text{Рентабельність (2020)} = \frac{268\,500}{2\,254\,040} * 100\% = 11.91\%$$

$$\text{Рентабельність (2021)} = \frac{154\,447}{2\,599\,227} * 100\% = 5.94\%$$

$$\text{Рентабельність (2022)} = \frac{425\,279}{3\,602\,871} * 100\% = 11.80\%$$

$$\text{Рентабельність (2023)} = \frac{479\,916}{5\,552\,091} * 100\% = 8.69\%$$

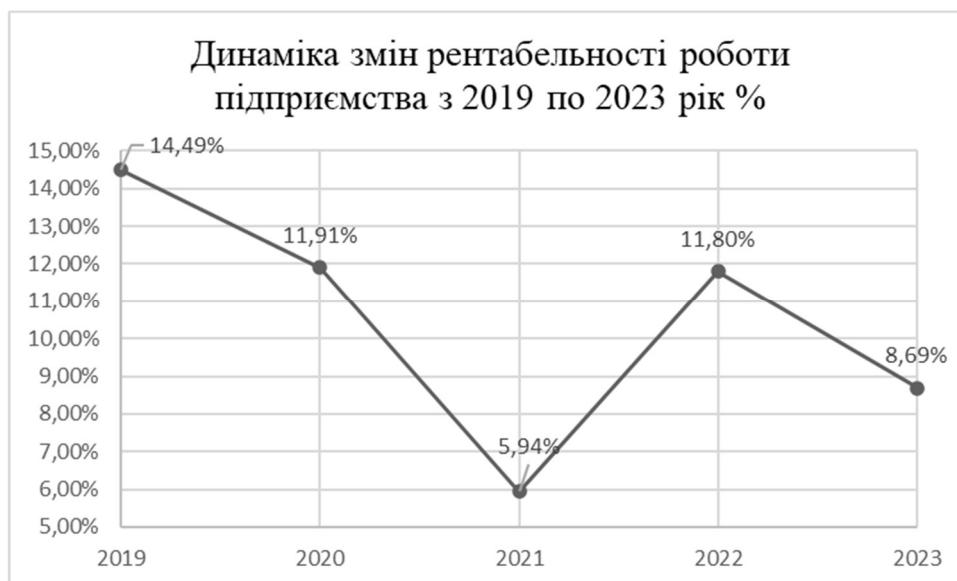


Рис. 2.8 Динаміка змін рентабельності ТОВ «Нові Продукти» по роках

З цього можна зробити наступні висновки:

Підвищення прибутку компанії відбувається не пропорційно до доходів через підвищення собівартості виробництва та витрат на збут продукції.

Окрім вищеперелічених факторів, таких як криза під час пандемії Коронавірусу, та повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, існують ще макроекономічні проблеми, такі як: інфляція, зниження купівельної спроможності населення, зменшення кількості населення, яке входить до цільової аудиторії споживачів продукції ТОВ «Нові Продукти».

Посилення позицій компанії на ринку відбувається за рахунок, як розширення асортименту продукції, виваженої маркетингової стратегії та вдалому ціновому конкуруванню, так і за рахунок зниження привабливості українського ринку товарів для іноземних виробників,

Розглянемо динаміку основних витрат підприємства, а саме витрати на збут, собівартість реалізованої продукції та витрати на оплату праці. Результат відношення цих показників до чистого доходу можна виразити в Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Назва рядка	2023	2022	2021	2020	2019
Частка собівартості реалізованої продукції в чистому доході від реалізації продукції, %	60%	59%	60%	53%	50%
Частка витрат на збут в чистому доході від реалізації продукції, %	25%	22%	28%	26%	27%
Частка витрат на оплату праці у чистому доході від реалізації продукції	5%	4%	6%	7%	6%

Отже проаналізувавши конкурентну політику ТОВ «Нові продукти» можна зробити висновок, що згідно всіх фінансових показників, компанія є прибутковою та рентабельною. Витрати підприємства пропорційні до доходів і змінюються із року в рік не значно, що вказує на стабільність економічних показників.

2.3. Ідентифікація моделей конкурентної боротьби у комерційній діяльності

Згідно існуючих моделей конкурентної боротьби у комерційній діяльності проведемо аналіз конкурентів ТОВ «Нові продукти».

Порівнюючи конкурентні переваги зразків енергетичних напоїв досліджуваних підприємств можна констатувати наступне. На основі успіху Red Bull багато які виробники почали просувати власну продукцію і бренд в спорті. Monster є головним спонсором мотоциклетної команди Monster Energy Kawasaki, багатьох атлетів, а також організує і спонсорує різні спортивні заходи (Monster Energy Supercross, UFC Night і інш.). Інший конкурент австрійців Rockstar спонсорує Lucas Oil Off Road Racing Series, MasterCraft Pro Wakeboard Tour і інші серії по екстремальних видах спорту. У той час як Red Bull тратить біля 30-40% виручки з продажу на маркетинг, витрати Monster і Rockstar становлять 8% і 4%, відповідно.



Рис. 2.9. Зразки енергетичних напоїв основних виробників:

а - «Нон-стоп», ТОВ «Нові продукти» б - «Ред Булл» ТОВ, «Кока Кола Беверіджис» в - «Бьорн», ТОВ «Кока Кола Беверіджис» г - «Воля», «ІДС Аква Сервіс» (Моршинська) д - Monster Energy, «Monster Beverage Corporation»

В якості конкурентних переваг можна назвати такий підхід, коли нові гравці стали виробляти енергетичні напої в банках більшого об'єму (0,473 л.), ніж стандартна банка Red Bull, а також диференціювали сам продукт за рахунок додавання нових різноманітних смаків продукту і виробництва з використанням інших інгредієнтів.

Таблиця 2.9

Динаміка структури асортименту енергетичних напоїв у 2022-2023 рр.

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2022	2023	2022	2023	
1. «Нон-стоп», ТОВ «Нові продукти»	2452511	3027571	56,90	61,00	4,10
2. «Ред Булл», ТОВ «Ред Булл Україна»	568948	545955	13,20	11,00	-2,20
3. «Бьорн», ТОВ «Кока Кола Беверіджис»	419814	441727	9,74	8,90	-0,84
4. «Воля», «ІДС Аква Сервіс» (Моршинська)	354299	337499	8,22	6,80	-1,42
5. MONSTER ENERGY, «Monster Beverage Corporation»	514639	610477	11,94	12,30	0,36
Разом	4310214	4963232	100	100	-

Досліджуючи дані табл. 2.9, можна зрозуміти, що у 2022 р. частка товарної групи «Нон-стоп», ТОВ «Нові продукти» у структурі зросла на 4,10%. Частка «Ред Булл», ТОВ «Ред Булл Україна» скоротилась на 2,20%. Частка енергетичного напою «Бьорн», ТОВ «Кока Кола Беверіджис» у структурі скоротилася на 0,84%. Частка напою «Воля», «ІДС Аква Сервіс» (Моршинська) скоротилася на 1,42% через конкуренцію та складність пошуку нових ринків збуту. Відсоток енергетичного напою MONSTER ENERGY, «Monster Beverage Corporation» у структурі виробництва зріс на 0,36%.

Завдяки сильному і загальновідомому бренду «Ред Булл» отримує певну конкурентну перевагу над новачками ринку енергетичних напоїв. Хоч і перевага ТОВ «Ред Булл Україна», як піонера галузі, більше не відіграє такої значної ролі, компанія створила бар'єр, який перешкоджає як входу нових гравців, так і посиленню позицій своїх поточних конкурентів. Цей бар'єр пов'язаний з маркетингом і, відповідно, необхідністю величезних витрат на цю діяльність.

Таблиця 2.10

Аналіз КФУ ТОВ «Нові продукти» та конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	«Нон-стоп» ТОВ «Нові продукти»		«Ред Булл» ТОВ «Ред Булл Україна»		«Бьорн» ТОВ «Кока Кола Беверіджис»		«Воля» «ІДС Аква Сервіс» (Моршинська)		MONSTER ENERGY, «Monster Beverage Corporation»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1.Якість продукції	0,4	5	2	5	2	4	1,6	5	2	5	2
2.Обсяги продажу продукції	0.15	4	0,6	5	0.75	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3.Частка Ринку	0.15	5	0,75	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3
4.Ціна продукції	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9	5	1,5	3	0,9
Всього	1		4,55		3,8		3,25		4,4		3,65

Більшість компаній випускають продукцію в різних об'ємах (250 і 473 мл.) і з широкою лінійкою смаків. Також більшість компаній стали копіювати маркетингові стратегії Red Bull, просуваючи свою продукцію і бренд в різних екстремальних видах спорту.

Лідуючі бренди енергетиків отримують сильну конкурентну перевагу за рахунок великої популярності своїх марок у споживачів. Енергетики починають замінювати такі традиційні продукти, що є джерелами додаткової енергії, як кава і чай. На ринку пропонується велика кількість різноманітних видів енергетичних напоїв по різних цінах, що дозволяє споживачам з легкістю перемикатися від одного виробника до іншого.

У ринковій ніші з конкурентами основними вирашними критеріями будуть якість і низька ціна [10]. Реклама повинна сприйматися не як заклик, а як належне. З демографічної точки зору наголос робиться також на грошовий дохід. Проаналізувавши основний сегмент ринку, ТОВ «Нові продукти» будемо користуватися найбільш прийнятними областями психо-графічної атаки на споживача. Це сприйняття, мотивація, спосіб життя, індивідуальність, особисті якості [14].

Стратегією тривалості і прив'язки в часі до ТОВ «Нові продукти» вибрано пульсуючу модель. Вона розроблена для інтенсифікації рекламних впливів перед появою апертури і подальшого зменшення до тих пір, поки апертура не з'явиться знову. Тим більше, що для її здійснення потрібно менше коштів, ніж в безперервній моделі: Вибір оптимального ЗМІ, традиційні ЗМІ, радіомовлення, телебачення, газети, зовнішні засоби, інтернет.

РОЗДІЛ 3.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«НОВІ ПРОДУКТИ»

**3.1 Комплексна програма розвитку товарного портфелю та
(маркетингова) стратегія забезпечення конкурентоспроможності**

За результатом проведення SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Нові продукти» було визначено, що напрямом подальшого розвитку буде заданий стратегією «Максі-Максі». Ця стратегія передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (рис. 3.1).

	П>С		С>П
«МАКСИ-МАКСИ» Позиція підприємства		«МИНИ-МАКСИ»	
«МАКСИ-МИНИ»		«МИНИ-МИНИ»	

Рис 3.1. Матриця SWOT- аналізу для ТОВ «Нові продукти»

В цьому випадку підприємство може використати переважну більшість сильних сторін для проведення масштабних маркетингових заходів, спрямованих на підвищення популярності, збільшення цінності брендів енергетичних напоїв «Нон-стоп» та створення широкого інформаційного простору навколо ТОВ «Нові продукти» у сьогоднішніх ЗМІ.

Такі сильні сторони, як привабливе та сучасне пакування та дизайн; наявність у господарському портфелі різноманітних брендів; наявність продукції всіх цінкових сегментів; інформативний сайт та широкий асортимент вигідно відрізняють продукцію ТОВ «Нові продукти» від конкурентів, особливо у порівнянні.

Реалізація маркетингової стратегії «Максі-Максі» потребує від підприємства врахування тих можливостей, які були виявлені в ході проведення аналізу: «Вихід на ринок нових брендів енергетичних напоїв», «Поява інноваційних рішень у галузі» та «Сприятливі зміни смаків покупців для виробника». Їх врахування в

комплексі із сильними сторонами допоможе розвитку ТОВ «Нові продукти» в майбутньому на ринку енергетичних напоїв.

Проведемо маркетингове обґрунтування запропонованого заходу з просування енергетичного напою «Нон-стоп», ТОВ «Нові продукти». Пропонується прийняти участь у виставці енергетичних напоїв, на якій буде представлена продукція виробництва ТОВ «Нові продукти» та інших лідерів галузі (конкурентів). З маркетингової точки зору, цей захід представлятиме собою трьох денний фестиваль, призначений привернути увагу до підприємства, стимулювати продажі та залучити нових потенційних клієнтів. Захід висвітлюватиметься українськими та європейськими медіаресурсами, тому відомість і відголоски розійдуться доволі далеко. Завдяки цьому заходу прогнозується зростання попиту на енергетичний напій «Нон-стоп», поява інтересу закордонних інвесторів та підвищення репутації підприємства.

Для споживача цей захід представлятиме «місто напоїв», створене зі стендів та експозицій великої кількості виробників різного розміру та розмаху. Саме «місто» буде поділене на різні «райони», побудовані відповідно під галузь, яка буде там представлена. Сам фестиваль триватиме три дні з закриттям вночі, в період заборони на торгівлю алкогольною продукцією (з 22:00 до 10:00). Вхід на територію виставки вільний.

Участь ТОВ «Нові продукти» виглядатиме наступним чином: буде встановлено стійку для реалізації енергетичних напоїв; разом з напоями буде здійснюватись реалізація брендваної продукції (футболки, рюкзаки, кружки, головні убори, блокноти, браслети та кулони); зона для відпочинку та вживання напоїв, оздоблена рекламними засобами; динамічна табличка з історією підприємства.

Важливе правило і цікавий момент виставки - всі види енергетичних напоїв повинні саме продаватись біля стенду виробника, у повноцінній тарі (в дегустаційних зонах відвідувач не отримує на руки тару), а продаж здійснюється за собівартістю. Адже за час проведення фестивалю буде проводитись інтерактивний

конкурс, призначений для збирання маркетингової інформації: чого виробник продав найбільше; який товар розійшовся найбільшою партією; який тип пакування користувався найбільшим попитом. Ця інформація буде оголошена зі сцени наприкінці останнього дня фестивалю. Голосування буде здійснюватися наступним чином: на території виставки будуть розміщені спеціальні урни для збирання кришечок від пляшок або пустої тари від енергетичних напоїв, а самі урни будуть розташовані по три контейнери поряд (червоний для негативної оцінки; жовтий для нейтральної; зелений для позитивної). Такий інтерактив розважить відвідувачів і дозволить провести наймасштабніше опитування в галузі.

Участь ТОВ «Нові продукти» у виставці повинна допомогти збільшити чисельність споживачів товарів; підвищити лояльність до бренду; ознайомити цільову аудиторію з новими продуктами в господарському портфелі.

Оренда місць для ТОВ «Нові продукти» на фестивалі коштуватиме 223000 грн., оскільки місце на виставці коштуватиме дорого, а ТОВ «Нові продукти» обиратиме найвигідніше: з великим потоком відвідувачів, близько до центру, ближче до світових лідерів, більше за площею.

Оплата праці робітників, які будуть займатись проведенням заходу, складе 18000 грн.

Установка та демонтаж всіх декорацій виставки - 50000 грн.

Виготовлення рекламної продукції (футболки, рюкзаки, кружки, головні убори, блокноти, браслети та кулони, столи, стільці) - 8000 грн.

Оплата електроенергії, яка буде використовуватися для освітлення стендів підприємства - 2000 грн.

Крім виготовлення та установки, декорації та матеріали необхідно буде доставити до місця проведення, а потім вилучити, це коштуватиме 30000 грн.

Крім декорацій, необхідно організувати технічну частину виставки, а саме: холодильники, монітори, звукова апаратура, інша техніка - 100000 грн.

Дані про вартість заходу для ТОВ «Нові продукти» наведені в таб. 3.1.

Таблиця 3.1

Вартість участі ТОВ «Нові продукти» у виставці

Види витрат	Вартість, грн.
Оренда трьох стендів	223000
Оплата персоналу	18000
Монтаж/демонтаж декорацій	50000
Виготовлення рекламної та сувенірної продукції	8000
Спожита електроенергія	2000
Доставка декорацій та продукції	27000
Покупка/оренда технічного оснащення	100000
Вартість дегустаційної продукції	3000
Разом	431000

Участь у виставці коштуватиме загалом 431 тис. грн. В результаті участі підприємства у виставці, воно планує збільшення обсягу реалізації і, відповідно, отримання додаткового прибутку. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «Нові продукти». Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства (енергетичного напою «Нон-стоп») за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою (3.1):

$$ОП = (O + 4 * B + П) / 6 \quad (3.1)$$

де О - оптимістичний прогноз; В - найбільш ймовірний прогноз; П - песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів. За результатами опитування отримано наступні дані (таб. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	58300	60000	56400	57000	53500	50000	54400

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок

окремих експертів відносно середнього значення за формулою. Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення наведено в таб. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	58300	60000	56400	57000	53500	50000	54400	-
3.	$O_{\text{сеп}}$	55657							-
4.	Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	2643	4343	743	1343	-2157	-5657	-1257	-
5.	ΔO^2	6984699	18860409	551839	1803269	4653269	32003265	1580409	66437149

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = (58300 + 60000 + 56400 + 57000 + 53500 + 50000 + 54400) / 7 = 55657 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$a = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{66437149}{7}} = 1164$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω) за формулою:

$$\omega = (a / O_{\text{сеп}}) * 100 \% = 1164 / 55657 * 100 \% = 2,09\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш вірогідний (В) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації

продукції приймаємо 56400 тис. грн.

50000	53500	54400	56400	57000	58300	60000
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції становитиме 60000 тис. грн., песимістичний прогноз (П) складає 50000 тис. грн. Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за формулою:

$$ОП = (60000 + 4 * 56400 + 50000) / 6 = 55933 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (у відсотках):

$55933 / 5466148 * 100\% = 1,02\%$, де 5466148 тис. грн. - базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$5466148 + 55933 = 5522081 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 5276922 тис. грн., в т.ч. постійні витрати - 999089 тис. грн., змінні - 4277833 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$4277833 * 0,0102 = 43633 \text{ тис. грн.}$$

Участь підприємства у виставці енергетичних напоїв потребує витрат у розмірі 431 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат: } 43633 + 431 = 44064 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$5276922 + 44064 = 5320986 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проєктному році:

$$\Delta Пр = 55933 - 44064 = 11869 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році складе:

$$189226 + 11869 = 201095 \text{ тис. грн., де } 189226 \text{ тис. грн. - базове значення}$$

прибутку від реалізації продукції.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$11869 * (1-0,18) = 9732 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проєктному році дорівнюватиме:

$$257633 + 9732 = 267365 \text{ тис. грн.}, \text{ де } 257633 \text{ тис. грн.} - \text{ базове значення}$$

чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у таб. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від участі підприємства у виставці, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	55933
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	51765
Приріст прибутку від реалізації продукції	11869
Приріст чистого прибутку	9732

Отже, з табл. 3.4 видно, що внаслідок участі підприємства у виставці пива та напоїв, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проєктному періоді збільшиться на 55933 тис. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізація продукції («Нон-стоп») збільшаться на 51765 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції «Нон-стоп» збільшиться на 11869 тис. грн., а чистий прибуток на 9732 тис. грн.

Очікувані результати від впровадження заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку, а також їхні проєктні значення, що розраховані вище, представлено у табл. 3.5.

Проєктні значення таких показників, як рентабельність реалізованої продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В на 1 грн. ЧД(В)) =
 $PВ/ЧД(В)*100$:

$$5328687/5522081*100 = 96,50 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність реалізованої продукції (P_1) = $Пр/ПВ*100$:

$$201095/5328687*100 = 3,77\%$$

3. Рентабельність продаж (P_2) = $ЧПр/ЧД(В)*100$:

$$267365/5522081*100 = 4,84\%$$

4. Результати розрахунків занесемо до таб. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники
діяльності підприємства**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5466148	5522081	55933	1,02
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5276922	5328687	51765	0,98
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	189226	201095	11869	6,20
4. Чистий прибуток	тис. грн.	257633	267365	9732	3,77
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	96,54	96,50	-0,04	-0,04
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,71	4,84	0,13	x
7. Рентабельність реалізованої продукції	%	3,59	3,77	0,18	x

За результатами таб. 3.5 можна зробити наступні висновки:

Внаслідок впровадження заходу покращаться основні показники діяльності: чистий дохід зросте на 1,02%, тобто на 55933 тис., грн.; повні витрати зростуть на 0,98%, що у вартісному виразі становить 51765 тис., грн.; прибуток від реалізації продукції зріс на 6,20%, в грошовому виразі - це 11869 тис., грн., чистий прибуток зріс на 3,77%, а саме на 9732 тис., грн., витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації знизились на 0,04% і становлять 96,50 грн., рентабельність діяльності збільшилась на 0,13%, а рентабельність продукції на 0,18%. Зростаючі показники характеризують невпинний та безперервний розвиток корпорації в напрямку розширення впливу та зміцнення ринкової позиції.

Таким чином, впровадження запропонованого заходу дозволить підприємству покращити показники діяльності і досягти поставленої мети, а саме, покращити свої позиції на ринку енергетичних напоїв.

3.2 Заходи щодо підвищення ефективності конкурентоспроможності за допомогою логістики та постачання

З проведеного аналізу наукової літератури за напрямком дослідження встановлено, що важливою характеристикою ринку енергетичних напоїв є канали продажів. Дистрибуція енергетичних напоїв в Україні відрізняється від дистрибуції в Європі та інших країнах. Там енергетичні напої реалізуються найбільше в нічних закладах, ресторанах і на автозаправках. В Україні реалізація цих напоїв в клубах і кафе складає близько 10%, а на автозаправках – не більше 20%, а решта 70% реалізуються в мережі роздрібної та оптової торгівлі. Отже, найбільшими каналами торгівлі є гіпер/супермаркети та продуктові магазини. В зв'язку з цим, важливе значення має підвищення ефективності конкурентоспроможності продукції ТОВ «Нові продукти» на ринку енергетичних напоїв за допомогою логістики та постачання.

ТОВ «Нові продукти» реалізує вироблену готову продукцію (енергетичні напої («Нон-стоп»)) через склад, завдяки дистриб'юторам, що географічно розташовані у Жашкові, адже увесь асортимент напоїв групи компаній «Нові продукти» виробляється саме там. ТОВ «Нові продукти» для забезпечення доставки по Центральній Україні використовує власний автопарк. Для міжміських перевезень за захід або південь України виникає потреба у залученні додаткового транспорту.

Для налагодження роботи з дистриб'юторами ТОВ «Нові продукти» має штат фахівців, що працюють у відділі продажів. Також підприємство має логістичний відділ, що координує логістичні процеси. Одним зі способів удосконалення логістичної системи є вибір дистрибуційних складів компаній дистриб'юторів. Останнім часом при розширенні власної діяльності ТОВ «Нові продукти» перебудовує свою діяльність, забезпечуючи себе складами дистрибуції.

Компанії дистриб'ютори беруть на себе функцію управління логістикою та постачання, беручи за це певну винагороду. Наразі обсяги реалізації енергетичних

напоїв зростають, тому для ТОВ «Нові продукти» можливим є розгляд доцільності доставки через склади дистрибуції (у різних регіонах України), на яких приймаються замовлення клієнтів, тобто усунення або заміщення такої ланки логістичної системи, як дистриб'юторські компанії. Для проведення ретельного аналізу потрібно скористатися таб. 3.6, де вказано основні логістичні показники підприємства. Саме ці показники і показують загальний стан логістики та постачання, яка діє на підприємстві.

Таблиця 3.6

Основні логістичні показники підприємства ТОВ «Нові продукти»

Показник	Значення
Своєчасність доставки вантажу	0,86
Тривалість доставки вантажу:	
- у Львів	7
- у Харків	6
- в Одесу	6,5
Витрати продуктів в процесі транспортування	12 000 грн.
Продуктивність навантажувально-розвантажувальних машин	0,6

Проаналізуємо кожен з цих показників детальніше.

1. Своєчасність доставки вантажу (3.2):

$$\text{Своєчасність} = \frac{\text{кількість чекаючих на вивіз товарів}}{\text{кількість товарів, що вивозять (виробляють)}} \quad (3.2)$$

$$\text{Своєчасність} = \frac{30874 \text{ одиниць}}{35900 \text{ одиниці}} = 0.86$$

Це означає, що своєчасність доставки продукції на достатньому рівні. В основному товар доставляється вчасно, проте часто виникають затримки.

2. Тривалість доставки вантажів: Оскільки компанія розвозить свою продукцію по всій Україні, то сталого часу доставки вантажів не існує. Для цього беремо середню швидкість руху вантажівки, яка становить 80 км/год, і ділимо відстань, яку потрібно проїхати на цю швидкість. Для прикладу візьмемо доставку з Києва у Львів, Харків, Одесу.

$$T_{\text{д у Львів}} = \frac{550 \text{ км}}{\frac{80 \text{ км}}{\text{год}}} = 7 \text{ год}$$

$$T_{\text{д у Харків}} = \frac{478 \text{ км}}{\frac{80 \text{ км}}{\text{год}}} = 6 \text{ год}$$

$$T_{\text{д в Одесу}} = \frac{489 \text{ км}}{\frac{80 \text{ км}}{\text{год}}} = 6.5 \text{ год}$$

Наступним кроком буде розрахунок вартості вантажної маси, що перебуває у шляху. Для цього скористаємося наступною формулою:

$$С_{\text{вм}} = Ц_{\text{т}} * P * T_{\text{д}},$$

де: $C_{\text{т}}$ – ціна 1 т вантажу; P – вага вантажу, тонн; $T_{\text{д}}$ – тривалість доставки.

$$С_{\text{вм у Львів}} = 12\,000 * 20 * 7 = 1\,680\,000 \text{ грн}$$

$$С_{\text{вм у Харків}} = 12\,000 * 20 * 6 = 1\,440\,000 \text{ грн}$$

$$С_{\text{вм в Одесу}} = 12\,000 * 20 * 6.5 = 1\,560\,000 \text{ грн}$$

3. Витрати продуктів у процесі транспортування. Для розрахунку даного показника потрібно використати наступну формулу:

$$S_{\text{вм}} = 0.01 * P_{\text{п}} * C_{\text{т}} * \mu,$$

де: $P_{\text{п}}$ – обсяг перевезень відповідно до виду енергетичних напоїв;

μ - витрати маси продукції

$$S_{\text{вм}} = 0.01 * 20 * 12000 * 5 = 12\,000 \text{ грн}$$

В середньому під час перевезення втрачається приблизно 12 тис. гривень. Це невелика частина від того, що перевозиться, проте її можна було б знизити.

Оскільки, якщо брати те, що компанія входить в топ найбільших фірм даної галузі, то в сумі це дає великі втрати.

Як вже було сказано вище, конкуренція та сучасні економічні умови вимагають створення ефективного механізму управління підприємствами, в основу якого покладено, перш за все, оптимальну якість логістичних функцій та постачання. Підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Нові продукти» істотно сприятиме створення організаційного, фінансово-економічного, наукового, кадрового, правового, інформаційного і техніко-економічного забезпечень здійснення їх логістичних функцій.

Аналізуючи транспортну функцію, необхідно зазначити, що ТОВ «Нові продукти» має власний автопарк, але є певні труднощі у здійсненні транспортної діяльності, тому керівництво вирішує питання, чи передавати транспортну діяльність на певний період на аутсорсингу.

Перевагами передачі на аутсорсинг транспорту ТОВ «Нові продукти» є такі:

- наявний досвід логістичного провайдера у транспортному управлінні;
- кваліфікований та досвідчений персонал;
- розвинена інфраструктура;
- відсутня потреба мати власний автомобільний парк та обслуговувати його;
- підвищення швидкості виконання транспортних операцій.

Серед усіх проаналізованих показників можна зробити висновок, що своєчасність доставки вантажу, продуктивність вантажно-розвантажувальних машин, кількість розвантажень-навантажень на 1 робітника та надійність поставок являються проблемними для ТОВ «Нові продукти».

Своєчасність доставки вантажу. Лише 86% від усіх замовлень доставляються вчасно. Це дуже малий показник, як для такого великого підприємства, яке доставляє свою продукцію по всій Україні.

Продуктивність вантажно-розвантажувальних машин. Як вже було сказано, вони працюють лише на 60% своєї потужності.

Кількість розвантажень-навантажень на 1 робітника. В день на кожного робітника в середньому припадає лише 6 розвантажень-навантажень.

Надійність поставок. Визначено, що 90% від усіх замовлень виконуються вчасно. Проте цей показник можна було б підвищити.

На нашу думку, ці показники можна покращити, якщо ТОВ «Нові продукти» збільшить кількість своїх транспортувальних автомобілів. І перестане користуватися послугами інших логістичних фірм. Оскільки це втрата коштів та створення логістичних затримок та великих втрат під час транспортування. ТОВ «Нові продукти» слабо реалізовує власну логістичну стратегію та постачання, багато витрат йдуть на логістичні фірми. Враховуючи відсутність власного великого складу та невеликого автопарку, ТОВ «Нові продукти» буде запропоновано проєкт формування логістичного центру.

Оскільки ТОВ «Нові продукти» має у своєму розпорядженні землю із зручним географічним розташуванням, то це зменшує первинні витрати на її закупку. Тоді головними витратами на проєкт є: побудова складу разом з терміналами, забезпечення центру технікою, комунальні послуги, реклама та забезпечення заробітної плати. Початкові витрати у розвиток проєкту (на побудову, техніку та комунальні послуги) описані у таб. 3.7 та операційні дані у таб. 3.8.

Оскільки проєкт буде реалізовуватись (будуватись та набирати обертів) протягом 3 років, можна розрахувати загальні витрати які будуть присутні за цими двома таблицями. 3,75 млн грн. мінімально, не враховуючі додаткові витрати, які можуть виникнути в залежності від ризику.

Таблиця 3.7

Початкові вкладення ТОВ «Нові продукти» для реалізації проєкту

Види робіт	Вартість
НДДКР	15 тис. грн.
Закупівля сировини та матеріалів	250 тис. грн.
Створення макету	15 тис. грн.
Будівництво	120 тис. грн.

Продовження таблиці 3.7

Витрати на команду	120 тис. грн.
Замовлення послуг, менторство	70 тис. грн.
Створення сайту	55 тис. грн.

Таблиця 3.8

Вхідні операційні дані ТОВ «Нові продукти» для реалізації проєкту

Операційні витрати	Вартість, тис. грн.	Примітка
Витрати на SEO просування	20	На рік
Витрати на мультимедійну рекламу в Інтернеті	30	На рік
Інша реклама	25	На рік
Накладні витрати	50	На рік
Мінімальна чисельність представників, чол.	4	Всього
Мінімальні виплати кожному представнику щомісяця	20	На місяць

Для реалізації запланованого проєкту керівництво ТОВ «Нові продукти» прийняло рішення, що найкращим варіантом для знаходження фінансових ресурсів є інвестиції. Розрахунок окупності інвестиційного проєкту буде проходити за умов того, що підприємства отримує інвестиції сумою 3,75 млн грн., при цьому ставка дисконту 20%. Фінансова допомога від інвесторів в даний проєкт буде складати 80% загальної суми, інші 20% - безпосередньо від ТОВ «Нові продукти». Тобто загальна сума потрібних інвестицій - 3 млн грн.

Очікувані надходження від проєкту ТОВ «Нові продукти». Функції, які буде виконувати даний логістичний центр це: прийом та відправка товарів, складування, обробка замовлень за поставками, пакування та маркування, оформлення документів та крос-докінг. Через зручність розташування центру, обсяг ринку складає 1.25 млрд серед усіх підприємств за технологією потенційного обсягу ринку. Оскільки деякі підприємства вже мають невеликі розподільчі центри при власному підприємстві, варто розраховувати на 15-25% підприємств Києва. Складено таблицю з доходів та видатків, які будуть присутні, враховуючи всі складові.

Таблиця 3.9

Доходи та видатки проєкту ТОВ «Нові продукти»

Період часу (t), рік	Інвестиції	Доходи (V_t)	Видатки (C_t)	$V_t - C_t$
0	3000000	-	-	-
1		3036000	2032010	1003990
2		3530000	1556660	1973340
3		3780000	1634160	2145840
4		4023000	1703600	2319400

Рівень беззбитковості проєкту. Варто також врахувати точку беззбитковості для виділення обсягів операцій, при якому витрати та доходи будуть рівні (рис. 3.1).

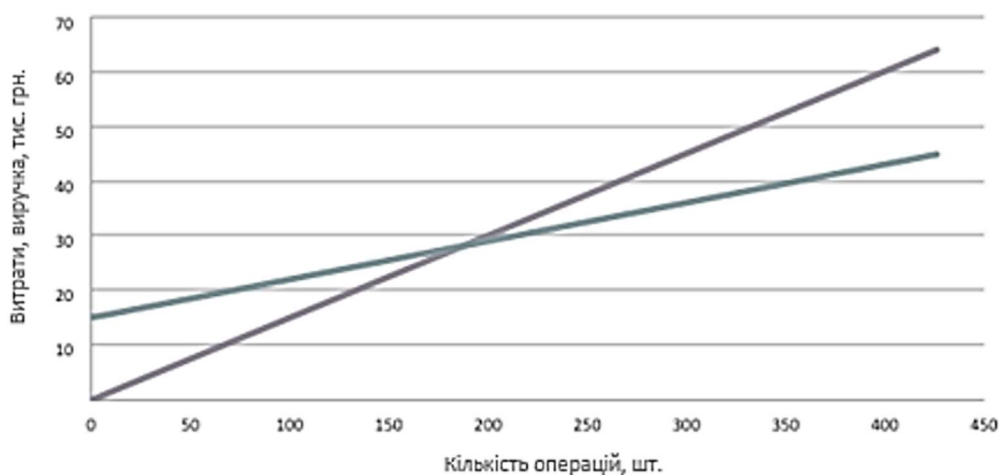


Рис. 3.1. Візуалізація точки беззбитковості проєкту ТОВ «Нові продукти»

Отже, було проаналізовано майбутні фінансові витрати та очікувані фінансові результати. Дані розрахунки мають плановий характер. При знаходженні точки беззбитковості було знайдено оптимальну кількість проведених операцій в місяць – 197 операцій з виручкою 27 300 грн.

Розглянемо альтернативи реалізації проєкту ТОВ «Нові продукти». До реалізації зазначеного проєкту можна запропонувати 3 альтернативні варіанти, що відрізняються між собою ключовою технологією. Надамо їм характеристику.

1. Проєкт ТОВ «Нові продукти» логістичного центру із великим складом і з одним терміналом. Таким чином ми знизимо собівартість виробництва, матеріали на побудову та техніку для терміналу. Але зменшиться обсяг наданих

послуг. Тоді початкові витрати зменшаться до 539 тис. грн. А доходи за три роки зменшаться до 8494000 грн.

2. Проєкт ТОВ «Нові продукти» за структурою буде без змін, але відсутня закупівля 8 автомобілів, що зменшить кількості перевезень автомобілями, але зменшить витрати на їх закупку. Тоді початкові витрати зменшаться до 584 тис. грн. А доходи за три роки зменшаться до 8410300 грн.

3. В даному проєкті буде відсутній зв'язок із залізницею, через що буде відсутнє будівництво колій до залізниці, але зменшить обсяги перевезень. Тоді початкові витрати зменшаться до 538 тис. грн. а доходи за три роки зменшаться до 8692000 грн.

В результаті аналізу, можна узагальнити результати розрахунків у таб. 3.10 де виділено витрати та надходження та зазначено загальні прибутки за трьома варіантами проєкту. Таким чином, найприбутковіший варіант перший, найменш прибутковий – третій варіант.

Таблиця 3.10

Характеристика різних варіантів проєкту ТОВ «Нові продукти» та відповідні базові значення показників ефективності

Параметри	Значення параметрів для різних варіантів реалізації проєкту, тис. грн		
	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
НДДКР	15000	14000	9000
Закупівля сировини та матеріалів	178000	200000	180000
Створення макету	10000	15000	10000
Будівництво	91000	120000	100000
Витрати на команду	120000	110000	120000
Замовлення послуг, менторство	70000	70000	70000
Створення сайту	55000	55000	55000
Вхідні операційні дані	4361620	4551400	4525400
Обслуговування клієнтів на терміналі	1542000	1926000	2066000

аналіз альтернативних варіантів розвитку

Продовження таблиці 3.10

Складські операції	1987000	2041000	2341000
Надання послуг автомобільним транспортом	2560300	1994500	2985000
Надання послуг залізницею	2404700	2448800	0
Надходження від реалізації проєкту	8494000	8410300	7392000
Витрати на реалізацію проєкту	4900620	5135400	5069400
Прибуток від реалізації проєкту	3593380	3274900	2322600

Можливі сценарії розвитку економічного середовища: песимістичний, оптимістичний та найбільш імовірний.

Таблиця 3.11

Розрахункові дані проєкту ТОВ «Нові продукти»

Розрахункові дані	Характеристики сценаріїв розвитку економічної ситуації		
	песимістичного	найбільш імовірного	оптимістичного
Імовірність	0,24	0,51	0,25
зміна витрат	+29%		-12%
зміна надходжень	-45%		+41%

Складемо матрицю можливих прибутків від реалізації проєкту, де прибуток від реалізації проєкту розраховується як надходження від проєкту за мінусом витрат на проєкт. Розрахуємо спочатку песимістичний та оптимістичний прибутки, відповідно до зміни витрат та зміни надходжень, для кожного з трьох варіантів проєктів, враховуючи попередньо розраховані витрати на реалізацію проєкту та надходження від реалізації проєкту ТОВ «Нові продукти».

1. Песимістичний:

$$\text{Варіант 1} = 8494000 * 0,55 - 4900620 * 1,29 = -1650099,8 \text{ грн}$$

$$\text{Варіант 2} = 8410300 * 0,55 - 5135400 * 1,29 = -1999001 \text{ грн}$$

$$\text{Варіант 3} = 7392000 * 0,55 - 5069400 * 1,29 = -2473926 \text{ грн}$$

2. Оптимістичний:

$$\text{Варіант 1} = 8494000 * 1,41 - 4900620 * 0,88 = 7663994,4 \text{ грн}$$

$$\text{Варіант 2} = 8410300 * 1,41 - 5135400 * 0,88 = 7339371 \text{ грн}$$

Варіант 3 = $7392000 * 1,41 - 5069400 * 0,88 = 5961648$ грн

Отже, при песимістичних розрахунках, весь прибуток менше нуля, а оптимістичних - збільшується. Далі визначаємо найбільш імовірний прибуток, враховуючи песимістичний та оптимістичний варіанти. Розрахунок за формулою (3.3):

$$M(x) = \sum_i x_i P_i \quad (3.3)$$

де: $M(x)$ - математичне очікування інтегрального ефекту проєкту;

x_i - інтегральний ефект при i -му сценарії;

P_i - вірогідність реалізації цього сценарію.

M (варіант 1) = $-1650099,8 * 0,24 + 3593380 * 0,51 + 7663994,4 * 0,25 = 3352598,4$ грн

M (варіант 2) = $-1999001 * 0,24 + 3274900 * 0,51 + 7339371 * 0,25 = 3025281,5$ грн

M (варіант 3) = $-2473926 * 0,24 + 2322600 * 0,51 + 5961648 * 0,25 = 2081195,8$ грн

Після розрахунку найбільш імовірного прибутку сума від попередньо розрахованих зменшилась. Кінцеві результати занесемо у таб. 3.12.

Таблиця 3.12

Матриця можливих прибутків від реалізації проєкту

Варіант реалізації проєкту	Прибуток від реалізації проєкту залежно від стану економічного середовища		
	песимістичний	найбільш імовірний	оптимістичний
Варіант 1	-1650099,8	3352598,4	7663994,4
Варіант 2	-1999001	3025281,5	7339371
Варіант 3	-2473926	2081195,8	5961648

Вибір оптимального варіанту. Шляхом обчислення матриць оберемо оптимальний варіант реалізації проєкту, що сприяє досягненню кращого результату за будь-якого сценарію розвитку економічної ситуації. При виборі оптимального варіанту реалізації проєкту використовуємо наступні критерії:

- Критерій максимакс - обирається варіант проєкту, який дозволяє максимізувати прибуток. За нашими матрицями максимальні прибутки за

усіма варіантами має варіант 1., з них найбільш оптимістичний = 7663994,4 грн.

- Критерій максимін (Вальда) - обирається варіант проєкту, який дозволяє максимізувати мінімальний прибуток. За нашими матрицями максимальні прибутки за песимістичного варіанту має варіант 3, і дорівнює - 5961648 грн.
- Критерій Севіджа - обирається варіант проєкту, який дозволяє мінімізувати максимально можливі витрати. За матрицею можливих втрат, найменші з них має варіант 2, їх сума складає 1000842 грн.
- Правило максимальної ймовірності - обирається варіант проєкту, що передбачає максимізацію найбільш імовірних прибутків. Максимальне значення у найбільш імовірних прибутків має варіант 1 - 3352598,4 грн.
- Правило Байеса (правило оптимізації математичного очікування) для прибутку - обирається варіант проєкту, що забезпечує максимізацію очікуваного прибутку. Найбільш очікуваний - варіант імовірний, максимальний з них - варіант 1 - 3352598,4 грн.
- Правило Байеса (правило оптимізації математичного очікування) для втрат - обирається варіант проєкту, що забезпечує мінімізацію можливих втрат. За мінімальними можливими втратами при максимальній імовірності. це варіант 2 - 327316,9 грн. втрат.

Наведемо категорію ризиків, які пов'язані з конкурентами (таб. 3.13).

Таблиця 3.13

Ризики, пов'язані з характером конкуренції ТОВ «Нові продукти»

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахування м
4.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках	0,8	8	6,4
4.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,8	8	6,4
4.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,2	7	1,4
4.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,4	3	1,2

Продовження таблиці 3.13

4.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,2	2	0,4
4.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,2	4	0,8
4.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,1	5	0,5

Як бачимо, в даній групі найбільшій найбільш ризиковані пункти - це ризик впливу конкурентів, він становить 6,4 бали в обох категоріях, які пов'язані з конкуренцією. Найменш ризиковані пункти - це ризики недооцінки конкурентів та недооцінка їх дій, вони становлять - 0,4 та 0,5 балів відповідно.

Наведемо ризики, які пов'язані з переоцінкою стійкості проекту (таб. 3.14).

Таблиця 3.14

Ризики переоцінки стійкості проекту ТОВ «Нові продукти»

Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,4	1	0,4
Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,4	2	0,8
Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,2	3	0,6
Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,2	6	1,2
Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,8	5	4
Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,4	8	3,2

Найбільш ризикований фактор - це впевненість в унікальності проекту. Цей фактор оцінений в 3,2 балів. Найменш ризикований фактор - оцінка нового проекту - 0,4 балів.

3.3 Прогнозовані зміни досліджуваних показників компанії від реалізації проекту

Після введення проекту в дію ТОВ «Нові продукти» буде здатне вчасно доставити вже 34105 замовлень. За рахунок більшої кількості автомобілів для розвезення по всій території України. Кількість вчасно виконаних замовлень також може зрости до 27719 замовлень, що на 5% більше ніж на початку виконання роботи.

Кількість замовлень, які були реалізовані зі складу на початку становила лише 20563 замовлень, а за прогнозами проекту вона може вирости до 24619 замовлень, що на 19% більше ніж спочатку. Також і зменшилася кількість реклаमाцій. З 955 повертань це число зменшилося до 850.

Щоб наглядно побачити наскільки змінилися дані показники скористаємося таб. 3.15.

Таблиця 3.15

Початкові показники підприємства ТОВ «Нові продукти»

Показник	Початкове значення	Значення	Наскільки змінилися
Кількість замовлень, які підприємство здатне вчасно доставити	30874	34105	+10%
Кількість вчасно виконаних замовлень	26399	27719	+5%
Замовлення, реалізовані зі складу	20563	24619	+19,7%
Кількість рекламацій	955	850	-11%

Наступним кроком буде дослідження того, як зміна цих початкових показників вплинула на дієздатність та ефективність логістичної системи, яка діє на ТОВ «Нові продукти». Для цього скористаємося таб. 3.16.

Таблиця 3.16

Показники діяльності логістичної системи після впровадження проекту

Показник	Початкове значення	Значення	Наскільки змінилися
Своєчасність доставки вантажу	86%	95%	+9%
Продуктивність навантажувально-розвантажувальних машин	60%	70%	+10%
Кількість вчасно виконаних замовлень	90%	96%	+6%
Замовлення, реалізовані зі складу	71%	85%	+14%
Кількість реклаमाцій	3,3%	2%	-1,3%

Почнемо зі своєчасності доставки вантажу. На початку лише 86% від усієї виробленої продукції енергетичних напоїв ТОВ «Нові продукти» доставлялася вчасно. Це дуже низький показник для такого підприємства. Після введення проекту в дію він може підвищитися приблизно на 9%.

$$\text{Своєчасність доставки вантажу} = \frac{34105}{35900} = 95\%$$

Як бачимо, якщо спочатку ТОВ «Нові продукти» вчасно було здатне доставити лише 30874 одиниць вчасно, то після створення проекту ця кількість може підвищитися до 34105 одиниць. І своєчасність доставки зросте на 11%.

Продуктивність навантажувально-розвантажувальних машин. На початку ця техніка працювала лише в половину своїх можливостей. А це означає, що основну частину часу вона простоювала без роботи, що означає втрату коштів. Після введення проекту в дію продуктивність машин може зрости до 70%. Це вже достатній показник, хоча час без роботи все одно буде, проте він значно знизиться.

Наступним показником стане кількість вчасно виконаних замовлень. Показник, що характеризує готовність ТОВ «Нові продукти» дотримуватись умов поставок. На початку їх кількість становила 26399 замовлень і це було 90% від усіх замовлень.

$$\text{Кількість вчасно виконаних замовлень} = \frac{27719}{28870} = 96\%$$

Як бачимо кількість вчасно виконаних замовлень може зрости на 6% і буде становити 27719. І це буде 96% від усіх замовлень підприємства. А це означає, що підприємство буде майже кожне своє замовлення виконувати якісно і швидко. Цей показник напряму впливає на два наступних [16].

Замовлення реалізовані зі складу. Показник, що характеризує готовність ТОВ «Нові продукти» підтримувати базовий рівень обслуговування. Під час аналізу підприємства цей показник становив 20563 замовлень, що було 71% від усіх замовлень підприємства. Після введення проєкту в дію він може зрости до 24619 замовлень.

$$\text{Своєчасність доставки вантажу} = \frac{24619}{28870} = 85\%$$

Після введення проєкту цей показник може зрости до 24619 замовлень, що буде становити 85% від усіх замовлень. Якщо раніше цей показник був занадто низьким, то зараз він уже задовільний.

І останній показник, на який істотно вплине введення нового проєкту це кількість рекламаций. Показник характеризує готовність ТОВ «Нові продукти» виявити та усунути недоліки в обслуговуванні. На початку він становив 950 повертань замовлень через їх неякісне виконання. Після проєкту цей показник може знизитися приблизно до 855 замовлень, майже на сотню.

$$\text{Рекламації} = \frac{855}{28870} = 2\%$$

Як бачимо ця кількість зменшилася з 3,3% до 2%.

Ці показники покращилися після того як ТОВ «Нові продукти» збільшило кількість своїх транспортувальних автомобілів і стало менше користуватися послугами інших логістичних фірм.

ВИСНОВКИ

1. На початку дослідження проведено понятійний аналіз головних визначень обраного напрямку та приведено систематизовані тлумачення поняття «конкуренція». Висловлено думку, що визначаючи конкуренцію як економічне змагання, економісти підходять до цього поняття з різних позицій, що залежить від ступеня розвитку суспільства, рівня та характеру національного ринку, міжнародного авторитету держави. Названо основні види сучасної конкуренції та перелічено її функції.

2. Розглянуто існуючі методи оцінювання впливу конкуренції на комерційну діяльність промислового підприємства та дано їх коротку характеристику. Вказано специфічні області їх застосування та перелічено недоліки. Окремо досліджено стратегічні механізми забезпечення конкурентоспроможності сучасних компаній.

3. Проведено організаційну структуру ТОВ «Нові продукти» та наголошено на корпоративних цінностях підприємства. Перелічено фактори конкурентної боротьби, що застосовні для досліджуваного підприємства. Наголошено, що конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Нові продукти» являє собою поєднання, з одного боку, характеристик самого підприємства (внутрішніх факторів), а з іншого – зовнішніх факторів по відношенню до нього.

4. Як один з основних критеріїв високої конкурентоспроможності зроблено прогнозування імовірності банкрутства і сказано, що банкрутство підприємству ТОВ «Нові продукти» не загрожує, а діяльність підприємства прибуткова.

5. Розроблена комплексна програма розвитку товарного портфелю та (маркетингова) стратегія забезпечення конкурентоспроможності для ТОВ «Нові продукти». Зроблено висновок, що ТОВ «Нові продукти» повинна забезпечувати відповідне обслуговування споживачів у процесі використання товарів наявного асортименту, допомагати замовникам сформулювати специфічні індивідуальні вимоги до товарів.

6. Наведено як змінилися початкові показники діяльності підприємства, такі

як кількість вчасно виконаних замовлень, кількість рекламаций, кількість продукції, яку підприємство здатне вчасно доставити та інші.

Визначено, що своєчасність доставки вантажу зросте на 9% до 95%, продуктивність навантажувально-розвантажувальних машин зросте на 10% з 60% до 70%, кількість вчасно виконаних замовлень збільшиться на 6% до 96%, замовлення, реалізовані зі складу зросте на 14% та кількість рекламаций зменшиться на 1,3% з 3,3% до 2%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атюшкіна В. В., Педько І. А. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Т. 2, № 3. С. 85–103.
2. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 7. С. 41–42.
3. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 11. С. 455–458.
4. Булава М. І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (2). С. 209.
5. Вовк О. М., Ковальчук А. М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. №1. С. 20–32.
6. Гризовська Л. О. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Випуск 16. 2018. С. 301–307.
7. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Запоріжжя*, 2020. С. 108–110.
8. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентноспособності підприємств. *Економіка України*. 2021. №1. С. 43–48.
9. Дорошкевич Д. В. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 22–30.
10. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка АПК*. 2020. №11. С. 18–24.
11. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. Київ, 2021. С. 124–131.

- 12.Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2019. № 31 (1). С. 365–352.
- 13.Косар Н. С., Селюченко Н. Є., Гринів Н. Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на приклади соняшникової олії). Львів, 2020. 91 с.
- 14.Кустрич Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112–116.
- 15.Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78–83.
- 16.Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 5 (247). С. 95–105.
- 17.Памбук С. А., Мирошніченко О. М. Розвиток і тенденції ринку енергетичних напоїв. *Підприємництво і торгівля*, 2021, №(28), С. 73-77. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-11>
- 18.Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373–382.
- 19.Ракосій В. О., Стрілець В. Ю. Роль рекламної діяльності у забезпеченні конкурентних переваг на світовому ринку (на прикладі «The Coca-Cola Company»). *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації*. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 61–63.
- 20.Савіна Г. Г. Гармонізація інтересів підприємства в кризових умовах як основа забезпечення його соціально-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. Т. 1. С. 229–231.

21. Самодай В. П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. національна економіка. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20–25.
22. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку К.: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 244 с.
23. Третьякова В. А. Методи оцінки конкурентоспроможності наукомісткого підприємства. *Фундаментальні дослідження*. 2021. № 2. С. 72–77.
24. Федорова Т. Маркетинговий підхід як системно-комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. Вип. 1. С. 63–77.
25. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2021. № 1. С. 177–181.
26. Цюцюпа С. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 221–229.
27. Шаповал А. С. Маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 307–312.
28. Швидка Т. Проблеми забезпечення добросовісної конкуренції та впровадження правил ринкової економіки. *Господарське право і процес*. 2021. № 3. С. 126–131.
29. Шевченко Л. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2021. Розділ 10. С. 172–190.
30. Юлпатов Н. М. Організація маркетингової діяльності і стимулювання збуту в місцях продажу на підприємстві ТОВ «Редбул Україна»: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 075 «Маркетинг» / наук. керівник М. М. Іванов. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 90 с.
31. Ярмак О. В. Конкурентний аналіз бізнесу і підприємства. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2 (49). С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-154>. Дата звернення: 20.04.2023.

32. Kuzior, A., Arefieva, O., Poberezhna, Z., Ihumentsev, O. (2022). The Mechanism of Forming the Strategic Potential of an Enterprise in a Circular Economy. *Sustainability*, 14 (6), 3258. DOI: 10.3390 / su14063258. Дата звернення: 20.04.2023.
33. Kuzior, A., Postrzednik-Lotko, K. A., Postrzednik, S. (2022). Limiting of Carbon Dioxide Emissions through Rational Management of Pro-Ecological Activities in the Context of CSR Assumptions. *Energies*, 15 (5), 1825. DOI: 10.3390 / en15051825. Дата звернення: 20.04.2023.
34. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 2021. Vol. 18. Núm. 1. P. 90–105.
35. Shumilo O., V. Babenko, L. Liubokhynets, I. Volovelska, O., Arefieva O. (2021) Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Studies of Applied Economics*. Vol. 39 № 7 Available at <http://ojs.uai.es/ojs/index.php/eea/article/view/4998>. Дата звернення: 20.04.2023.

ДОДАТКИ

Додаток А

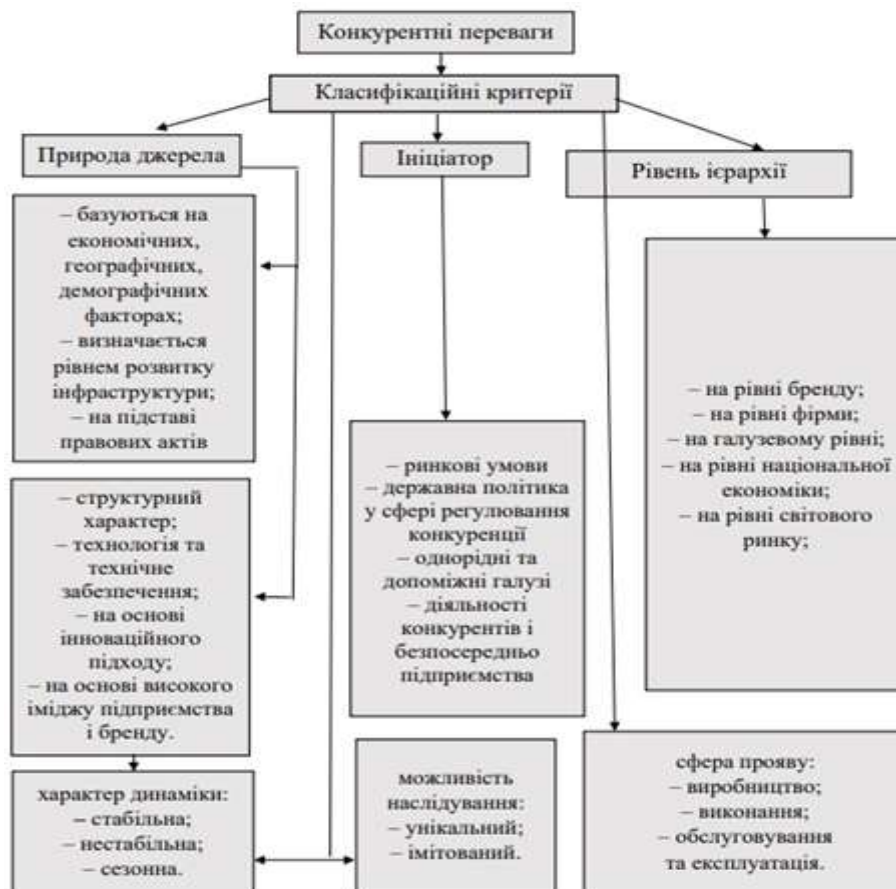
Зміст поняття «конкуренція» згідно з поведінковим, структурним та й функціональним підходом

Джерело	Визначення
Поведінковий підхід	
Вовк О. М. [12]	Чесне, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби є зміна цін.
Дж. Міль [2]	Конкуренція є єдиним регулювальником цін, заробітної платні, ренти, вона сама по собі є законом, який встановлює правила цього регулювання.
Богацька Н. М. [6]	Властива товарному виробництву антагоністична боротьба між приватними виробниками за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів та послуг.
Булах І. В. [9]	Прагнення якомога краще задовольнити критерії доступу до рідких благ. Розрив між ціною блага та граничними витратами на його виробництво є джерелом потенційної переваги.
Шаповал А. С.	Механізм автоматичного встановлення рівноваги на ринку.
Кореніцина Т. В. [34]	Динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти
Кулиняк І. Я.	Суперництво на якомусь терені між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.
Близнюк С. В.	Це центр ваги всієї системи ринкового господарства. Продавці і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягнення кожним своєї мети за рахунок конкурентів.
Структурний підхід	
Шевченко Л. С.	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його.
Юлпатов Н. М.	Змагання між суб'єктами господарювання з метою отримання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання повинні мати можливість обирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначити умови обігу товарів на ринку.
Функціональний підхід	
Lopes S. C. P.	Новий товар, нову технологія, нові ресурси або новий тип організації
Shumilo O.	Це те, на що суспільство покладається у процесі вирішення будь-яких завдань, і лише тоді воно буде найуспішнішим у досягненні поставлених цілей.
Яковлев А. І.	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

Методи конкурентної боротьби



Класифікація конкурентних переваг



Звіт про фінансові результати ТОВ «Нові продукти» по роках

Назва рядка	Код рядка	2023	2022	2021	2020	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 552 091,00	3 602 871,00	2 599 227,00	2 254 040,00	2 090 801,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	-	-	
Премії підписані, валова сума	2011	-	-	-	-	
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-	-	-	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	-	-	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	-	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 316 442,00	2 136 839,00	1 554 151,00	1 190 698,00	1 055 435,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	-	-	
Валовий Прибуток	2090	2 235 649,00	1 466 032,00	1 045 076,00	1 063 342,00	1 035 366,00
Збиток	2095	-	-	-	-	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	-	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	-	-	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	-	-	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	-	-	
Інші операційні доходи	2120	18 107,00	8 925,00	38 869,00	34 870,00	45 023,00
Адміністративні витрати	2130	159 257,00	75 224,00	81 090,00	95 824,00	84 120,00
Витрати на збут	2150	1 364 757,00	801 390,00	729 203,00	582 309,00	572 411,00
Інші операційні витрати	2180	107 486,00	53 264,00	57 240,00	79 532,00	43 137,00

Фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ "Нові продукти" по роках

Назва рядка	Код	2023	2022	2021	2020	2019
Прибуток	2190	622 256,00	545 079,00	216 412,00	340 547,00	380 721,00
Збиток	2195	-	-	-	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	21 126,00	14 521,00	1 762,00	5 108,00	8 044,00
Інші доходи	2240	-	24,00	155,00	66,00	0,00
Фінансові витрати	2250	26 259,00	20 642,00	10 782,00	14 609,00	0,00
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	-	-	-
Інші витрати	2270	31 663,00	19 084,00	18 327,00	5 199,00	10 621,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	-	-	-

Елементи операційних витрат ТОВ "Нові Продукти" по роках

Назва рядка	Код	2023	2022	2021	2020	2019
Матеріальні затрати	2500	2 740 875,00	1 784 380,00	1 351 060,00	1 012 580,00	936 158,00
Витрати на оплату праці	2505	304 748,00	156 934,00	147 026,00	155 803,00	129 573,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	85 955,00	44 263,00	29 791,00	29 177,00	24 494,00
Амортизація	2515	24 476,00	160 282,00	64 079,00	45 546,00	19 178,00
Інші операційні витрати	2520	1 226 830,00	1 226 830,00	1 022 844,00	796 011,00	647 285,00
Разом	2550	4 603 134,00	3 372 689,00	2 614 800,00	2 039 117,00	1 756 688,00