

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

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Маркетингова конкурентоспроможність ринкової діяльності
підприємства»**

здобувача Арської Поліни Геннадіївни

Науковий керівник: к.е.н., доцент Овсієнко Н.В.

(підпис)

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

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Федорченко А.В. _____
(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ.....	11
1.1 Сутність та роль маркетингової конкурентоспроможності в діяльності підприємства.....	11
1.2 Методи та сучасні підходи до визначення ефективних маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ.....	20
2.1 Діагностика конкурентного середовища та аналіз структури витрат підприємства.....	20
2.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат.....	26
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КІВІ ФУД».....	32
3.1 Аналіз економічної діяльності підприємства.....	32
3.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та надання рекомендацій щодо удосконалення ефективності інструментів маркетингу для забезпечення високої конкурентоспроможності діяльності підприємства.....	40
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Для подолання кризи в економіці України була необхідна конкурентоспроможна економіка, необхідно було встановити ринкові відносини, необхідні економічні зміни, а також розвивати конкурентні відносини.

Конкурентна економіка характеризується необмеженою кількістю виробників, що працюють на ринку певного товару.

У боротьбі за споживачів компанії повинні знизити ціни і забезпечити належну якість своєї продукції. Щоб досягти цього, ми повинні постійно вдосконалювати нашу технологію та систему виробництва, забезпечувати високий рівень людських ресурсів і вдосконалювати систему продажів. Це сприятиме розвитку науки і техніки, підвищенню ефективності суспільного виробництва.

Іншими словами, конкуренція є рушійною силою розвитку всіх сфер життя суспільства.

З одного боку, конкуренція захищає окремих споживачів, пропонуючи широкий вибір товарів і послуг за доступними та конкурентними цінами. Створення та розвиток конкурентного середовища є важливою частиною функціонування ринкової економіки.

У країнах з розвинутою ринковою економікою національна економічна політика визначається державними інституціями, покликаними захищати та розвивати конкуренцію.

В Україні також держава намагається створити ефективний конкурентний механізм. Стаття 42 Конституції України говорить: «Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності».

Вона забороняє зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісну конкуренцію. Вид і межі монополії визначаються законом.

Актуальність обраної теми полягає насамперед у тому, що на даному етапі розвитку продуктивних сил і трудових відносин свою продукцію представляє

велика кількість виробників подібної продукції в тому самому ринковому середовищі.

Така ситуація призводить до конкуренції між компаніями-виробниками та, як наслідок, конкурентоспроможності їх продукції.

У такому виробничо-торгівельному середовищі кожна компанія повинна забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності та постійно проводити стратегічний аналіз.

Об'єктом дослідження є виробничо-комерційна діяльність ТОВ «KIBI ФУД» на ринку надання послуг мобільного громадського харчування.

Предметом дослідження став процес оцінки маркетингової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Метою роботи є створення інструментів та механізмів оцінки конкурентоспроможності діяльності ТОВ «KIBI ФУД» на ринку надання послуг з організації мобільного харчування.

Відповідно до визначених цілей було окреслено наступне коло завдань:

- дослідження теоретико-методологічних основ маркетингової конкурентоспроможності в діяльності підприємств на ринку;
- визначення сутності та ролі маркетингової конкурентоспроможності в корпоративній діяльності;
- вивчення основних прийомів та сучасних підходів до визначення ефективних маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності компаній на ринку;
- проведення науково-дослідних робіт з теоретичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі оптимізації витрат;
- вивчення процесу діагностики конкурентного середовища та аналізу структури витрат компанії;
- вивчення основних методів оцінки конкурентоспроможності та оптимізації витрат напрямків;
- проведення досліджень щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Kіві Фуд»;

- аналіз господарської діяльності підприємств.
- провести оцінку конкурентоспроможності компанії та надати рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових інструментів для забезпечення високої конкурентоспроможності компанії.

Методологія та інструменти дослідження базуються на методах загального маркетингу, управління маркетинговою діяльністю, теорії конкурентного розвитку та організаційної культури.

Інформаційно-доказовою базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, а також офіційні статистичні та методичні та аналітичні матеріали, дані мережі Інтернет.

Фактичною основою проведеного дослідження є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених з проблем управління конкурентоспроможністю підприємств, а також матеріали досліджуваних організацій.

Новизна даного дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємств, що працюють на ринку організації та надання послуг мобільного громадського харчування.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в систематизації та матеріалізації розроблених навчально-методичних матеріалів та їх подальшому використанні в процесі організації та впровадження навчальних курсів і тренінгів у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

1.1. Сутність та роль маркетингової конкурентоспроможності в діяльності підприємства

Сьогодні конкуренція є однією з ключових категорій, що формують характер ринкової економіки країни.

У сучасних умовах посилення конкуренції на глобальних і локальних ринках та змін у зовнішньому середовищі проблема створення та підтримки конкурентних переваг є однією з найактуальніших.

Поняття конкуренції настільки відмінне, що воно не може бути охоплено загальноприйнятим визначенням.

Коли один капітал конкурує з іншим, це спосіб ведення бізнесу та спосіб існування капіталу.

Конкуренція вважається фундаментальною суттєвою характеристикою якості виробництва продукції та методів розробки.

Крім того, конкуренція виступає як стихійний регулятор суспільного виробництва.

С. М. Ільяшенко [9, 10] розглядає конкуренцію як «конфлікт між незалежними суб'єктами господарювання з обмеженими фінансовими ресурсами».

Це економічний процес взаємодії та конкуренції між компаніями, що працюють на ринку з метою задоволення потреб різних клієнтів і створення кращих можливостей для продажу.

Конкуренція – це боротьба між організаціями за найвигідніші умови виробництва та продажу продукції чи послуг з метою досягнення найкращих результатів у господарській діяльності.

Головною метою конкуренції в ринковій системі є задоволення потреб споживачів.

Це також боротьба за частку ринку, і результат залежить від того, чи зможете ви запропонувати продукт вищої якості за нижчою ціною.

У разі конкурентоспроможності господарської діяльності в розумінні Р.А.

Фатхутдінов [36] охарактеризував це як здатність організації виробляти продукцію або послуги за сприятливим співвідношенням ціна-якість, що забезпечує хорошу прибутковість при досягненні споживчих переваг перед іншими конкурентами» і триває тривалий час.

На рисунку 1.1 показано види конкурентоспроможності та їх характеристика.



Рисунок 1.1 – Види конкурентоспроможності

Основною складовою конкурентоспроможності є продукт (послуга), яким компанія або організація прагне захопити споживачів або певну частку ринку.

Метою управління процесом конкурентоспроможності підприємств є достатній рівень конкурентоспроможності, необхідний для забезпечення безперервної та динамічної діяльності підприємств, що підтримує життєздатність суб'єктів господарювання.

Конкурентоспроможність можна побудувати та виміряти, враховуючи різні фактори. Це означає, що для досягнення цієї мети компаніям необхідно розробити стратегію, яка передбачає постійну оптимізацію ключових аспектів.

Проілюстровано найважливіші елементи процесу конкурентоспроможності на рисунку 1.2. [4]



Рисунок 1.2 – Основні елементи управління процесом конкурентоспроможності

Елемент 1. Людський капітал

Основним джерелом створення вартості в компаніях є людський капітал. Іншими словами, конкурентоспроможні компанії здатні залучати найкращих талантів і мотивувати їх виконувати свою роботу найкращим чином.

Елемент 2. Інноваційний потенціал

Чи можуть компанії дивитися в майбутнє і пропонувати інноваційні продукти та послуги, які відповідають потребам ринку? Це - центральний фактор, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства.

Елемент 3. Відносини з клієнтами

Здатність залучати клієнтів і будувати з ними тривалі відносини, безсумнівно, є однією з ключових якостей, які роблять компанію конкурентоспроможною.

Елемент 4. Організація

Підприємства – це складні системи, що складаються з багатьох різних елементів, включаючи людський капітал, процеси та технології. Те, як компанія організовує та координує всі ці компоненти, визначає ефективність її діяльності чи ні.

Конкурентний процес управління є одним з найважливіших процесів управління. Цільова аудиторія – це ті, хто уповноважений виконувати цілі управління процесом управління конкурентоспроможністю. Ієрархія суб'єктів процесу управління конкурентоспроможністю схематично представлена на схемі 1.3.

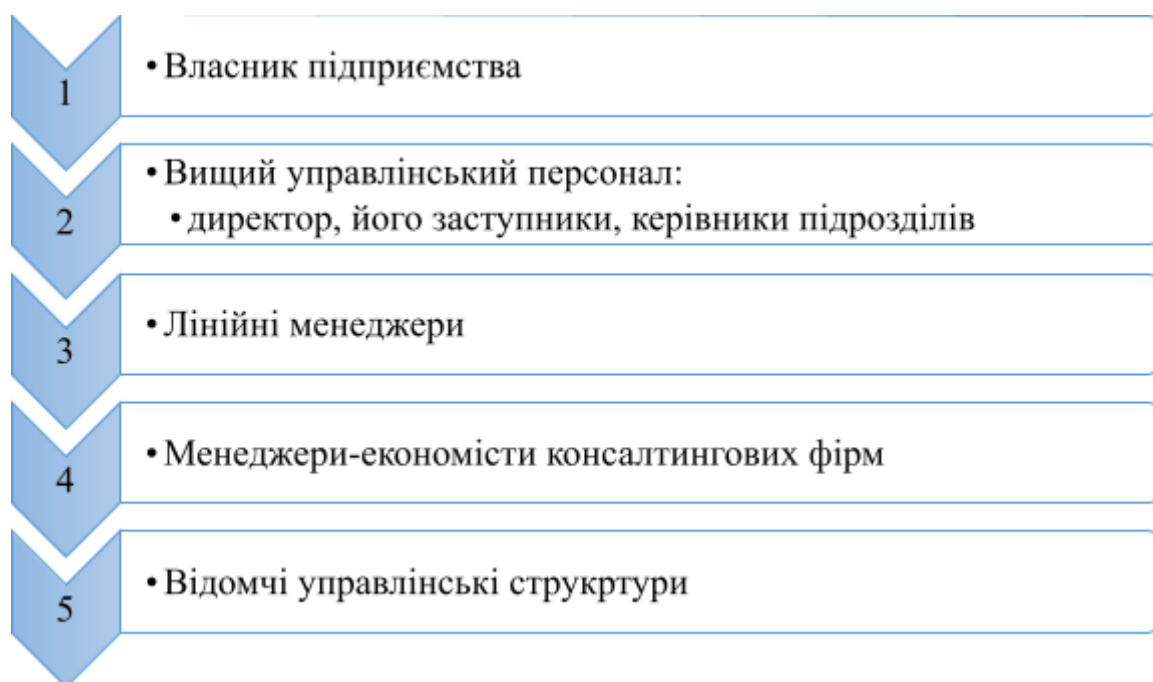


Рисунок 1.3 – Ієрархія суб'єктів процесу управління конкурентоспроможністю

Процес сучасного управління конкурентоспроможністю є складним завданням і не може бути успішно здійснений без теоретичних знань. Менеджери повинні розуміти загальні істини діяльності та роботи в ринковому середовищі.

Крім того, кожна бізнес-ситуація має свої відмінності, тому необхідно розуміти наслідки різних змін у розвитку подій. Тому дуже важливо звернути увагу на управління конкурентоспроможністю та основні особливості цього процесу.

Діаграми функцій, які керують процесом конкурентоспроможності компанії подані на рис. 1.4.

Дослідники визначили три основні етапи впровадження процесів управління в організаціях, враховуючи переваги та недоліки змін і криз у зовнішньому та організаційному середовищі [3].

Крок 1. Проведіть аналіз організації та середовища, в якому вона функціонує. Цей етап включає внутрішній і зовнішній аналіз і також SWOT аналіз. Оцініть усі загрози та можливості, слабкі та сильні сторони вашої організації та проведіть детальне дослідження зацікавлених сторін, враховуючи середовище з прямим і непрямим впливом.

Крок 2. Розробка конкурентних стратегій. На цьому етапі необхідно розробити систему корпоративних цілей, орієнтованих на конкурентоспроможність. Потім визначте стратегії для створення прийнятної конкурентної переваги на попередньому кроці. Це дасть можливість розробити спільні стратегії, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності організації. Заключним етапом цього етапу буде вибір найбільш ефективних стратегій поведінки в конкурентному середовищі підприємства, що швидко змінюється ринковим середовищем.

Крок 3. Реалізація конкурентної стратегії. Останнім кроком є визначення запланованих дій і виконання всіх поточних завдань; створення конкурентних переваг організацій, їх розвиток і вдосконалення; контролювати відхилення, аналізувати отримані результати та впроваджувати коригувальні дії; загальна оцінка ефективності підприємства в управлінні конкурентним процесом.

Слід зазначити, що ресурсне забезпечення важливе на кожному етапі. Кожен процес і етап процесу управління конкуренцією вимагає відповідних фінансових, інформаційних, людських, матеріально-технічних ресурсів.

Від забезпеченості якісними ресурсами залежить ефективність процесу управління конкурентоспроможністю. Високий рівень конкурентного менеджменту створить більшу цінність для організації завдяки певним перевагам. Чим стабільніший цей рівень, тим важче конкурентам перешкоджати конкурентній перевазі. Здатність компанії виробляти продукцію та послуги ефективніше, ніж її конкуренти, призводить до вищої норми прибутку та створює конкурентну перевагу.



Рисунок 1.4 – Функції управління процесом конкурентоспроможності підприємства

Отже, можна зробити висновок, що ефективний процес управління конкурентоспроможністю є фактором успіху бізнесу. Тож, у загальному вигляді процес управління конкурентоспроможністю можна визначити як сукупний комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення нових конкурентних переваг, а конкурентоспроможність – це відносна здатність та ефективність підприємства щодо продажу та надання товарів і послуг на певному ринку в порівнянні з потужністю та ефективністю інших підприємств.

Іншими словами, як компанія може переконати своїх клієнтів стати обраним продуктом або послугою? Загалом ми вважаємо, що серед ключових причин, чому конкурентоспроможність є важливою для бізнесу можна виділити:

- надихати підприємства вдосконалюватися та розвиватися: конкурентоспроможність важлива в бізнесі, оскільки вона може надихнути організацію та її конкурентів продовжувати рости в певній галузі та через її обмеження.
- Сприяти створенню нових продуктів і технологій: Конкурентоспроможність може призвести до створення нових інноваційних продуктів і технологій, які приносять користь споживачам.
- допомагає конкурентам робити внески в благодійність.

Це може допомогти підприємствам залишатися актуальними та адаптуватися до мінливих потреб споживачів. Іншим позитивним елементом конкурентоспроможності є те, що благодійні ініціативи організації можуть впливати на її конкурентів. [23].

1.2 Методи та сучасні підходи до визначення ефективних маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку

Як було вже зазначено вище, конкурентоспроможність підприємства – найважливіший показник його життєздатності в ринкових умовах. Для того щоб

компанія могла успішно функціонувати та розвиватися, їй необхідно постійно аналізувати свої конкурентні переваги та слабкі сторони.

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність випускати і реалізовувати продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками більш приваблива для споживачів, ніж продукція конкурентів.

Конкурентоспроможність визначається безліччю факторів [16]:

- якість та асортимент продукції;
- цінова політика;
- лояльність споживачів;
- кваліфікація персоналу;
- використовувані технології;
- організація збуту та просування та інших.

Оцінка конкурентоспроможності дозволяє компанії виявити свої сильні та слабкі сторони, розробити стратегію зміцнення позицій на ринку.

Існує кілька основних підходів до визначення конкурентоспроможності:

Підхід на основі конкурентних переваг.

При цьому підході аналізуються відмінні риси підприємства, які дозволяють йому перевершувати конкурентів в очах споживачів. Наприклад, вищу якість продукції, унікальні технології, відомий бренд і т. д.

Підхід на основі теорії рівноваги (модель Маршалла) .

Згідно з цією теорією, підприємство перебуває в стані рівноваги, коли максимізує прибуток та обсяг виробництва. Підприємство вважається конкурентоспроможним, якщо воно не має стимулів змінювати свій стан.

Підхід на основі якості продукції.

Конкурентоспроможність оцінюється шляхом порівняння якісних характеристик продукції підприємства та його конкурентів. Будуються багатокутники конкурентоспроможності за різними параметрами.

Структурний підхід.

Аналізується структура галузі – рівень монополізації, бар'єри для входу нових гравців, диференціація продукції та ін.

Функціональний підхід.

Оцінюється ефективність бізнес-процесів – співвідношення витрат та ціни, обсяги виробництва, використання виробничих потужностей. Чим ефективніше працюють усі підрозділи підприємства, тим вища його конкурентоспроможність.

Основними маркетинговими інструментами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є система показників оцінки його конкурентоспроможності.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності використовується система різних показників [29]:

1. Показники ефективності виробничо-збутової діяльності:
 - рентабельність активів = $\text{Чистий прибуток} / \text{Вартість активів}$
 - рентабельність продажів = $\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}$
 - оборотність оборотного капіталу = $\text{Виручка} / \text{Оборотний капітал}$
2. Показники використання основного та оборотного капіталу:
 - фондівдача = $\text{Виручка} / \text{Вартість основних засобів}$
 - оборотність запасів = $\text{Виручка} / \text{Запаси}$
 - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та ін.
3. Показники фінансової стійкості:
 - коефіцієнт поточної ліквідності;
 - коефіцієнт забезпеченості зобов'язань активами;
 - частка простроченої заборгованості;
 - коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) та ін.

Також можуть використовуватись показники маркетингової та інноваційної активності, кадрового потенціалу та інші.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ

2.1. Діагностика конкурентного середовища та аналіз структури витрат підприємства

Конкуренція на ринку є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу.

Конкуренція стає все жорстокішою, і компанії повинні вміти адаптуватися до конкурентного середовища, що змінюється, щоб залишатися конкурентоспроможними. Аналіз конкурентного середовища допомагає компаніям розуміти, які дії роблять їх конкуренти, і як ці дії можуть вплинути на власний бізнес.

Сучасне економічне середовище характеризується жорсткою конкуренцією, швидкими темпами розвитку технологій та постійними змінами на ринку. У таких умовах аналіз конкурентного середовища стає ключовим інструментом для розробки ефективної стратегії бізнесу та збереження конкурентоспроможності компанії.

Аналіз конкурентного середовища на ринку – це процес вивчення особливостей конкурентів, їх переваг та недоліків, а також сил і слабкостей власного бізнесу. Це дозволяє компаніям оцінити свої можливості на ринку, визначити свої переваги та вразливі місця, а також розробити стратегію, яка дозволить їм виграти в конкурентній боротьбі.

Аналіз конкурентного середовища на ринку – це процес оцінки сил та слабкостей конкурентів, щоб виявити можливості та загрози для свого бізнесу. Це важлива частина стратегічного планування, що допомагає компанії приймати зважені рішення про те, як використовувати свої ресурси та де знайти конкурентну перевагу.

Для аналізу конкурентного середовища на ринку існують різні методи (табл. 2.1) [31].

Таблиця 2.1 – Методи аналізу конкурентного середовища

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
SWOT аналіз	Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, включають сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку	Простий та інтуїтивно зрозумілий метод, який дозволяє компаніям легко визначити свої переваги та недоліки.	Не завжди достатньо точний і повний, може упустити деякі важливі фактори і не дати чіткої картини конкурентного середовища
PEST аналіз	Аналіз зовнішніх факторів, що включають політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти.	Дозволяє компаніям оцінити широкий спектр зовнішніх факторів, які можуть вплинути на їхній бізнес.	Не фокусується на конкретних конкурентів і не дозволяє оцінити їх сильні та слабкі сторони.
Аналіз п'яти сил Портера	Аналіз п'яти основних факторів, які визначають рівень конкуренції у галузі: загроза нових конкурентів, загроза заміни, сила покупців, сила постачальників та ступінь конкуренції між існуючими гравцями	Дозволяє компаніям оцінити конкуренцію в галузі та визначити свою позицію на ринку.	Не враховує зовнішні фактори, такі як економічні та політичні умови
Аналіз життєвого циклу продукту	Аналіз етапів життєвого циклу продукту, що включають введення, зростання, зрілість та спад.	Дозволяє компаніям визначити етапи життєвого циклу продукту та прийняти відповідні заходи для просування продукту на ринку.	Не враховує інші фактори, які можуть вплинути на конкурентне середовище на ринку.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Аналіз конкурентів	Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів, їх стратегій та реакцій на зміни в конкурентному середовищі.	Дозволяє компаніям отримати більш точне уявлення про конкурентному середовищу та визначити свою конкурентну позицію на ринку	Вимагає великих витрат на збір та аналіз інформації про конкурентів, а також може бути неповним або неточним, оскільки конкуренти можуть приховувати свої плани та стратегії
Аналіз споживачів	Аналіз переваг і поведінки споживачів, їх потреб та очікувань від продуктів та послуг на ринку	Дозволяє компаніям отримати більш точне уявлення про те, як задовольнити потреби споживачів та покращити свою конкурентну позицію на ринку	Як і аналіз конкурентів, він вимагає великих витрат на збирання та аналіз інформації про споживачах, а також може бути неповним або неточним, так як споживачі можуть змінювати свої вподобання та поведінку
Аналіз бізнес – моделей	Аналіз різних бізнес-моделей, які використовуються на ринку, та їх переваг і недоліків	Дозволяє компаніям отримати більш точне уявлення про те, які бізнес-моделі найбільш ефективні на ринку та які можуть бути застосовані для покращення своєї конкурентної позиції.	Вимагає великих витрат на збір та аналіз інформації про бізнес-моделі, а також може бути неповним або неточним, оскільки бізнес-моделі можуть змінюватися з часом.

1. Основним методом є SWOT-аналіз. Він ґрунтується на виявленні сильних і слабких сторін, а також можливостей та загроз для компанії. Сильні та слабкі сторони відносяться до внутрішніх факторів компанії, а можливості та загрози – до зовнішніх факторів.

SWOT-аналіз дозволяє компаніям визначити свою конкурентоспроможність на ринку та вжити заходів для покращення своєї конкурентної позиції. Наприклад, компанія може використовувати свої сильні сторони, щоб виділитися на фоні конкурентів, а також поліпшити свої слабкі сторони, щоб стати більш конкурентоспроможною на ринку. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє компаніям визначити можливості для зростання та управління загрозами на ринку, що може допомогти їм досягти більшого успіху у бізнесі.

2. Іншим методом аналізу конкурентного середовища є аналіз Портера, який ґрунтується на п'яти основних силах впливу на ринку:

- загроза нових конкурентів;
- загроза заміни продукту;
- сила покупців;
- сила постачальників;
- конкуренція між гравцями на ринку.

Аналіз Портера допомагає визначити конкурентне становище компанії на ринку та виявити фактори, які можуть вплинути на успіх.

3. Аналіз PEST – це метод аналізу конкурентного середовища на ринку, який дозволяє компаніям оцінити зовнішні фактори, включаючи політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, які можуть вплинути на їхній бізнес. Кожен із цих аспектів може надати сильний вплив на ринку і на бізнес-стратегію компанії. Аналіз PEST допомагає компаніям отримати більш повне уявлення про зовнішні фактори, які можуть вплинути на їхній бізнес і на ринок загалом. Це дозволяє компаніям розробити ефективні бізнес-стратегії, які враховують ці зовнішні чинники. Наприклад, якщо політичні чинники впливають на бізнес-стратегію компанії, вона може вжити заходів для зниження ризиків або використання нових можливостей, які можуть бути доступні на ринку.

Проте, аналіз PEST має обмеження. Він не враховує внутрішні чинники компанії, такі як її сильні та слабкі сторони, і не дозволяє оцінити конкурентне середовище на ринку. Тому, компанії повинні використовувати інші методи аналізу конкурентного середовища поряд із аналізом PEST, щоб отримати більш повне

уявлення про ринок та про свої конкурентні позиції у ньому.

Аналіз конкурентів – це метод аналізу конкурентного середовища на ринку, який дозволяє компаніям оцінити своїх конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, стратегії та тактики, а також їх реакцію на зміни на ринку.

Важливо, що аналіз конкурентного середовища на ринку необхідно проводити регулярно, оскільки конкуренти та умови на ринку можуть змінюватися

з часом. Крім того, для більш точної оцінки конкурентного середовища можна використовувати додаткові джерела інформації, такі як звіти аналітичних агентств, дані про продаж та ринкову частку конкурентів, аналіз відгуків та коментарів споживачів і т. д.

Аналіз конкурентного середовища на ринку є важливою складовою для побудови успішної стратегії бізнесу. Цей процес допомагає компаніям розуміти своє місце на ринку, виявляти переваги та недоліки своїх конкурентів, визначати можливості для зростання та розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення щодо спрямування своєї діяльності.

Аналіз конкурентного середовища на ринку також дозволяє компаніям уникнути ризиків та помилок, пов'язаних із впровадженням нових продуктів та послуг, та приймати рішення на основі фактичних даних, а не на основі припущень.

Однією з ключових переваг аналізу конкурентного середовища на ринку є можливість виявлення конкурентної переваги. На основі даних аналізу компанії можна визначити, в чому вони кращі за конкурентів, і використовувати цю перевагу для покращення своїх продуктів та послуг або розвивати нові.

Також аналіз конкурентного середовища на ринку дозволяє компаніям розуміти, які зміни на ринку можуть вплинути на їхній бізнес. Наприклад, якщо новий конкурент входить на ринок із новим продуктом, який може залучити споживачів, компанія може використовувати цю інформацію для зміни своєї стратегії чи розробки нового продукту.

Нарешті аналіз конкурентного середовища на ринку допомагає компаніям.

зберігати свою конкурентоспроможність. Нові технології, зміни споживчих переваг та інші фактори можуть призвести до зниження попиту на товари підприємства і скорочення його ринкової частки. Аналіз конкурентного середовища дозволяє компаніям моніторити зміни на ринку та швидко реагувати на них, щоб зберегти свою позицію на ринку.

Загалом аналіз конкурентного середовища на ринку є невід'ємною частиною успішної бізнес-стратегії. Він дозволяє компаніям оцінити свої можливості та загрози, виявити конкурентну перевагу, а також зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Основними етапами аналізу конкурентного середовища на ринку є [14]:

- визначення конкурентів: першим кроком є визначення компаній, які конкурують на цьому ринку. Це може бути зроблено шляхом дослідження ринку та виявлення компаній, які пропонують аналогічні продукти та послуги.
- збір інформації про конкурентів: потім потрібно зібрати інформацію про всіх конкурентів, включаючи їхні продукти, ціни, маркетингові стратегії, цільові аудиторії, ринкову частку тощо. Ця інформація може бути зібрана з різних джерел, таких як відкриті джерела, звіти аналітичних компаній, а також з перших рук, наприклад, через конкурентні аудити та опитування.
- аналіз інформації: після збирання інформації про конкурентів необхідно проаналізувати цю інформацію та визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також взяти до уваги можливі ризики, пов'язані з їхніми стратегіями.

Важливо також враховувати тенденції на ринку та потреби споживачів, щоб визначити, які конкуренти можуть бути найбільш успішними в майбутньому.

Визначення конкурентної переваги: на основі аналізу конкурентного середовища можна визначити конкурентну перевагу компанії та використовувати його для покращення продуктів та послуг, залучення нових клієнтів та збільшення ринкової частки.

Розробка стратегії: після проведення аналізу конкурентного середовища компанія має розробити стратегію, яка буде найкращим чином відповідати

поточній конкурентній ситуації на ринку. Це може включати зміну продуктів, цін, маркетингових стратегій і т. д.

Таким чином аналіз конкурентного середовища на ринку є важливим інструментом для будь-якої компанії, яка прагне покращити свої продукти та послуги, залучити нових клієнтів та збільшити свою ринкову частку. Систематичний аналіз конкурентного середовища допомагає компаніям краще розуміти ринок, на якому вони діють, та враховувати конкуренцію розробки своїх стратегій. Без аналізу конкурентного середовища компанії ризикують втратити конкурентну перевагу та невдало вибудовувати свої бізнес-стратегії.

Всі описані методи досить складні та затратні з погляду часових та людських ресурсів [19].

2.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат

Дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства почнемо з матричних методів [13].

І. Матричні методи засновані на побудові матриць, що відображають становище підприємства та його продуктів на ринку.

Найбільш відомі матричні методи:

1. Матриця БКГ запропонована Бостонською консалтинговою групою. По горизонталі відображуються темпи зростання ринку, по вертикалі – частка ринку. Виділяються 4 категорії продуктів: «зірки», «дійні корови», «собаки» та «знаки запитання».

Матриця General Electric/McKinsey враховує привабливість ринку та конкурентну позицію продукту на ньому. Вирізняє чотири стратегії: інвестиції, зростання, вибірковість, скорочення.

2. Матриця Ансоффа аналізує напрями зростання компанії залежно від новизни товару та ринку. Виділяє чотири стратегії:

- проникнення ринку;
- розвиток ринку;

- розробка продукту;
- диверсифікація.

Перевагами матричних методів є наочність, універсальність, облік різних чинників.

Недоліком – суб'єктивізм в оцінці позицій компанії та її продуктів [38].

II. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Ці методи пов'язують конкурентоспроможність підприємства та його продукцію. Оцінюються якість та ціна товарів/послуг компанії та конкурентів.

До методів оцінки відносяться:

- метод розрахунку інтегрального показника якості;
- метод побудови профілів конкурентоспроможності;
- метод розрахунку індексу задоволеності споживача;
- метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності продукції та ін.

Перевагами цих методів є простота та наочність.

Недоліком – неповне охоплення чинників конкурентоспроможності підприємства.

III. Методи на основі теорії ефективної конкуренції.

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможні компанії з найкращою організацією бізнес-процесів та ефективним використанням ресурсів.

До таких методів належать:

- методика оцінки ефективності підрозділів компанії ;
- метод комплексної оцінки господарської діяльності;
- метод функціонально-вартісного аналізу (ФСА).

Перевагою цих методів є комплексний облік різних факторів діяльності підприємства.

Недоліком – складність проведення оцінки, необхідність великого обсягу вхідної інформації.

IV. Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності.

Ці методи поєднують оцінку поточної та потенційної конкурентоспроможності підприємства.

До них належать:

- метод інтегральної оцінки;
- система збалансованих показників;
- методи з використанням нечіткої логіки.

Їхня перевага – комплексність, облік майбутнього потенціалу підприємства.

Недоліки – складність, суб'єктивізм при виборі показників та їх ваги.

V. SWOT-аналіз конкурентоспроможності підприємства.

SWOT-аналіз – метод оцінки сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз. Проводиться в кілька етапів:

- визначення внутрішніх сильних та слабких сторін;
- виявлення зовнішніх можливостей та загроз;
- співставлення отриманих факторів та розробка стратегії.

Переваги SWOT-аналізу – простота та універсальність.

Недоліки – суб'єктивність, необхідність додаткової стратегії.

VI. Метод на основі рейтингової оцінки.

Цей метод полягає у присвоєнні бальних оцінок показникам конкурентоспроможності підприємства та його конкурентів. Проводиться в кілька етапів:

- вибір найбільш важливих показників конкурентоспроможності;
- присвоєння рангу показникам;
- оцінка показників підприємства та конкурентів у балах;
- розрахунок інтегрального показника як суми добутку рангу та балів;
- порівняння інтегральних показників та визначення рейтингу конкурентоспроможності.

Переваги методу – простота та універсальність.

Недоліки – суб'єктивізм у виборі показників та оцінці балів [40].

При виборі методів оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати галузеву специфіку.

Виробничі підприємства – для них є актуальними методи оцінки конкурентоспроможності продукції, виробничого потенціалу, а також SWOT-аналіз та бенчмаркінг.

Торгові підприємства – важливою є оцінка асортименту, цінової політики, лояльності покупців, ефективності маркетингу. Застосовується SWOT-аналіз, аналіз бізнес-процесів.

Підприємства сфери послуг – акцент на якості та доступності послуг, рівні сервісу, іміджі компанії. Використовуються методи оцінки лояльності клієнтів, бенчмаркінгу.

Критерії вибору методу оцінки конкурентоспроможності. При виборі методу оцінки конкурентоспроможності враховуються [26]:

- мета оцінки (стратегічна чи оперативна);
- галузева приналежність підприємства;
- розмір підприємства;
- наявність та доступність необхідних даних;
- кваліфікація фахівців;

Необхідний комплексний підхід із використанням кількох взаємодоповнюючих методів оцінки.

Порядок проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства. Процес оцінки, як правило, включає наступні етапи [35]:

- формування робочої групи;
- вибір методів оцінки;
- збір та аналіз внутрішньої інформації;
- аналіз зовнішнього середовища (галузі, ринку, конкурентів);
- розрахунок показників;
- побудова матриць;
- аналіз та інтерпретація результатів;
- розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

За результатами оцінки конкурентоспроможності розробляється стратегія її

підвищення:

- визначаються цільові показники конкурентоспроможності на плановий період;
- формується комплекс заходів щодо поліпшення показників;
- розробляються конкретні заходи у функціональних сферах (виробництво, фінанси, маркетинг);
- здійснюється контроль реалізації стратегії та коригування за необхідності конкурентоспроможності.

Ефективність реалізації стратегії контролюється за допомогою [30]:

- моніторингу цільових показників конкурентоспроможності;
- аналізу виконання запланованих заходів;
- оцінки досягнення очікуваних фінансово-економічних результатів;
- повторної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

За результатами контролю в стратегію вносяться коригування. Ризики при оцінці та підвищенні конкурентоспроможності підприємства [6]

- некоректний вибір методів оцінки;
- недостовірність вихідних даних;
- слабкий аналіз зовнішнього середовища;
- помилки інтерпретації результатів оцінки;
- неефективність заходів стратегії.

Для мінімізації ризиків необхідний комплексний підхід, залучення експертів, внутрішній контроль якості на всіх етапах.

В умовах високої невизначеності та мінливості довкілля регулярна всебічна оцінка конкурентоспроможності та гнучке реагування на її результати стають найважливішими факторами сталого розвитку підприємства.

Регулярна оцінка конкурентоспроможності дає підприємству наступні переваги [25]:

- розуміння своїх сильних і слабких сторін на фоні конкурентів;
- виявлення можливостей для покращення позицій на ринку;
- обґрунтування стратегічних та оперативних рішень;

- контроль результативності заходів, що вживаються;
- підвищення гнучкості та адаптивності компанії.

Перспективні напрямки вдосконалення методів оцінки конкурентоспроможності:

- розвиток комплексного підходу з використанням різних методів;
- облік галузевої специфіки підприємств;
- використання сучасних інформаційних технологій та великих даних;
- розробка галузевих методик бенчмаркінгу;
- підвищення об'єктивності методів на основі експертних оцінок.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КІВІ – ФУД»

3.1 Аналіз економічної діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «КІВІ ФУД», яке зареєстроване за юридичною адресою: Україна, м. Київ, вул. Шовковична, буд. 42/44

Дата заснування – 31.05.2019 року. Директор – Раджа Аніта Іштіак Ахмадівна. Статутний капітал – 1 000 ₴.

Основним видом діяльності ТОВ «КІВІ ФУД» є організація надання послуг мобільного харчування, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство ТОВ «КІВІ ФУД» відноситься до сфери матеріального виробництва, в якій створюються матеріальні блага у формі надання послуг із їх постачанням споживачам через транспортування, зберігання продукції тощо, які можна розглядати як продовження виробництва у сфері обігу.

Під час аналізу виробничо-фінансової діяльності розглянемо динаміку економічно - фінансових показників ТОВ «КІВІ ФУД» впродовж трьох років (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Динаміка основних економічних показників по ТОВ «КІВІ ФУД» за 3 роки

Показники	Роки			Відхилення, 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	459 607	701 370	916 483	+456 876	199,4
Основні засоби, тис. грн..	104 878	135 271	181 277	+76 399	172,8
Чисельність працівників, осіб	621	657	759	+138	122,2
Фондомісткість	0,23	0,19	0,20	-0,03	87,0

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Фондовіддача	4,4	5,2	5,1	+0,7	1,2
Продуктивність праці, тис. грн.	740,0	1 067,5	1 207,5	+467,5	163,2
Чистий прибуток, тис. грн..	104 255	150 487	179 605	+75 350	172,2
Собівартість реалізованих послуг), тис. грн..	314 903	486 104	662 031	+347 128	210,2
Рентабельність виробництва, %	33,1	30,9	27,1	-6,0	81,9

Як ми бачимо, у 2022 році порівняно з 2020 роком виручка від послуг ТОВ «КІВІ ФУД» зросла на 99,4% (456 876 грн.), в результаті чого чистий дохід збільшився на 72,2% (75 350 грн.).

Хоча собівартість продукції у 2022 році зросла на 110,2% (347 128 грн), позитивним можна вважати зростання продуктивності праці на 63,2% у 2022 році порівняно з 2020 роком, а негативним – зниження рентабельності на 6%. Перш за все, це пов'язано зі значним подорожчанням капіталу. Таку тенденцію в аналізованій компанії можна вважати позитивною, за винятком зростання цін на капітал. Таким чином, ТОВ «КІВІ ФУД» повністю оснащено як основними виробничими, так і трудовими приміщеннями і їх використання є дуже ефективним.

У ринковому середовищі суб'єкт господарювання, незалежно від форми власності, планує свою діяльність і перспективи розвитку (виходячи з бізнес-цілей та попиту та пропозиції товарів і послуг).

У зв'язку з цим актуальним є дослідження динаміки розвитку показників ефективності їх фінансово-господарської діяльності (табл. 3.2). За даними табл. 3.2, загалом простежується позитивна динаміка у розвитку основних економіко-фінансових показників у 2022 році порівняно як з базовим (2020), так і з попереднім (2021).

Це підтверджується зростанням чистих результатів надання послуг, рентабельності валового прибутку, а також результатів фінансування господарської діяльності у звітному році майже вдвічі до базового рівня; 1,75 і

дорівнюють 1,71 раза відповідно. Тобто в грошовому вираженні кількість вищевказаних видів фінансових результатів підприємства збільшилась на 456876 тис. грн, 109748 тис. грн та тис. грн. та 93667 тис. грн. відповідно.

Таблиця 3.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «КІВІ ФУД» за 2020 – 2022 р. р.

Показники	Роки			Відхилення, 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	459 607	701 370	916 483	+456 876	199,4
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	314 903	486 104	662 031	+347 128	210,2
Валовий прибуток, тис. грн.	144 704	215 266	254 452	+109 748	175,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	9 940	15 833	18 722	+8 782	188,3
Витрати на збут, тис. грн.	5 595	10 582	13 952	+8 357	249,4
Фінансований результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	130 666	186 919	224 333	+93 667	171,7
Фінансові витрати, тис. грн.	3 535	3 397	5 292	+1 757	149,7
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	127 140	183 522	219 041	+91 901	172,3
Чистий прибуток, тис. грн.	104 255	150 485	179 605	+75 350	172,2

Незважаючи на негативну тенденцію зростання собівартості продукції (на 347128 грн.) та незначне зростання фінансових витрат (на 1757 тис. грн.), у 2022 році порівняно з 2020 роком фінансові результати (прибуток) підприємства до оподаткування та чистий прибуток зросли, а їх сума за звітний рік склала відповідно 219 041 та 179 605 грн., тобто є перевищення рівня, досягнутого протягом звітного року, відповідно 91901 грн. та 75 350 000 грн. або в 1,72 рази.

Отже, в цілому можна резюмувати, що резервом покращення фінансових результатів підприємства в майбутньому може стати скорочення адміністративних витрат, витрат на збут, пов'язаних з господарською діяльністю витрат та усунення

надмірних витрат, основні складові собівартості реалізованої продукції, а також збільшення обсягів реалізації, поліпшення якісних параметрів, а також ціновий фактор.

Загальновідомо, що на формування фінансових результатів підприємства впливає багато факторів, основним з яких є операційні витрати. Розглянемо їх мотивацію для ТОВ «КІВІ ФУД» за даними таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Динаміка операційних витрат ТОВ «КІВІ ФУД» за 2020 – 2022 р. р.

Показники	Роки			Відхилення, 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
Матеріальні витрати	252 996	396 074	525 517	+272 521	207,7
Витрати на оплату праці	65 477	34 664	94 607	+29 130	144,5
Відрахування на соціальні заходи	7 585	14 303	20 718	+13 133	273,1
Амортизація	8 729	12 761	21 824	+13 095	250,0
Інші операційні витрати	35 264	40 818	63 554	+28 290	180,2
Разом витрат	339 238	529 433	726 220	+386 982	214,1

Обчислені в табл. 3.3 показники свідчать, що загалом витрати на діяльність досліджуваних підприємств у 2022 році зросли порівняно з 2020 роком у 2,1 рази, що еквівалентно 386982 тис. грн. Причому, як бачимо, їх зростання спостерігається за всіма категоріями видатків. У результаті витрати за найбільш специфічними статтями, такими як витрати на матеріали та оплату праці (їх частка у загальних витратах компанії у 2022 році становитиме 72% та 13% відповідно) зросли на 107% та 13% відповідно, у валютному перерахунку відповідно 272 521 тис. грн. і 29130 тис. грн.

При цьому дати серйозну оцінку бізнесу в цій ситуації можна порівнявши темп зростання операційних витрат у звітному році з рівнем базового періоду (214,1%) з відповідним темпом зростання чистих витрат, доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) (значення, розраховане в таблиці 3.1 – 199,4%).

Можна побачити, що темпи зростання операційних витрат компанії перевищили темпи зростання прибутку після оподаткування, тобто витрати, пов'язані з виробничою діяльністю компанії, зросли вищими темпами, ніж дохід від резервного копіювання послуг, що свідчить про зниження рентабельності основних видів послуг, які надає ТОВ «КІВІ ФУД».

Це основна причина, чому індекс прибутку від виробничої діяльності компанії знизився на 6 процентних пунктів протягом періоду дослідження (враховуючи дані табл. 3.1: з 33,1% у 2020 році до 27,1% у 2022 році). Поряд із зазначеним слід також звернути увагу на динаміку темпів зростання витрат на оплату праці (144,5%) та темпів зростання чистого доходу (199,4%).

Виходячи з ситуації, що склалася, можна стверджувати, що темп зростання витрат на оплату праці не перевищує темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що свідчить про підвищення продуктивності праці підприємства.

При вивченні діяльності ТОВ «КІВІ ФУД» важливо вивчати показники його фінансової стійкості (вони описують стабільність діяльності в довгостроковій перспективі) та його ліквідності або платоспроможності (характеризується здатністю підприємства здійснювати регулярні платежі та виконувати поточні зобов'язання готівкою та активами, легко мобілізованими грошовими коштами) (табл. 3.4, табл. 3.5).

Таблиця 3.4 – Показники фінансової стійкості ТОВ «КІВІ ФУД» за 2020 – 2022 р. р.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Власні оборотні кошти, тис. грн.	161 786	277 162	422 406
Коефіцієнт (автономії) незалежності	0,78	0,79	0,82
Плече фінансового важеля	0,28	0,26	0,20
Коефіцієнт капіталу (постійний капітал)	0,77	0,80	0,86
Питома вага дебіторської заборгованості у вартості активів, %	10	12	10

Таблиця 3.4 містить цінну інформацію про фінансову стабільність підприємства. Розрахунки чітко демонструють, що частка внутрішніх коштів у структурі капіталу стабільно зростає з кожним роком, досягаючи приблизно 80%. Отже, коефіцієнт незалежності є надзвичайно значущим, відображаючи позитивне значення, яке означає похвальний ступінь фінансової автономії підприємства.

З 2020 по 2022 рік спостерігається зниження кредитного плеча, що є сприятливим розвитком. Цей показник відображає, наскільки компанія покладається на зовнішні запозичення. Розрахунки показують постійний і здоровий фінансовий стан ТОВ «КІВІ ФУД», оскільки фінансовий леверидж залишається низьким і продовжує зменшуватися щорічно.

Коефіцієнт капіталізації компанії показує частку її найменш нагальних платіжних зобов'язань. У випадку з ТОВ «Ківі Фуд» цей відсоток становить близько 80%, і він демонструє стійку тенденцію до зростання протягом трьох аналізованих років. Це свідчить про високу ліквідність підприємства та мінімальний ризик банкрутства. Вага, присвоєна дебіторській заборгованості, залишається відносно стабільною, коливаючись близько 10%. Вигідно, щоб цей показник залишався низьким, узгоджуючись з нашими розрахунковими даними.

Загалом розрахунки свідчать про високу фінансову стійкість ТОВ «КІВІ ФУД» з 2020 по 2022 рік. У таблиці 3.5 наведено результати розрахунків показника ліквідності на основі інформації Ф1 «Звіт про фінансовий стан».

Таблиця 3.5 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «КІВІ ФУД» за 2020 – 2022 р. р.

Показник	Роки			Оптимальне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,19	0,09	0,2-0,25
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	0,5	0,65	0,79	0,7-0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	3,1	3,6	5,1	≥ 1
Питома вага запасів у загальній сумі поточних зобов'язань, %	24	28	42	

Відповідно до інформації, наведеної в таблиці, можна зробити висновок, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «КІВІ ФУД» на кінець 2020 року становив

0,15, а на кінець 2022 року знизився до 0,09. Це свідчить про те, що компанія мала лише 9% своїх коштів, доступних для виконання своїх короткострокових зобов'язань на кінець звітного періоду, підкреслюючи нездатність негайно погасити всі поточні зобов'язання. Протягом усього досліджуваного періоду найбільш ліквідні активи компанії коливалися від 15% у 2020 році до 20% у 2021 році, і врешті-решт знизилися до 9% у 2022 році відносно її загальних зобов'язань. Це свідчить про дефіцит готівки, що означає, що поточна платоспроможність компанії значною мірою залежить від надійності її боржників. Теоретично значення в межах 0,2-0,3 вважається достатнім для цього співвідношення, беручи до уваги, що не всі кредитори висувають свої вимоги одночасно. Враховуючи поточну ситуацію та рівень розрахованих показників, можна зробити висновок, що найбільш ліквідні активи компанії не змогли повністю покрити платіжні потреби (якщо платіж настав найближчим часом).

Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності (вказує на здатність підприємства погасити частину своєї заборгованості не тільки за рахунок грошових коштів, а й за рахунок очікуваної виручки від відвантаженої продукції) значно перевищує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Як бачимо, порівняно з базовим періодом його значення наприкінці 2022 року зросло на 0,29. Водночас зауважимо, що незважаючи на те, що вартість ТОВ «КІВІ ФУД» знаходиться в оптимальному діапазоні (0,7-0,8), досліджуване підприємство вилучило з обігу певні суми (тобто заборгованості вага яких була в межах 10-12% вартості майна) (згідно з інформацією в таблиці 3.3), вартість дає можливість погасити частину короткострокової заборгованості.

Показник загальної ліквідності (покриття) показує співвідношення поточних активів підприємства до поточних зобов'язань. Він є показником спроможності ТОВ «КІВІ ФУД» погасити короткострокову заборгованість за рахунок оборотних коштів і показує, скільки гривень обігових коштів має підприємство на кожну гривню короткострокової заборгованості. Теоретично рекомендоване значення показника має бути більше 1. Таким чином, розрахункові значення компанії (від 3,1 у 2020 році до 5,1 у 2022 році) вказують на те, що вона має достатній

оборотний капітал для обслуговування своїх зобов'язань за кредитом і погашення протягом цього періоду. Заборгованість ТОВ «Ківі Фуд» за рахунок власних коштів, строк погашення у 2022 році та намір погасити в короткостроковій перспективі

Отже, аналіз діяльності підприємства за основними економіко-фінансовими показниками дозволяє зробити висновок, що ТОВ «КІВІ ФУД» має налагоджену структуру збуту продукції (товарів, послуг).

Таким чином, можна підсумувати, що компанія здатна ефективно працювати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, якщо приймати правильні управлінські рішення, спрямовані в основному на підтримку конкурентоспроможності підприємства, збереження комерційної репутації підприємства та цінової політики.

Держава регулює рівень цін (верхній і нижній) на товар; визначає ставки податків тощо. Загалом, враховуючи поточний стан української економіки через широкомасштабне вторгнення РФ в Україну, активні бойові дії на сході та півдні країни, а також брак фінансових джерел, потрібна підтримка підприємствам, які надають послуги мобільного харчування, працівники повинні активно працювати над покращенням показників ефективності.

За цих умов, вважаємо, що ТОВ «КІВІ ФУД» слід звернути увагу на диверсифікацію виробництва (освоєння надання нових видів послуг з можливістю розширення їх асортименту та номенклатури), водночас враховуючи екологічні та соціальні потреби населення.

У таких умовах диверсифікація маркетингу також важлива, оскільки дозволяє підприємству створити власну збутову мережу, використовувати різні канали збуту продукції, забезпечуючи збереження продукції (товарів), що продається, і послуг, що надаються. Підприємство також може здійснювати фінансову диверсифікацію (за рахунок використання короткострокових і довгострокових фінансових інвестицій).

3.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та надання рекомендацій щодо удосконалення ефективності інструментів маркетингу для забезпечення високої конкурентоспроможності діяльності підприємства

Для аналізу маркетингової діяльності ТОВ «КІВІ ФУД» проведемо аналіз діяльності його конкурентів.

Найбільші та найпопулярніші підприємства, які функціонують у сфері надання послуг з організації мобільного харчування в Україні представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Найбільші та найпопулярніші підприємства, які функціонують у сфері надання послуг з організації мобільного харчування в Україні

Підприємства	Товари, які реалізуються
ТОВ «КІВІ ФУД»	Послуги з організації мобільного харчування
ТОВ «Кавоман»	Вулична торгівля кавою, гарячими напоями та інше
ПрАт «Сварог Вест Груп»	Організація гарячих сніданків та обідів
ЦСМ «Осмолода»	Послуги з організації мобільного харчування
ПП «Смак. Аромат. Насолода»	Організація послуг з кондитерського оформлення продукції
Мережа магазинів «Тутті - фрутті»	Послуги з організації мобільного харчування
ТОВ «KFC»	Послуги фаст - фуду

Найкращий спосіб підвищити зростання бізнесу – це здорова конкуренція. На нашу думку, завдяки цьому ТОВ «КІВІ ФУД» став лідером у своїй ніші комерційно – торгівельної діяльності. Найбільші та найпопулярніші підприємства, які функціонують у сфері надання послуг з організації мобільного харчування в Україні за нашим аналізом, є підприємства, що наведені у таблиці 3.7.

Для комплексного дослідження конкурентів ТОВ «КІВІ ФУД» складено таблицю 3.8, у якій порівнюються частка ринку та програма маркетингу декількох найбільш вагомих конкурентів ТОВ «КІВІ ФУД».

Таблиця 3.7 – Підприємства конкуренти, які функціонують у сфері надання послуг з організації мобільного харчування в Україні

Підприємство	Частка ринку, %
ТОВ «КІВІ ФУД»	17
ТОВ «Кавоман»	13
ПрАт «Сварог Вест Груп»	10
ЦСМ «Осмолода»	8
ПП «Смак.Аромат.Насолода»	7
Мережа магазинів «Тутті - фрутті»	6
ТОВ «KFC»	39
Всього	100

Таблиця 3.8 – Аналіз конкурентоздатності ТОВ «КІВІ ФУД» (станом до 24.02.2022 року) на прикладі реалізації послуг з організації мобільних сніданків

Назва показника	Підприємство			
	ТОВ «КІВІ ФУД»	ЦСМ «Осмолода»	ПП «Смак. Аромат. Насолода»	ТОВ «KFC»
Товар				
Якість	відмінно	добре	добре	відмінно
Наявність додаткових послуг	так	так	ні	так
Обсяг позицій	20	10	20	22
Кредитна торгівля	5 днів – 1%	5 днів – 1%	0,3% за день	5 днів – 1%
	10 днів – 1,5 %	10 днів – 2%	10 днів – 2 %	10 днів – 2 %
Рекламна кампанії*	3	2	4	2
Стимулювання збуту*	3	3	3	3
Пропаганда*	2	1	3	3
Персональні продажі*	3	2	5	2
Спонсорство*	3	2	4	2
Участь у виставках*	4	3	5	4

* Оцінка від 1 до 5 («1» - не використовується, «5» - активно використовується)

З огляду на рівень цін на продукцію ТОВ «Ківі Фуд», компанія знаходиться у вигідному становищі відносно своїх основних конкурентів.

Проведено порівняльний аналіз конкурентів, який представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Співставний аналіз конкурентів ТОВ «КІВІ ФУД»

Показники	Підприємство			
	ТОВ «КІВІ ФУД»	ЦСМ «Осмолода »	ПП «Смак. Аромат. Насолода»	ТОВ «KFC»
Якість товарів/послуг	середня	середня	висока	висока
Ціновий рівень	високий	високий	середній	нижче середнього
Стабільність	низька	середня	висока	середня
Доступність для покупця	низька	низька	середня	висока

Порівняльні характеристики запропонованих конкурентів дають змогу з великою точністю прогнозувати проникнення на ринок ТОВ «КІВІ ФУД». Споживачами, які користуються послугами ТОВ «КІВІ ФУД», є як окремі фізичні особи та домашні господарства, так і велика кількість підприємств та організацій, які функціонують за місцем діяльності ТОВ «КІВІ ФУД». ТОВ «КІВІ ФУД» має базу лояльних клієнтів, з якими компанія налагодила договірні відносини. Для комплексної оцінки зовнішнього оточення компанії ми пропонуємо використовувати SWOT-аналіз.

Для вивчення продажів і комерційної діяльності ТОВ «КІВІ ФУД» цінним інструментом дослідження є SWOT-аналіз. Цей аналіз пропонує комплексну оцінку стратегічного стану ТОВ «КІВІ ФУД». SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози) — це методичний підхід, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також поточні та майбутні перспективи. У сучасному бізнес-ландшафті підприємства стикаються з гострою конкуренцією та швидкими змінами зовнішнього середовища. Для ефективної конкуренції на ринку поряд з найбільшими та найвідомішими підприємствами мобільного громадського харчування в Україні вкрай важливо збільшувати конкурентні переваги та зосереджуватися на вдосконаленні виробництва та збуту. Проводячи SWOT-аналіз, ТОВ «Ківі Фуд» може визначити свої сильні та слабкі сторони, дозволяючи сформулювати ключові рекомендації щодо підвищення

конкурентоспроможності на основі сильних якостей і напрямів покращення всередині компанії. Крім того, SWOT-аналіз допоможе організувати наявні ресурси ТОВ «Ківі Фуд» і використати їх для сприяння розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Додатково будуть визначені потенційні загрози для поточної позиції компанії на ринку, що дозволить розробити рекомендації щодо пом'якшення їх негативного впливу на діяльність ТОВ «Ківі Фуд». На основі дослідження макросередовища та виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства можна сформувати SWOT-таблицю, яка відображає можливості та загрози ТОВ «КІВІ ФУД» з урахуванням вищезазначених негативних і позитивних факторів (табл. 3.10).

На основі проведеного SWOT-аналізу сформуємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для ТОВ «КІВІ ФУД» (табл. 3.11).

Розглядаючи зовнішні можливості та загрози, а також внутрішні сильні та слабкі сторони ТОВ «КІВІ ФУД», можна сформулювати стратегію для їх подальшого успіху на ринку. Ця стратегія включає постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз як власного досвіду, так і досвіду своїх конкурентів, перегляд внутрішньої динаміки, проведення ретельного аналізу конкурентів, оптимізацію відносин з постачальниками, максимізацію власного потенціалу та переоцінку практики управління в ТОВ «КІВІ ФУД», особливо з точки зору мотивації, навчання та можливостей кар'єрного зростання, а також розробку комплексу заходів для підтримання зв'язку зі своїми споживачами, збільшення притоку нових клієнтів.

Таблиця 3.10 – Матриця SWOT-аналізу діяльності групи компаній ТОВ «КІВІ ФУД»

Зовнішні/внутрішні фактори	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
СИЛЬНІ СТОРОНИ 1. Можливість постійного професійного розвитку; 2. Наявність власних виробничих площ; 3. Встановлення відносин з кількома постачальниками; 4. Низька ціна порівняно із середньоринковою; 5. Досвід роботи з покупцями; 6. Гнучка цінова політика; 7. Наявність позитивного іміджу компанії; 8. Значні іноземні інвестиції та співпраця з іноземними компаніями.	Поле (СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ) 1. Побудувати ефективну програму просування; 2. Збільшення частки ринку за допомогою сформованого позитивного іміджу; 3. Гнучка цінова політика для залучення більшої кількості клієнтів; 4. Використання вільних приміщень (розширення виробництва).	Поле (СИЛА І ЗАГРОЗИ) 1. Дослідження споживчого ринку та його потреб; 2. Регулярно контролювати ціни конкурентів; 3. Підписання договору розстрочки на придбання продукції у постачальника в кризовій ситуації, завдяки сформованій репутації компанії; 4. Надійний моніторинг.
СЛАБКІ СТОРОНИ 1. Конкурентні позиції погіршуються; 2. Неможливо профінансувати необхідні стратегічні зміни; 3. Відсутність обігових коштів для здійснення закупівель; 4. Відсутність відділу маркетингу; 5. Неефективний менеджмент; 6. Відсутність програм фінансування.	Поле (СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ) 1. Увійти до відділу маркетингу (або співробітників маркетингу); 2. Налаштувати систему просування по службі; 3. Удосконалити систему управління; 4. Сформулювати систему управління людськими ресурсами, яка сприяє професіоналізму, продуктивності та ефективності праці.	Поле (СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ) 1. Гнучка цінова політика для залучення більшої кількості клієнтів; 2. Розробити прогнози дій конкурентів; 3. Покращте власні засоби та досвід; 4. Налаштуйте систему просування.

Таблиця 3.11 – Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «КІВІ ФУД»

Сильні сторони	Можливості
Привабливі ціни в порівнянні з конкурентами; Наявність виділеного виробничого приміщення; Гнучка цінова політика; Досвід роботи з покупцями; Встановлення відносин з певними постачальниками; Наявність сприятливого корпоративного іміджу; Здатність продовжувати професійний розвиток; Значні іноземні інвестиції та співпраця з іноземними компаніями.	Наявність перспективних ринків або нових сегментів ринку, які компанія ще не охопила; Збільшення різноманітності в межах суміжних груп продуктів; Співпраця з іншими компаніями; Уміння використовувати різні тактики ціноутворення; Підвищення відповідальності співробітників за результати роботи.
Слабкі сторони	Загрози зовнішнього середовища
Погіршується конкурентна позиція; Відсутність професійного відділу маркетингу та достатньо кваліфікованих маркетологів; Неефективне управління; Нестача оборотних коштів для закупівель; Нездатність фінансувати необхідні стратегічні зміни; Немає акцій.	Нестабільність курсу долара (купівельні ціни прив'язані до долара та євро і продаються в гривнях); Поява нових конкурентів; Відбулася зміна політики постачальника; Вториння рф; Нестабільне постачання сировини; Демпінг конкурентів; Поява продуктів-замінників.

Результати досліджень, представлені в таблицях 3.12 і 3.13. Це сприятиме більш точному оцінюванню значущості факторів. Ми будемо використовувати метод «зваженої оцінки впливу факторів». У першому стовпчику представлений кожен фактор зовнішнього середовища, у другому стовпчику - вага цього фактора в залежності від його відносної важливості, визначена експертом, а в третьому стовпчику - оцінка, виражена в балах, рівень вплив цього фактора на організацію, наведений експертами відповідно до обраної шкали.

Таблиця 3.12 – Аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища ТОВ «КІВІ ФУД»

Фактори зовнішнього середовища	Вага фактору	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал
1. Можливості			
1.1. Наявність перспективних ринків або нових сегментів ринку, які компанія ще не охопила	0,15	5	0,75
1.2. Збільшення різноманітності в межах суміжних груп продуктів	0,10	2	0,20
1.3. Співпраця з іншими компаніями	0,05	1	0,05
1.4. Уміння використовувати різні тактики ціноутворення	0,15	5	0,75
1.5. Підвищення відповідальності співробітників за результати роботи.	0,05	1	0,05
2. Загрози			
2.1. Нестабільність курсу долара (купівельні ціни прив'язані до долара та євро і продаються в гривнях)	0,08	5	0,40
2.2. Поява нових конкурентів	0,10	5	0,50
2.3. Відбулася зміна політики постачальника	0,05	3	0,15
2.4. Вторгнення рф	0,05	2	0,10
2.5. Економічна криза	0,05	2	0,10
2.6. Демпінг конкурентів	0,05	3	0,15
2.7. Поява продуктів-замінників	0,10	5	0,50
2.8. Нестабільне постачання сировини	0,02	2	0,04
Сумарна оцінка	1		3,74

Таблиця 3.13 – Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «КІВІ ФУД»

Фактори внутрішнього середовища	Вага фактору	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал
1	2	3	4
3. Сильні сторони			
3.1. Здатність продовжувати професійний розвиток	0,04	1	0,04
3.2. Наявність виділеного виробничого приміщення	0,08	3	0,24
3.3. Встановлення відносин з певними постачальниками	0,10	3	0,30

Продовження таблиці 3.13

1	2	3	4
3.4. Привабливі ціни в порівнянні з конкурентами	0,15	5	0,75
3.5. Наявність досвіду роботи з покупцями	0,10	5	0,50
3.6. Гнучка цінова політика	0,07	5	0,35
3.7. Наявність сприятливого іміджу підприємства. Значне іноземне інвестування та співпраця з іноземними компаніями	0,03	4	0,12
4. Слабкі сторони			
4.1. Погіршується конкурентна позиція	0,10	5	0,50
4.2. Нездатність фінансувати необхідні стратегічні зміни	0,04	2	0,08
4.3. Нестача оборотних коштів для закупівель	0,10	4	0,40
4.4. Відсутність професійного відділу маркетингу та достатньо кваліфікованих маркетологів	0,08	4	0,32
4.5. Неефективний управління	0,06	4	0,24
4.6. Відсутність ефективної програми просування	0,05	5	0,25
Сумарна оцінка	1		4,09

Перспективи розвитку ТОВ «КІВІ ФУД» визначаються декількома факторами, серед яких наявність нових сегментів ринку, які ще не охоплені конкурентами та можливість використання альтернативних цінових стратегій. Навпаки, найважливішими факторами, що визначають загрозу розвитку ТОВ «КІВІ ФУД» є:

- нестабільність курсу долара (купівельна ціна прив'язана до долара доларів і євро, і продається в гривні) (0,40);
- поява нових конкурентів (0,50);
- поява продуктів-замінників (0,50).

З аналізу даних таблиці видно, що можливість ТОВ «КІВІ ФУД» змінювати внутрішнє середовище відповідно до зовнішніх змін вище середнього (зважена сума оцінок факторів внутрішнього середовища дорівнює 3,74 з максимальним з 5).

Як бачимо, найважливішими факторами, що визначають сильні сторони ТОВ «КІВІ ФУД», є:

- встановлення відносин з певними постачальниками (0,30);
- привабливі ціни в порівнянні з конкурентами (0,75);
- досвід роботи з покупцями більше 5 років (0,50);
- гнучка цінова політика (0,35).

Навпаки, найважливішими факторами, що визначають слабкість ТОВ «КІВІ ФУД», є:

- погіршення конкурентної позиції (0,50);
- відсутність обігових коштів для закупівель та вплив війни на діяльність компаній (0,40);
- відсутність якісних спеціалістів відділу маркетингу (0,32).

Зважена оцінка впливу цього фактора на організацію визначається як добуток ваги та оцінки цього фактора. Ми оцінюємо важливість кожного внутрішнього та зовнішнього стратегічного фактора за 5-бальною шкалою. З аналізу таблиць виявляється, що реакція компанії на фактори зовнішнього середовища перевищує середній рівень, оскільки загальний зважений бал становить 4,07 (максимум 5).

Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексним показником і досить творчою роботою. Зрештою, не існує загальновизнаної та встановленої методології для визначення того, наскільки конкурентоспроможними є компанія та її продукти. Якщо проаналізувати різні методи оцінки рівня конкуренції як процесу, то можна виділити кілька основних етапів, етапів і послідовностей, виділених на малюнку 3.1.

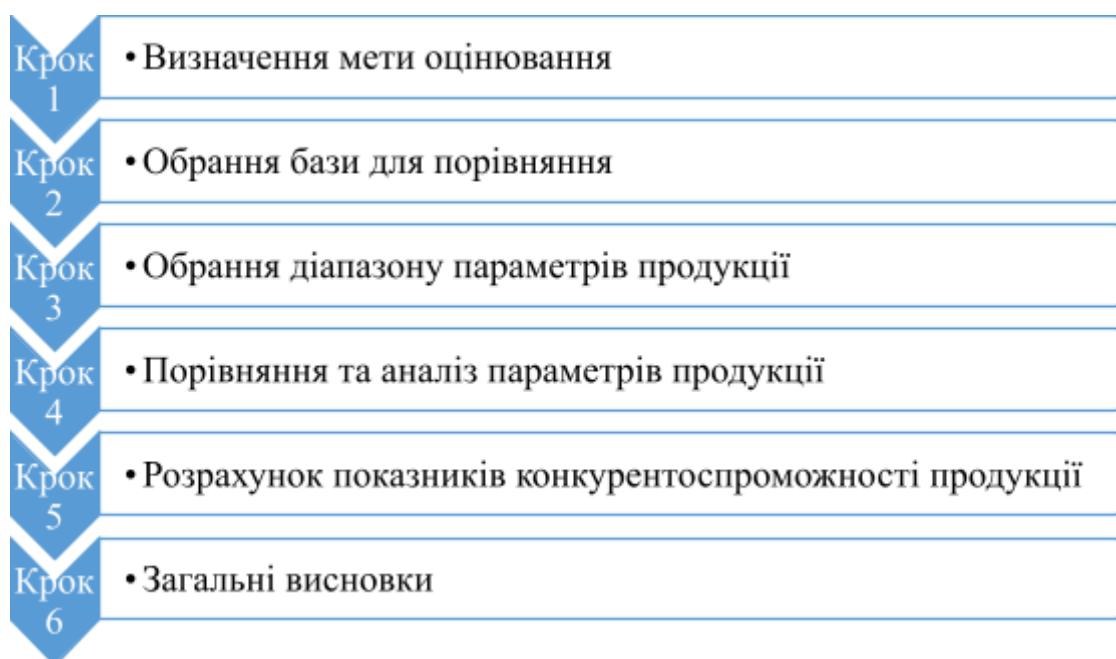


Рисунок 3.1 – Етапи методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства як процесу

Розглянемо детальніше дану схему та внесемо пояснення щодо кожного кроку.

Отож, *крок 1* – визначення мети оцінювання. Щоб визначити конкурентоспроможність продукту, необхідно встановити його цілі з точки зору завдань дослідження, таких як порівняння його з продуктами конкурентів або оцінка його потенціалу продажів. Незалежно від мети оцінки, основні критерії дослідження повинні базуватися на дослідженні ринкового середовища організації. Цю дію необхідно виконувати постійно. Тобто від ранніх етапів розробки нового продукту до всіх етапів життєвого циклу. Це в першу чергу стосується пошуку кластерів факторів, які мають найбільший вплив на моделі попиту.

Крок 2 – обрання бази для порівняння. Основою для вибору об'єкта для порівняння є вивчення кон'юнктури ринку та вимог клієнтів. Зазвичай на цій основі як еталон використовується найбільш конкурентоспроможний продукт на ринку. Якщо стандарти визначити неможливо, то для оцінки конкурентоспроможності товару можна використовувати непрямі методи. Це

теоретична модель, побудована на основі параметрів споживчого попиту і дозволяє порівнювати їх з параметрами оцінюваного продукту.

Для точного та швидкого вибору бази для порівняння необхідно:

- визначити цільові показники для оцінки конкурентоспроможності; вибрати цільовий ринок для продажу продукції;
- аналіз ситуації на ринку;
- вивчити структуру та обсяг попиту та пропозиції;
- моніторинг мінливої динаміки ринку за відповідний період.

Крок 3 – обрання діапазону параметрів. Аналізуючи основні характеристики продукції, оцінюють її конкурентоспроможність з урахуванням потреб споживачів. Таким чином, процес вибору повинен враховувати фактори, які впливають на прийняття рішення споживачем.

Крок 4 – порівняння та аналіз параметрів продукції. Порівнюючи характеристики продукту з вираженими потребами споживача, можна встановити, наскільки тісно кожен параметр пов'язаний з параметрами, пов'язаними із задоволеністю споживача.

Крок 5 – Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції. За одним показником розраховуються відповідні групові показники. Кількісно визначені результати демонструють, що досліджуваний продукт відповідає заявленим вимогам у рамках певного набору критеріїв, і допомагають визначити рівень задоволеності відповідними специфікаціями споживачів.

Крок 6 – Загальні висновки. Аналізуючи конкурентоспроможність продукту, можна визначити рівень його конкурентної переваги та застосувати ефективні методи оптимізації для вирішення поточних ринкових і стратегічних завдань.

Для оцінки управління конкурентоспроможністю продукції ТОВ «Ківі Фуд» ми обрали «Метод 1111-555». Цей метод базується не на кількісних показниках конкурентоспроможності, а на експертних оцінках загальної конкурентоспроможності продукту у випадках, коли точніші методи кількісної оцінки не застосовуються.

Цей підхід базується на ретельній оцінці експертом чотирьох ключових статичних елементів. Існує чотири ключові фактори, які сприяють конкурентоспроможності компанії та її продукції: якість продукції, ціна продукції, якість обслуговування та операційні витрати. Згідно з цією методикою можливі два підходи до оцінки загальної конкурентоспроможності за цими показниками.

Не враховуючи значущість змінних і враховуючи їх значущість, метод 1111-5555 обчислює рівень конкурентоспроможності продукту як сукупний підсумок.

Експертні оцінки використовуються для присвоєння балів кожному зазначеному елементу без урахування ваги елементів. Крім того, кожному елементу експерти присвоюють оцінку від 1 (найнижча) до 5 (найвища).

Для ілюстрації, якщо товар нижчої якості продається за високою ціною, вимагає мінімального обслуговування та з помірними експлуатаційними витратами, рівень його конкурентоспроможності можна представити формулою - 1123. І навпаки, якщо продукт вищої якості має розумну ціну, супроводжується задовільною післяпродажною підтримкою та мінімальними експлуатаційними витратами для споживачів, його рівень конкурентоспроможності можна описати як - 5445.

У першому сценарії продукт менш конкурентоспроможний, тоді як у другому сценарії він більш конкурентоспроможний. З огляду на вагові коефіцієнти, призначені цим факторам, початкова оцінка конкурентоспроможності продукту виконується за методологією 1111-5555, як показано в попередньому прикладі. Згодом кожному фактору присвоюється рівень важливості в діапазоні від 4 (найвищий рівень) до 1 (найнижчий рівень). Нарешті, на заключному етапі використовується формула для визначення рівня конкурентоспроможності.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{E_{ij}}{n}}{5} \cdot b_i, \quad (3.1)$$

де K – рівень конкурентоспроможності;

E_{ij} – оцінка j -го фактору i -м експертом;

n – кількість експертів;

b_j – рівень важливості (вага) j -го фактору (від 4 до 1);

5 – максимальний бал в оцінці фактору.

Оцінка та аналіз конкурентоспроможності є основою для прийняття обґрунтованих рішень. Результати цього процесу інформують про впровадження відповідних рішень.

ТОВ «Ківі Фуд» підтримує свою конкурентоспроможність, впроваджуючи різноманітні заходи щодо вдосконалення процесу розробки продукції, складу та структури матеріалів, дизайну продукції, технології виробництва, методів випробувань та систем контролю якості. Крім того, компанія адаптується до змін в упаковці, зберіганні, транспортуванні, а також коригуванні цін на продукцію, послуги з технічного обслуговування та ремонту та запасні частини. ТОВ «КІВІ ФУД» також усвідомлює важливість адаптації своєї маркетингової системи, інвестиційних стратегій, кооперативних поставок і системи мотивації постачальників, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Таблиця 3.14 – Експертні оцінки конкурентоспроможності ТОВ «КІВІ ФУД»

Експерт	Оцінка експерта			
	Якість товару (ЯТ)	Ціна товару (ЦТ)	Якість сервісу (ЯС)	Експлуатаційні витрати (ЕВ)
1.Директор	5	4	4	4
2.Управлінець	5	4	4	4
3.Маркетолог	5	3	4	3
4.Фінансист	5	3	4	3
5.Технолог	4	3	4	3
6.Продавець	4	3	3	4

$$K = \frac{(5+5+5+5+4+4)/6}{5} \times 4 + \frac{(4+4+3+3+3+3)/6}{5} \times 3 + \frac{(4+4+4+4+4+3)/6}{5} \times 2 + \frac{(4+4+3+3+3+4)/6}{5} \times 1$$

7,94

В результаті цих зусиль ТОВ «Ківі Фуд» досягло рейтингу конкурентоспроможності 7,94 за 10-бальною шкалою.

По кожному з представлених напрямків ТОВ «Ківі Фуд» має значні резерви (20,6%) для покращення.

Щоб оцінити рівень суперництва між організаціями, як альтернативний метод оцінки використовується багатокутник конкуренції. Найбільша полігональна область відповідає розміру для представлення найбільш конкурентоспроможної компанії. Оцінюючи конкурентів, ТОВ «КІВІ ФУД» враховує як їх виробництво та стратегію розвитку, так і якість продукції. ТОВ «КІВІ ФУД» зарекомендувало себе своєю продукцією найвищої якості.

Слабка сторона конкурента в тому, що його рекламна діяльність незначна. Для підвищення конкурентоспроможності та збуту ТОВ «КІВІ ФУД» необхідно створити надійну рекламну стратегію. Тому можна використовувати благодійність – дуже ефективний засіб реклами.

ТОВ «КІВІ ФУД» в Києві займається спонсорською, благодійною діяльністю та виділенням коштів на розвиток міста. Після широкомасштабного вторгнення РФ 24 лютого 2022 року брала активну участь у волонтерській діяльності та фінансовому забезпеченні збройних сил. Компанія допомагає закривати збори для 3 окремої штурмової бригади та надає можливість відвідати заходи безкоштовно дітям до 9-ти років, інвалідам та військовим.

ТОВ «КІВІ ФУД» і надалі займатиметься благодійністю, адже волонтерство та благодійність – найкраща реклама для компанії.

ВИСНОВКИ

Суспільне виробництво може розвиватися лише через конкуренцію, яка є ключовим аспектом ринкової економіки. Із загостренням конкуренції кожна компанія стикається з проблемою підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Все більше компаній зосереджуються на перемозі в конкурентній боротьбі та досягненні поставлених цілей шляхом постійних зусиль щодо реалізації ефективних стратегій конкурентного розвитку. Таким чином, конкуренція — це процес, який визначає умови функціонування ринку: конкуренція між виробниками сировини за найвигідніші сфери капіталовкладень, ринки збуту та джерела сировини.

Ефективним механізмом добровільного регулювання частки суспільного виробництва є конкуренція. Конкурентоспроможність є важливим поняттям у світі.

Проте в сучасній економічній науці немає ні єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії конкурентоспроможності, ні єдиного загальноприйнятого підходу до її оцінювання та конструювання.

Об'єктом дослідження за обраною темою в даній роботі постало українське підприємство ТОВ «КІВІ ФУД», яке зареєстроване за юридичною адресою: Україна, м. Київ, вул. Шовковична, буд. 42/44. Дата заснування даного підприємства – 31.05.2019 року, директором якого є Раджа Аніта Іштіак Ахмадівна, статутний капітал – 1 000 ₴.

Основним видом діяльності ТОВ «КІВІ ФУД» є організація надання послуг мобільного харчування, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство ТОВ «КІВІ ФУД» відноситься до сфери матеріального виробництва, в якій створюються матеріальні блага у формі надання послуг із їх постачанням споживачам через транспортування, зберігання продукції тощо, які можна розглядати як продовження виробництва у сфері обігу.

Проведений нами аналіз динаміки основних економічних показників по ТОВ «КІВІ ФУД» показав, що в 2022 році компанія збільшила виручку від реалізації на 99,4% (456 876 грн.) і чистий прибуток на 72,2% (75 350 грн.). Проте собівартість продукції у 2022 році зросла на 110,2% (347 128 гривень).

Зростання продуктивності праці у 2022 році порівняно з 2020 роком становить 63,2 і вважається позитивним. Однак недоліком є падіння рентабельності на 6%. В основному це пов'язано зі значним зростанням рівня витрат.

Ці тенденції серед проаналізованих компаній можна вважати позитивними, за винятком зростання витрат. При вивченні діяльності ТОВ «КІВІ ФУД» актуальним стало вивчення показників його фінансової стійкості. У результаті розрахунків ми виявили, що частка власних коштів у структурі капіталу з кожним роком зростає і досягає приблизно 80%. Таким чином, коефіцієнт незалежності є дуже великим і позитивним, що свідчить про високу фінансову незалежність компаній.

Фінансовий важіль ТОВ «КІВІ ФУД» зовсім не високий і з кожним роком зменшується, тому, виходячи з цього результату розрахунку, можна сказати, що його фінансовий стан є стабільним.

Під час написання статті ми проводили дослідження асортименту ТОВ «Ківі Фуд». ТОВ «КІВІ ФУД» знаходиться у вигідному становищі збуту своєї продукції завдяки аналізу основних фінансово-економічних показників. Таким чином, компанія може бути ефективною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, якщо приймаються правильні бізнес-рішення з основними цілями підтримки конкурентоспроможності компанії, підтримки її ділової репутації та підтримки цін.

На основі проведених досліджень ми розробили стратегію для ТОВ «Ківі Фуд», аби вона могла стати більш успішною на ринку.

Найбільш значущими факторами, які визначають сильні сторони діяльності ТОВ «КІВІ ФУД», є: налагоджені зв'язки з низкою постачальників сировини, приваблива ціна в порівнянні з середньою ціною на послуги з організації швидкого харчування, що склалася на ринку, наявність досвіду роботи з покупцями понад 3 роки, гнучка цінова та інноваційна політика.

У свою чергу найбільш значущими факторами, що визначають слабкі сторони ТОВ «КІВІ ФУД» є: конкурентна позиція, що погіршується, нестача оборотних коштів для закупівель сировини в достатніх обсягах, війна в країні, відсутність професіоналів високої якості у маркетинговій сфері.

Отже, задля більшої конкурентоспроможності для товарів ТОВ «КІВІ ФУД» може бути рекомендована система забезпечення конкурентоспроможності.

Слабкі сторони ТОВ «Ківі Фуд» можна пояснити кількома ключовими факторами. Це зниження конкурентної позиції, недостатність оборотних коштів для закупівлі необхідної кількості сировини, повномасштабне вторгнення РФ в Україну, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері маркетингу.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Ківі Фуд» рекомендовано впровадження комплексної системи забезпечення конкурентоспроможності. Щоб цього досягти, необхідно зробити два важливі кроки. По-перше, важливо зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності мобільного кейтерингу компанії в цільових сегментах ринку. Це передбачає перевищення конкурентів за параметрами якості та ціни в певний момент часу. По-друге, необхідно підняти інноваційний потенціал підприємства та його підрозділів до рівня світових лідерів галузі.

В першому розділі роботи було проведено - дослідження теоретико – методичних основ маркетингової конкурентоспроможності в діяльності підприємства на ринку, визначено сутність та роль маркетингової конкурентоспроможності в діяльності підприємства, досліджено основні методи та сучасні підходи до визначення ефективних маркетингових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В другому розділі було проведено дослідження теоретичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі оптимізації витрат, розглянуто процеси діагностики конкурентного середовища та аналізу структури витрат підприємства та опрацьовано основні методи оцінювання конкурентоспроможності та напрямів оптимізації витрат.

Третій розділ кваліфікаційної роботи містив дослідження забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «КІВІ ФУД». Було проведено аналіз економічної діяльності підприємства, та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, а також надано рекомендації щодо удосконалення ефективності інструментів маркетингу для забезпечення високої конкурентоспроможності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Азоев Г.Л. Конкурентні переваги фірми. К: Танга, 2016. 267 с.
2. Аксенов С.М. Маркетинг підприємства. К: Знання-Прес, 2017. 201 с.
3. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2020 р. № 3. С. 111-114.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. К: Професіонал, 2016. 448 с.
5. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2017. № 5. С. 9-18.
6. Белявцев П.Л. Стратегічний маркетинг. К: КНЕУ, 2020 р. 58 с.
7. Вальцева В.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства. К: Атіка, 2017. 362 с.
8. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. К: Атіка, 2021 р. 496 с.
9. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика. С: ВТД «Університетська книга», 2015. 234 с.
10. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства. С: ВТД «Університетська книга», 2020 р. 328 с.
11. Кадаркіна В.М. Стратегічні технології на підприємстві. Х: Танга, 2015 р. 285 с.
12. Калашникова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Інвестиції, підприємництво. Право. 2014 р. № 11. С. 15-18.
13. Каліман П.Р. Менеджмент організацій. К: Альма Матер, 2018 р. 321 с.
14. Кібенко О.В. Менеджмент підприємницької діяльності. Л: Новий світ, 2015 р. 341 с.
15. Кібанов А.Я. Стратегічний менеджмент. Х: АСКА, 2018 р. 407 с.
16. Кислий В.М. Методичні вказівки до організації самостійної роботи студента з дисципліни «Організація наукових досліджень». Суми: Видавництво СумДУ, 2020 р. 51с.

17. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К: КНЕУ, 2018 р. 520 с.
18. Коваль І.А. Управління виробничими ресурсами. К: КНЕУ, 2017 р. 321 с.
19. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К: КНЕУ, 2016 р. 245 с.
20. Ліхачева Л.П. Школа менеджера. К: Нова книга, 2018 р. 117 с.
21. Маренич А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес-Інформ. 2019 р. № 5 С. 23-27.
22. Михайлова Л.І. Управління підприємством. С: СОД, 2018 р. 211 с.
23. Меньшов В.Д. Практичні завдання стратегії розвитку підприємства. К: МАУП, 2017 р. 135 с.
24. Мескон М. Основи менеджменту. 2-е вид., перероб. і доп. - К: Знання, 2014 р. 756 с.
25. Нагаєв В.М. Стратегічний менеджмент: теорія, практика, мистецтво. К: Знання-Прес, 2017 р. 168 с.
26. Оберемко К.П. Основи стратегічного менеджменту. К: Альма Матер, 2018 р. 193 с.
27. Сардак О.В. Розвиток підприємства на основі маркетингових стратегій. К: Професіонал, 2017 р. 142 с.
28. Суворов В.Д. Стратегічний менеджмент на підприємстві. К: ЦУЛ, 2018 р. 284 с.
29. Телетов О.С. Маркетинг в промисловості. К: ЦУЛ, 2014 р. 248 с.
30. Телетов О.С. Маркетинг продукції промислово-технічного призначення. С: Вид-во Сумського державного університету, 2016 р. 231 с.
31. Травін В.Р. Економічне управління фірми. Х: Танга, 2014 р. 198с.
32. Тополев В.Л. Стратегічна виробнича політика на підприємстві. К: Авір, 2017 р. 294 с.
33. Хміль І.Ф. Стратегічний менеджмент. К: Альма матер, 2017 р. 226 с.
34. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства. К: Кондор, 2014 р. 400 с.

35. Цвєтаєв В.М. Економічний потенціал підприємства. К: Знання-Прес, 2018 р. 165 с.
36. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. К. : Маркетинг, 2019 р. 892 с.
37. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2020 р. 186 с.
38. Шершньова З.Є. Антикризисний маркетинг. К: Видавництво КНЕУ, 2020 р. 384 с.
39. Яновський А. Конкурентоспроможність товару та виробника. Бізнес-Інформ. 2016 р. № 5. С. 21-23.
40. Ярошенко С.П. Принципи конкурентноздатності сфери матеріального виробництва. Регіональні перспективи. 2018 р. № 1(2). С. 37-39.
41. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990 р. – 426 с.

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2021 року
Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 530	22 851
Основні засоби	1010	104 878	135 271
Первісна вартість	1011	124 451	167 446
Знос	1012	(19 573)	(32 175)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Усього за розділом I	1095	110 408	158 122
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	191 715	290 368
Виробничі запаси	1101	93 207	154 620
Незавершене виробництво	1102	77 194	107 513
Готова продукція	1103	1 570	3 747
Товари	1104	19 744	24 489
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 960	41 702
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 204	10 083
з бюджетом	1135	6 972	15 002
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28	66
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти:	1165	11 711	20 109
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	11 711	20 109
Витрати майбутніх періодів	1170	18	297
Інші оборотні активи	1190	1 239	2 236
Усього за розділом II	1195	242 846	379 865
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	353 254	537 987

Продовження таблиці ФІ.

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	439	439
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	2 849	2 849
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	272 194	422 682
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	275 482	425 970
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	9 314
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	-	9 314
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	35 315	12 695
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	223	-
товари, роботи, послуги	1615	27 209	48 067
розрахунками з бюджетом	1620	4 143	5 716
у тому числі з податку на прибуток	1621	3 759	4 988
розрахунками зі страхування	1625	398	772
розрахунками з оплати праці	1630	1 496	2 836
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	8 438	31 560
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	551	1 058
Усього за розділом III	1695	77 772	102 703
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	353 254	537 987

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати за **2021 рік**

Форма № 2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	701 370	459 607
Собівартість реалізованої продукції	2050	(486 104)	(314 903)
Валовий прибуток	2090	215 266	144 704
Збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	11 987	11 468
Адміністративні витрати	2130	(15 833)	(9 940)
Витрати на збут	2150	(10 582)	(5 595)
Інші операційні витрати	2180	(13 919)	(9 971)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	186 919	130 666
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші доходи	2240	-	134
Фінансові витрати	2250	(3 397)	(3 535)
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	(125)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	183 522	127 140
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(33 037)	(22 885)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	150 485	104 255
збиток	2355	-	-

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 року
Форма №1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 851	27 649
Основні засоби	1010	135 217	181 277
Первісна вартість	1011	167 446	235 012
Знос	1012	(32 175)	(53 736)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Усього за розділом I	1095	158 122	208 925
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	290 368	430 389
Виробничі запаси	1101	154 620	234 669
Незавершене виробництво	1102	107 513	156 412
Готова продукція	1103	3 747	4 478
Товари	1104	24 489	34 829
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41 702	60 038
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 083	6 655
з бюджетом	1135	15 002	13 093
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	66	172
Гроші та їх еквіваленти:	1165	20 109	9 114
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	20 109	9 114
Витрати майбутніх періодів	1170	297	1 094
Інші оборотні активи	1190	2 236	2 516
Усього за розділом II	1195	379 865	523 071
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	537 987	731 996

Продовження таблиці Ф1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	439	439
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	2 849	2 849
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422 682	602 288
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	425 970	605 576
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	9 314	25 755
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Усього за розділом II	1595	9 314	25 755
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12 695	25 148
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	48 067	48 247
розрахунками з бюджетом	1620	5 716	7 414
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 988	6 825
розрахунками зі страхування	1625	772	975
розрахунками з оплати праці	1630	2 836	3 835
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	31 560	13 997
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 058	1 049
Усього за розділом III	1695	102 703	100 665
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	537 987	731 996

ДОДАТОК Г

Звіт про фінансові результати за **2022 рік**

Форма № 2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	916 483	701 370
Собівартість реалізованої продукції	2050	(662 031)	(486 104)
Валовий: прибуток	2090	254 452	215 266
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	21 864	11 987
Адміністративні витрати	2130	(18 772)	(15 833)
Витрати на збут	2150	(13 952)	(10 582)
Інші операційні витрати	2180	(19 259)	(13 919)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	224 333	186 919
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Фінансові витрати	2250	(5 292)	(3 397)
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	219 041	183 522
Збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(39 436)	(33 035)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2350	179 605	150 487
Збиток	2355	-	-