

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Формування конкурентних переваг підприємства»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0752-дн
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»

Ллюхін Є.Є.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу

Андросова О.Ф.

Рецензент: декан ФЕУ Національний
університет «Запорізька політехніка»

к.е.н., доцент

Корольков В.В.

Запоріжжя – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітня програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Ілюхіну Євгену Євгеновичу
(прізвище, ім'я, по – батькові)

1. Тема роботи: «Формування конкурентних переваг підприємства»

керівник роботи: Андросова О.Ф., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н.

затверджені наказом ЗНУ від 18 вересня 2023 року № 1446-с.

2. Строк подання студентом роботи «12» лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити поняття та сутність конкурентних переваг, їх види; визначити ключові напрямки формування конкурентних переваг; визначити методи оцінки конкурентних переваг підприємства; охарактеризувати загальну діяльність ТОВ «ТД «Дельта»; дослідити маркетингове середовище ТОВ «ТД «Дельта»; проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «ТД «Дельта»; запропонувати впровадження інструментів і заходів реалізації політики забезпечення конкурентних переваг; розробити рекомендації щодо впровадження технології забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
магістерська робота містить 17 рис., 9 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Андросова О.Ф., д.е.н.	14.08.2023 р.	14.08.2023 р.
2	Андросова О.Ф., д.е.н.	18.09.2023 р.	18.09.2023 р.
3	Андросова О.Ф., д.е.н.	30.10.2023 р.	30.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 13.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	14.08.2023 р. – 17.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	18.09.2023 р. – 29.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	30.10.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	27.11.2023 р. – 26.12.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	27.12.2023 р. – 11.02.2024 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	12.02.2024 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Є.Є. Ілюхін
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Ф. Андросова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота магістра: 89 с., 20 рис., 10 табл., 57 джерела.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування конкурентних переваг підприємства.

У процесі дослідження одержано такі наукові результати:

- 1) розглянуто поняття та сутність конкурентних переваг, їх види;
- 2) визначено ключові напрямки формування конкурентних переваг;
- 3) розглянуто методи оцінки конкурентних переваг підприємства;
- 4) здійснена характеристика діяльності ТОВ «ТД «Дельта»;
- 5) досліджено маркетингове середовище ТОВ «ТД «Дельта»;
- 6) проаналізовано конкурентні переваги ТОВ «ТД «Дельта»;
- 7) запропоновано впровадження інструментів і заходів реалізації політики забезпечення конкурентних переваг;
- 8) розроблено рекомендації щодо впровадження технології забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що запропоновано технологію забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ТД «Дельта» яка передбачає інтеграцію різноманітних процесів, таких як маркетингові, фінансово-інвестиційні, матеріально-технічні, інноваційні, інтелектуально-кадрові, логістичні, соціально-психологічні, для формування та розвитку конкурентних переваг.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами,

зокрема рекомендації щодо впровадження технології забезпечення конкурентних переваг.

КОНКУРЕНЦІЯ, РИНОК, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, СПОЖИВАЧ,
СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНІСТЬ, РОЗВИТОК

SUMMARU

Master's thesis: 89 pages, 20 figures, 10 tables, 57 sources.

The object of the research is the process of formation of competitive advantages of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and methodological approaches to the formation of competitive advantages of the enterprise.

The purpose of the master's thesis is the systematization of scientific, methodological and practical knowledge on the formation of competitive advantages of the enterprise.

In the course of the research the following scientific results were obtained:

- 1) the concept and essence of competitive advantages and their types are considered;
- 2) key areas of competitive advantage formation are determined;
- 3) methods of assessing the competitive advantages of the enterprise are considered;
- 4) carried out characterization of the activities of TD "Delta" LLC;
- 5) the marketing environment of TD "Delta" LLC was investigated;
- 6) analyzed the competitive advantages of "TD "Delta" LLC;
- 7) the implementation of tools and measures for the implementation of the policy of ensuring competitive advantages is proposed;
- 8) developed recommendations on the implementation of technology to ensure the competitive advantages of TD "Delta" LLC.

Methods of research: logical generalization, deductive, financial and economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The scientific novelty of the research lies in the fact that the technology for ensuring competitive advantages for TD Delta LLC is proposed, which involves the integration of various processes, such as marketing, financial and investment, material and technical, innovative, intellectual and personnel, logistical, social and psychological, for the formation and development of competitive advantages.

The results of the research can be used by enterprises, in particular, recommendations on the implementation of technology to ensure competitive advantages.

КОНКУРЕНЦІЯ, РИНОК, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, СПОЖИВАЧ,
СТРАТЕГІЯ, ІННОВАЦІЙНІСТЬ, РОЗВИТОК

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1	13
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	13
1.1 Поняття та сутність конкурентних переваг, їх види	13
1.2 Ключові напрями формування конкурентних переваг	22
1.3 Оцінка формування конкурентних переваг підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2	42
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТД «ДЕЛЬТА».....	42
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ТД «Дельта».....	42
2.2 Дослідження маркетингового середовища діяльності ТОВ «ТД «Дельта»	49
2.3 Дослідження конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта»	58
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3	66
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	66
3.1 Впровадження інструментів та засобів реалізації політики забезпечення конкурентних переваг	66
3.2 Впровадження технології забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта»	72
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

У сучасному ринковому середовищі, формування конкурентного потенціалу стає ключовим для успіху підприємств. Це включає не тільки визначення та розвиток конкурентних переваг, але й створення умов для їх тривалого збереження. Важливість концепції «конкурентної переваги» значно зросла в умовах, де конкурентна боротьба може набувати агресивних форм. Тому, для підприємств критично важливо не лише виявити свої унікальні переваги, але й адаптуватися до швидко змінних ринкових умов, ефективно реагуючи на стратегії конкурентів.

Актуальність теми формування конкурентного потенціалу підприємств тісно пов'язана з кількома ключовими факторами: глобалізація ринків - підприємства змагаються не тільки з місцевими, але й з міжнародними конкурентами, це змушує їх постійно шукати нові способи для виживання; швидкі зміни технологій - технологічний прогрес змінює способи ведення бізнесу, впливаючи на продуктивність, маркетинг, ланцюжки поставок та інші аспекти бізнесу; зміни у споживацьких уподобаннях; інтенсивність конкуренції; економічні та політичні зміни – економічна нестабільність, зміни у законодавстві та політичні ризики також впливають на бізнес-середовище, змушуючи підприємства бути гнучкими та адаптивними.

Усі ці фактори роблять питання формування та підтримки конкурентних переваг особливо актуальними для сучасних підприємств.

Теоретико-методологічні положення щодо конкуренції та конкурентоспроможності підприємств є предметом досліджень таких відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема Балабанова Л., Брю С., Вініченко І., Войчак А., Гаврилюк С., Дудник О., Жигалкевич Ж., Камишніков Р., Котик Д., Крючкова Ж., Ламбен Ж., Макконел П., Міненко С., Ор'єва К., Піддубна А., Піддбуний І., Портер М., Халімон Т., Холод В. та інших.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо формування конкурентних переваг для сучасних підприємств.

Метою магістерської роботи магістра є систематизація наукових, методологічних та практичних знань з формування конкурентних переваг підприємства.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто поняття та сутність конкурентних переваг, їх види;
- визначено ключові напрямки формування конкурентних переваг;
- розглянуто методи оцінки конкурентних переваг підприємства;
- здійснена характеристика діяльності ТОВ «ТД «Дельта»;
- досліджено маркетингове середовище ТОВ «ТД «Дельта»;
- проаналізовано конкурентні переваги ТОВ «ТД «Дельта»;
- запропоновано впровадження інструментів і заходів реалізації політики забезпечення конкурентних переваг;
- розроблено рекомендації щодо впровадження технології забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі теорії формування конкурентних переваг. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг;

статистичного аналізу, порівняння, зведення – PEST-аналізу та SWOT – аналізу ТОВ «ТД «Дельта»; ситуаційного аналізу – для дослідження конкурентних переваг; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно – правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, статистичні дані, результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше

– запропоновано технологію забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ТД «Дельта» яка передбачає інтеграцію різноманітних процесів, таких як маркетингові, фінансово-інвестиційні, матеріально-технічні, інноваційні, інтелектуально-кадрові, логістичні, соціально-психологічні, для формування та розвитку конкурентних переваг.

удосконалено

– стратегії конкурентних переваг в ТОВ «ТД «Дельта» за рахунок застосовування соціально-мотиваційні методів: це означає нагородження співробітників за їх ініціативи та внесок у збільшення конкурентоспроможності компанії, розвиток їх кваліфікації та професійного рівня, забезпечення соціального благополуччя та підтримки, створення ефективних умов праці, а також впровадження систем нематеріального стимулювання.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, для посилення ефективності стратегії конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», важливо використовувати соціально-мотиваційні інструменти, такі як заохочення персоналу за інноваційні ідеї та внесок у підвищення конкурентоспроможності, підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму

працівників, забезпечення їх соціального захисту та підтримки, створення конкурентоспроможних умов праці та впровадження систем нематеріальної мотивації. Технологія забезпечення конкурентних переваг відіграє ключову роль у системі управління підприємством ТОВ «ТД «Дельта», оскільки вона спрямована на досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XVI міжнародній науково–практичній конференції: «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (м.Запоріжжя, 25–26 листопада 2022р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність конкурентних переваг, їх види

Конкурентна перевага підприємства - це унікальні характеристики або умови, які дозволяють йому бути ефективнішим, привабливішим для клієнтів або рентабельнішим у порівнянні з конкурентами. Це може включати в себе інноваційні технології, високу якість продукції, унікальні послуги, сильний бренд, ефективність виробництва, виняткове обслуговування клієнтів, а також інші фактори, які відрізняють підприємство від його конкурентів на ринку.

Конкурентна перевага підприємства визначається як результат більш ефективного управління порівняно з конкурентами, що стосується процесів створення та розвитку якісних та кількісних характеристик продукту, які є значущими для споживача. Ці процеси включають різні функціональні сфери діяльності підприємства, такі як виробництво, фінансово-інвестиційна діяльність, маркетинг, науково-дослідницькі розробки та інновації. Різні підходи до розуміння сутності конкурентної переваги підприємства, запропоновані економістами, узагальнені та представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення поняття «Конкурентна перевага»
М. Портер	Перевага підприємства в якійсь сфері чи діяльності у випуску товарів порівняно з конкуруючими підприємствами
А. П. Градов	Глобальна ціль економічної стратегії підприємства і галузі національної економіки. Найбільша продуктивність використання ресурсів, що забезпечує досягнення конкурентних переваг
В. Шинкаренко	Перевага, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу

Ж-Ж. Ламбен	Характеристики, властивості товару чи марки, що створюють для підприємства визначену перевагу над своїми прямими конкурентами
Р. Фатхутдінов	Властива системі яка-небудь ексклюзивна цінність, що дає їй перевагу над конкурентами
В. Ф. Оберемчук	Перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню твердих позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства

Конкурентна перевага має такі властивості рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Властивості конкурентних переваг

Мінливість конкурентної переваги полягає в тому, що вона не є сталою характеристикою підприємства. Через зміни у факторах конкуренції в галузі, конкурентна перевага постійно еволюціонує, що призводить до «старіння» існуючих переваг та необхідності їх оновлення та підтримки. Для досягнення та підтримки конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля, які іноді можуть бути недостатніми через вплив зовнішніх, неконтрольованих факторів. Ці фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу, роблячи її динамічною та вимагаючи постійної уваги та адаптації з боку підприємства.

Відносність конкурентної переваги полягає в тому, що її можна оцінити лише через порівняння певних характеристик підприємства з конкурентами. Ця відносність виявляється у залежності конкурентної переваги від специфічних умов і обставин. Наприклад, підприємство, яке має конкурентні переваги на одному географічному ринку, може не мати таких переваг на іншому. Це означає, що конкурентна перевага не є універсальною і може змінюватися в залежності від ринкових умов, географічного розташування, цільової аудиторії та інших факторів. Тому при аналізі конкурентних переваг важливо враховувати реальні умови ринку та адаптуватися до них.

Прив'язаність конкурентної переваги до конкретних умов і причин означає, що успіх або невдача продукту може значно варіюватися в залежності від різних ринкових факторів. Наприклад, продукт, який має цінову перевагу на одному географічному ринку, може не мати такої переваги на іншому через різницю в економічних умовах, споживчих перевагах або конкурентному ландшафті. З іншого боку, продукт, який спочатку не мав успіху, може стати популярним через зміни на ринку, такі як вихід головного конкурента з ринку, зміни в економічному кліматі, ефективну рекламну кампанію та інше.

Це підкреслює, що конкурентна перевага не є статичною або універсальною; вона залежить від багатьох змінних і може змінюватися з часом. Тому при аналізі конкурентної переваги необхідно враховувати специфіку ринку, на якому діє підприємство, та бути готовим до адаптації до змінюваних умов.

Щоб певні характеристики підприємства могли вважатися конкурентними перевагами, вони повинні задовольняти декілька важливих критеріїв:

1. Значущість у контексті галузевої конкуренції та ринкових вимог: Характеристики повинні відповідати ключовим факторам успіху в галузі. Це означає, що вони мають бути важливими та цінними в контексті поточних

умов конкуренції та вимог ринку. Наприклад, розташування ресторану швидкого харчування в центрі міста може бути значною конкурентною перевагою, оскільки це забезпечує високу прохідність та доступність для потенційних клієнтів. Однак для швейного підприємства, яке прагне мінімізувати витрати, висока вартість оренди в центрі міста може стати конкурентною слабкістю, оскільки це збільшує операційні витрати.

2. Стійкість у динамічному ринковому середовищі та важкість відтворення конкурентами: Характеристики повинні бути такими, що не легко наслідувати або копіювати конкурентами. Це означає, що вони повинні бути унікальними та важкодоступними для імітації, що дозволяє підприємству зберігати свою конкурентну перевагу протягом тривалого часу. Така стійкість є особливо важливою в умовах швидкозмінного ринку, де технології, споживчі вподобання та конкурентні стратегії постійно еволюціонують.

3. Наочність для споживачів: Характеристики повинні бути ясно відображені та зрозумілі для споживачів. Це означає, що підприємство повинно ефективно використовувати ці характеристики у своїх маркетингових та рекламних стратегіях, щоб споживачі могли легко ідентифікувати та оцінювати ці переваги. Якщо споживачі не розуміють або не цінують ці характеристики, вони не можуть вважатися ефективними конкурентними перевагами.

Ці критерії підкреслюють важливість не тільки розробки унікальних та важкоімітованих характеристик, але й їх ефективного комунікування до кінцевого споживача.

Класифікація конкурентних переваг підприємства є предметом дискусій серед науковців, і не існує єдиної думки щодо цього питання. Однак, значна частина дослідників погоджується з підходом Майкла Портера, який виділяє дві основні конкурентні переваги:

1. Низькі витрати: Ця перевага дозволяє підприємству встановлювати нижчі ціни порівняно з конкурентами, зберігаючи при цьому прибутковість.

Низькі витрати можуть бути досягнуті через ефективність виробничих процесів, масштаб економії, оптимізацію ланцюга поставок та інші методи зниження операційних витрат.

2. Диференціація (унікальність) товару: Ця перевага полягає у створенні товару або послуги, яка є унікальною на ринку і надає високу споживчу цінність. Диференціація може бути досягнута через інновації, вищу якість, унікальний дизайн, виняткове обслуговування клієнтів, сильний бренд тощо.

I. Спірідонов, зокрема, зазначає, що ці конкурентні переваги є характерними саме для товарів. Це означає, що в контексті товарів, основними векторами конкуренції є ціна (через низькі витрати) та унікальність (через диференціацію).

Ці дві основні конкурентні переваги відіграють ключову роль у стратегічному позиціонуванні підприємств на ринку та у формуванні їх конкурентної стратегії.

Томас Коупленд, Тим Коллер і Джек Мурін вважають, що ефективніше використання капіталу, ніж у конкурентів, є однією з ключових конкурентних переваг. Карл Хессіг та Геннадій Азоев акцентують на важливості швидкості реакції на ринкові зміни, виділяючи цей аспект як основну конкурентну перевагу. Автори, такі як Геннадій Азоев та Рашид Фатхутдінов, розробили різні класифікації конкурентних переваг, які мають теоретичне та практичне значення, хоча і не без деяких недоліків. Зокрема, Азоев визначає критерії класифікації, такі як можливість імітації (унікальні або імітовані) та характер динаміки (стабільні або нестабільні), але це може бути зайвим, оскільки імітовані переваги часто вважаються нестабільними. Рашид Фатхутдінов пропонує інші критерії, такі як сфера виникнення переваги (наприклад, природно-кліматичні, політичні, технологічні, культурні, економічні), зміст фактора переваги (якість товару, ціна, витрати споживача, якість сервісу) та методи отримання переваги (спадщина, навчання, інновації, мобільність), хоча деякі з них можуть бути умовними.

Таким чином, загальна класифікація конкурентних переваг представлена у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних переваг

Класифікаційні ознаки	Види конкурентних переваг
Характер формування	- зовнішні; - внутрішні.
Термін дії	- довгострокові; - середньострокові; - короткострокові.
Залежно від ініціатора	конкурентні переваги завдяки: - кон'юнктурі ринку; - державній політиці в сфері регулювання конкуренції; - діяльності конкурентів; - безпосередньо підприємству
За джерелами створення та стійкістю до копіювання	- низького рівня; - високого рівня; - найвищого рівня
Тривалість дії	- стратегічні; - тактичні
Сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: - постачання; - НДДКР; - виробництва; - реалізації; - сервісу та експлуатації
Характер динаміки	- стійкі; - нестабільні
Можливість імітації	- унікальні; - ті, що імітуються
Місце формування	конкурентні переваги, які формуються: - на робочому місці; - в окремому підрозділі; - в організації загалом
Рівень ієрархії	конкурентні переваги на рівні: - товару; - підприємства; - галузі; - економіки
Залежно від ціни	- цінові; - нецінові
Залежно від ефекту, який отримує підприємство, реалізуючи переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: - науково-технічний ефект; - економічний ефект; - соціальний ефект; - екологічний ефект

Ця класифікація охоплює основні типи конкурентних переваг, які можуть бути розроблені на рівні підприємства, і має значний практичний інтерес. Вона розділяє конкурентні переваги на дві основні категорії в залежності від їхнього джерела та відповідності до копіювання:

1. Переваги «низького рівня» – це такі, які легко досягти або скопіювати конкурентами. Вони можуть включати використання дешевої робочої сили, доступ до широкого спектру сировинних ресурсів тощо. Ці переваги засновані на вартості або доступності виробничих факторів і не забезпечують стабільної позиції на ринку через їх легку імітацію.

2. Переваги «високого рівня» – це ті, які виникають в результаті цілеспрямованої діяльності підприємства і зазвичай вимагають значних інвестицій. Вони важко піддаються копіюванню і можуть включати такі аспекти, як сучасні патентовані технології, спеціалізовані програми для розвитку висококваліфікованих працівників, високу репутацію, засновану на активній маркетинговій діяльності, а також наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування. Ці переваги забезпечують більш стабільне положення на ринку, оскільки вони унікальні та важко відтворювані конкурентами.

3. Переваги «найвищого рівня» представляють собою ще більш високий ступінь конкурентної переваги, який досягається через постійну модернізацію виробництва та видів діяльності. Ці переваги не просто важко скопіювати, але й можуть виснажувати ресурси конкурента, якщо він намагається їх досягти.

Такий рівень переваги вимагає значних інвестицій у новітні технології, інновації, дослідження та розвиток, а також у вдосконалення бізнес-процесів. Це може включати в себе розвиток унікальних продуктів або послуг, створення ефективних методів виробництва, а також розробку нових бізнес-моделей, які важко імітувати.

Переваги «найвищого рівня» забезпечують підприємству значну конкурентну перевагу, оскільки вони не тільки унікальні, але й створюють

значні бар'єри для входу для конкурентів, які намагаються наслідувати або догнати лідера ринку.

Звісно, для підтримки та розвитку конкурентного потенціалу підприємства, керівництво повинно зосередитися на перевагах другої та третьої груп. Переваги «низького рівня» не забезпечують надійної та стабільної основи для тривалого збереження конкурентних позицій. Це пов'язано з тим, що джерела таких переваг часто знаходяться поза контролем підприємства і залежать від зовнішніх факторів. Будь-які значні зміни в зовнішньому середовищі можуть швидко позбавити підприємство цих переваг.

Натомість, переваги «високого» та «найвищого рівня» базуються на внутрішніх ресурсах та здібностях підприємства, які воно може розвивати та контролювати. Ці переваги включають інновації, унікальні технології, висококваліфіковані кадри, сильну корпоративну культуру та бренд. Вони важче імітуються конкурентами та забезпечують більш стабільну та тривалу конкурентну перевагу.

Переваги другої та третьої груп вважаються значно більш стійкими, оскільки вони не тільки підвищують конкурентний потенціал підприємства, але й забезпечують можливість довготривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. Для підприємства пріоритетним є фокус на створенні та розвитку саме цих переваг, хоча процес їх формування часто вимагає значних інвестицій та часу.

Стійкість конкурентної переваги також залежить від кількості та складності її джерел. Чим більше та складніше джерела конкурентної переваги, тим менша ймовірність її копіювання конкурентами та довше вони залишатимуться позаду. Важливу роль відіграє постійна модернізація у всіх аспектах діяльності підприємства, включаючи оновлення маркетингових інструментів, покращення якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Іншими словами, для збереження та розвитку конкурентних переваг необхідні постійні зміни, удосконалення та інновації.

Враховуючи важливість джерел конкурентних переваг, вони класифікуються на внутрішні та зовнішні, як це показано на рисунку 1.2.

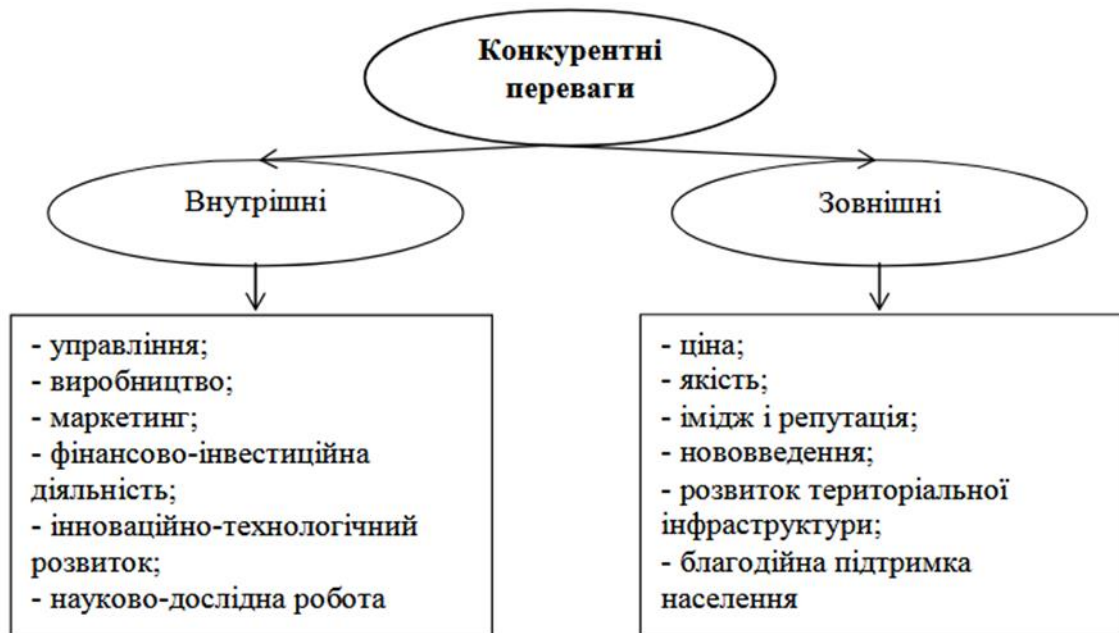


Рисунок 1.2 – Характеристика внутрішніх і зовнішніх переваг

Ця класифікація відображає ключові потреби ринку, які полягають у задоволенні споживачів, і відповідає основній меті будь-якого підприємства – отриманню прибутку.

Внутрішні джерела КПП включають унікальні ресурси та здібності підприємства, такі як інноваційні технології, кваліфікований персонал, корпоративна культура, бренд та репутація. Ці переваги виробляються всередині компанії і відображають її внутрішні сили.

Зовнішні джерела КПП пов'язані з факторами зовнішнього середовища, такими як ринкова позиція, відносини з партнерами, макроекономічні умови, політичні та правові умови. Ці переваги залежать від зовнішніх обставин і можуть бути менш контрольованими підприємством.

Обидва типи джерел важливі для формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки вони допомагають забезпечити задоволення потреб споживачів і досягнення прибутковості. Внутрішні джерела дозволяють підприємству розвивати унікальні конкурентні переваги, тоді як зовнішні

джерела допомагають адаптуватися до змін у ринковому середовищі та використовувати можливості, які воно пропонує.

Зовнішні конкурентні переваги підприємства полягають у його здатності задовольняти певні потреби споживачів. Ці переваги створюють цінність для споживача через такі аспекти, як якість, ціна, доступність продукту чи послуги тощо. Вони відображають здатність підприємства відповідати на зовнішні запити ринку та споживачів.

Внутрішні конкурентні переваги, навпаки, характеризують цінність для самого підприємства-виробника. Вони базуються на процесах формування конкурентних переваг у всіх функціональних сферах діяльності підприємства, включаючи управління, виробництво, маркетинг, дослідження та розвиток тощо. Ці переваги відображають внутрішні сили та здібності підприємства.

Представлена класифікація відображає логіку визначення та дослідження конкурентних переваг. Процеси формування та розвитку внутрішніх конкурентних переваг є фундаментом для створення та підтримки зовнішніх конкурентних переваг. Іншими словами, ефективне управління внутрішніми ресурсами та процесами підприємства є ключовим для досягнення зовнішніх конкурентних переваг на ринку.

1.2 Ключові напрями формування конкурентних переваг

Детермінантні фактори формування конкурентних переваг підприємства – це ключові елементи, які впливають на здатність підприємства створювати та підтримувати переваги перед конкурентами. Ці фактори можуть бути різноманітними та включати такі складові (рис.1.3):

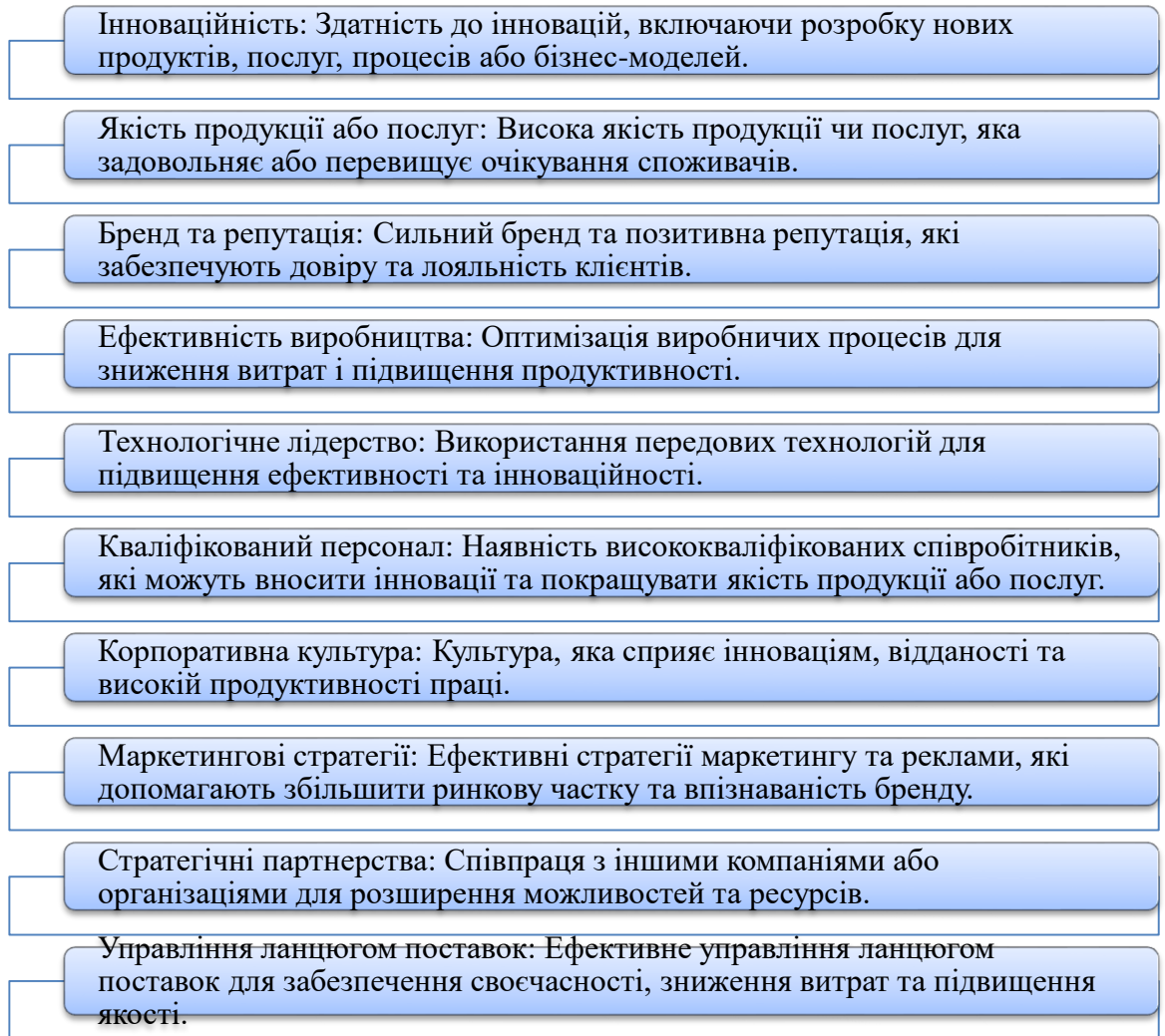


Рисунок 1.3 – Детермінантні фактори формування конкурентних переваг

Ці фактори взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексний підхід до формування та підтримки конкурентних переваг. Успішне управління цими детермінантами може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.



Рисунок 1.4 – Зовнішні фактори формування конкурентних переваг підприємства

Основою для створення конкурентних переваг підприємства є всебічний аналіз ключових факторів, які впливають на його діяльність, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Ці фактори включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, необхідні для розвитку та підтримки конкурентних переваг у рамках виробничого процесу компанії, а також у контексті країни, де вона розташована. Залежно від конкретних характеристик цих факторів, умови виробництва для підприємства можуть бути як сприятливими, так і несприятливими для розвитку конкурентної переваги.

Зовнішні фактори, що впливають на формування та розвиток конкурентних переваг підприємства, відображають взаємодію з різними системами на різних рівнях.

Середовище, що безпосередньо впливає на підприємство, формується в ході його діяльності та з часом зазнає змін. Підприємство активно аналізує ті аспекти зовнішнього середовища, з якими воно безпосередньо стикається у

своїй діяльності, тим самим беручи участь у формуванні свого власного зовнішнього середовища. Воно має можливість впливати на елементи свого найближчого оточення через цілеспрямоване управління.

Основними факторами, які безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємства, є елементи класичної моделі конкурентного середовища, розробленої професором Майклом Портером. Важливість та вплив кожного з цих конкурентних факторів, які включають загрозу входження нових конкурентів, ринкову силу постачальників, ринкову силу покупців, а також загрозу появи товарів-замінників, варіюються в залежності від конкретного ринку. Ці фактори впливають на ціноутворення, витрати, обсяги капіталовкладень у виробництво та збут продукції, а в кінцевому підсумку – на прибутковість господарської діяльності підприємства.

Типово, виділяють три основні агреговані фактори, які впливають на інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток серед конкурентів, темпи зростання обсягу ринку, та рентабельність ринку. Аналіз конкурентної позиції дозволяє сформулювати більш глибоке та точне розуміння внутрішніх мотивів поведінки конкурентів. Визначення конкурентної позиції здійснюється на основі оцінки діяльності конкурентів та інших аспектів зовнішнього середовища.

Фактори непрямого впливу, які є макроекономічними, не ціляться безпосередньо на конкретне підприємство. У наукових джерелах автори виділяють такі фактори, як економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні, природно-географічні та міжнародні. В Україні, країні з великою територією, деякі з цих факторів мають особливе значення при управлінні конкурентними перевагами підприємства:

- історично обумовлена геополітична роль, яку відіграє певний регіон у суспільному розподілі праці.
- характеристика та територіальне розташування ресурсів, якими володіє регіон.

- рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури регіону, де розташоване підприємство.
- принципи регулювання економічної діяльності регіональними управлінськими структурами.
- структурні особливості економіки країни.

В умовах трансформації економіки України, де зовнішнє середовище підприємства відрізняється великою невизначеністю та динамічністю, важливо виділити два типи інформаційних ознак конкурентних переваг підприємства (КПП) - директивні та індикативні.

Директивна інформація надходить до підприємства у формі законів, законодавчих актів, та інших юридичних документів, які видаються державними органами управління. Ці документи є обов'язковими до виконання та формують так зване «над середовище».

Індикативна інформація отримується через маркетинговий аналіз конкурентного середовища підприємства. Цей тип інформації допомагає підприємству адаптуватися та реагувати на зміни у ринкових умовах, формуючи «рівноправне середовище».

Цікаво, що елементи макро- та мезорівнів можуть одночасно бути частинами як надсередовища, так і рівноправного середовища. З одного боку, ці елементи впливають на функціонування підприємства, а з іншого - результати діяльності підприємства також впливають на стан його зовнішнього середовища. Це створює динамічну взаємодію між підприємством та його зовнішнім середовищем, де постійно відбувається обмін інформацією та взаємний вплив.

Концепція «ланцюга цінностей» або «ланцюга створення вартості» (рис.1.5), запропонована Майклом Портером, є ключовою для розуміння внутрішнього середовища формування конкурентних переваг підприємства (КПП). Ця концепція дозволяє підприємствам аналізувати свої внутрішні процеси та визначати, як вони створюють цінність для клієнтів.



Рисунок 1.5 – «Ланцюг цінностей» формування конкурентних переваг підприємства

Ланцюг цінностей складається з різних елементів, які можна розділити на дві основні категорії:

1. Основні процеси: Ці процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукту або послуги, їх рекламою, продажем та доставкою до кінцевого споживача. Вони включають такі етапи, як вхідна логістика, операції (виробництво), вихідна логістика, маркетинг та продажі, а також обслуговування після продажу.

2. Допоміжні (підтримуючі) процеси: Ці процеси підтримують основні діяльності та забезпечують їх ефективність. Вони включають такі аспекти, як управління людськими ресурсами, технологічний розвиток (наприклад, дослідження та розробка), закупівлі (придбання ресурсів, необхідних для виробництва) та інфраструктура підприємства (включаючи фінансове управління, планування, якість управління та інформаційні системи).

Кожен елемент ланцюга цінностей вносить свій вклад у загальну цінність продукту або послуги, а ефективне управління цими елементами дозволяє підприємству створювати більшу цінність, ніж сума витрат на їх

виробництво. Це, у свою чергу, сприяє формуванню та підтримці конкурентних переваг.

Майкл Портер, відомий експерт у сфері стратегічного менеджменту, розробив концепцію «ланцюга цінностей», яка відображає процес створення вартості на підприємстві. Цей ланцюг складається з різноманітних елементів, які включають як основні, так і допоміжні процеси. Основні процеси безпосередньо пов'язані з матеріальним створенням продукту, його продажем, доставкою до споживача та післяпродажним обслуговуванням. Допоміжні процеси підтримують основні, забезпечуючи необхідні технології, ресурси, управління та інші важливі аспекти. Портер об'єднує ці допоміжні процеси під терміном «інфраструктура підприємства», підкреслюючи їх значення для загальної ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

Кожен елемент «ланцюга цінностей» відповідає певній функціональній ролі в підприємстві, яка вимагає наявності специфічних компетенцій. Ці компетенції унікальні для кожного підприємства і відрізняються за своїм характером та обсягом. Через різноманітність функцій та компетенцій, їх зазвичай групують за певними критеріями. Традиційно, компетенції підприємства поділяють на три основні групи: економічні, управлінські та психологічні. Кожна з цих груп відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

До групи економічних компетенцій відносяться ті навички та здібності, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати в своїй сфері діяльності. Ці компетенції включають:

- технології - використання процесів і процедур, які є менш витратними з точки зору капіталу та праці, а також забезпечують кращу віддачу від ресурсів;

- науково-дослідні та впроваджувальні роботи: - наявність потужного дослідницького потенціалу, включаючи фінансування, кваліфіковані кадри, інноваційність та якість продукції, володіння патентами;

– виробництво - організаційно-технічний рівень виробництва, адаптивність виробничих потужностей, ефективність внутрішнього контролю якості, використання ефектів досвіду та масштабу;

– маркетинг - здатність впливати на асортимент продукції, ефективність рекламних та просувальних стратегій, цінова політика, формування та управління дистриб'юторською мережею;

– післяпродажне обслуговування: Якість і швидкість обслуговування після продажу, значення гарантій.

Ці компетенції є критично важливими для забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Управлінські компетенції становлять ще одну важливу групу загальних навичок, які впливають на поточну та майбутню конкурентоспроможність підприємства. Вони включають:

1. Стратегічний менеджмент: наявність та ефективність стратегічних планів, рівень організації, методи розробки та виконання стратегій, відмінності та успішність попередніх та поточних стратегій підприємства.

2. Фінансовий менеджмент: структура фінансування, політика управління боргами, рівень заборгованості, рентабельність та її тенденції.

3. Менеджмент персоналу: політика підбору та розвитку персоналу, програми перепідготовки та підвищення кваліфікації, ефективність систем мотивації.

4. Організаційні структури: гнучкість, здатність до сприйняття та швидкості впровадження змін.

5. Процеси прийняття рішень: адміністративні цикли, процедури, рівень співпраці між підрозділами.

6. Процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність та швидкість реакції систем контролю.

7. Система комунікацій: ефективність внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

Психологічні компетенції в основному описують здібність персоналу компанії, особливо її керівників, до швидкого адаптування до змін у стандартах поведінки в бізнес-середовищі та в ширшому макрооточенні. Тому розвиток цих компетенцій, відповідно до концепції «ланцюга створення вартості», має включати в себе рішення таких завдань, як оптимізація виконання ключових функцій, ефективна взаємодія між різними функціями та узгодження з впливом зовнішніх факторів.

Забезпечення конкурентних переваг вимагає поетапного та цілеспрямованого підходу. На першому етапі критично важливим є визначення стратегічних цілей та встановлення пріоритетів. Через стратегічне планування можна виявити ключові управлінські рішення, які спрямовані на реалізацію бажаних змін в організаційній структурі, зменшення впливу зовнішніх нестабільних факторів та ризиків, забезпечуючи при цьому стратегічний баланс між поставленими цілями та можливостями для конкуренції. Стратегічне планування також сприяє адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі, відкриває можливості для входження в нові ринкові сегменти та формує загальну місію конкурентоспроможності.

Місія підприємства, яка вибудовується на основі його конкурентних переваг, є ключовим елементом, що визначає його позицію в конкурентному середовищі. Така місія повинна охоплювати не тільки ефективне використання ресурсного та економічного потенціалів для розвитку та використання конкурентних переваг, але й враховувати вплив підприємства на соціально-економічний розвиток регіону, де воно діє. Це включає ідентифікацію та задоволення потреб споживачів, налагодження продуктивних коопераційних відносин з іншими учасниками бізнес-середовища, а також покращення взаємодії з державними органами управління, прямими та опосередкованими конкурентами. Все це сприяє формуванню комплексної та багатогранної місії, яка відображає стратегічні орієнтири та цінності підприємства (рис.1.6)



Рисунок 1.6 – Напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства

Компанії зазвичай змагаються за залучення максимально можливої частки купівельного потенціалу населення та за розширення обсягу товарно-грошових відносин у визначеному ринковому сегменті. Для досягнення цих цілей вони підтримують високий рівень лояльності споживачів, використовуючи такі інструменти, як конкурентоспроможні ціни, добре продуманий асортимент товарів, висока якість продукції та послуг. Також важливими аспектами є модернізація торгових технологій, розвиток персоналу та інтеграція різних бізнес-процесів і функцій, пов'язаних з торгівлею. Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Одним із перспективних напрямків для забезпечення конкурентних переваг є розвиток міжгалузевої співпраці. Впровадження таких практик сприяє ефективному просуванню продукції місцевих сільськогосподарських виробників та переробних підприємств на ринок, а також забезпечує населення необхідним асортиментом товарів безпосередньо від виробника. Для досягнення цих цілей підприємствам важливо розвивати канали прямого постачання, вдосконалюючи маркетингову інфраструктуру та досягаючи раціональної диверсифікації у формах і форматах комерційної діяльності. Такий підхід не тільки підвищує конкурентоспроможність підприємств, але й сприяє створенню стійких та ефективних ринкових стратегій.

1.3 Оцінка формування конкурентних переваг підприємства

Оцінка ефективності управління конкурентними перевагами можлива лише через аналіз процесів їх створення та розвитку, що є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цій області. Основним завданням оцінки є визначення рівня досягнення встановлених цілей, ідентифікація можливих проблем та аналіз причин їх виникнення. Наприклад, у таблиці 1.3 представлені методичні рекомендації для дослідження процесів формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.3 – Методи і прийоми оцінювання конкурентних переваг підприємства

Етапи оцінювання	Методи і прийоми оцінювання
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення і оцінювання зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, групування, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз підприємств-конкурентів	

2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства-виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінювання процесів формування конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова і обґрунтування еталона конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінювання конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінювання рівня формування конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

Пропонована методика дозволяє здійснювати моніторинг та перевірку, чи діяльність підприємства відповідає встановленим цілям, відповідно до норм та стандартів конкурентних переваг, представлених через систему кількісних індикаторів. Цей підхід забезпечує кілька ключових аспектів: вибір та подальший контроль за реалізацією стратегії управління ключовими психологічними компетенціями (КПП); оновлення та доповнення єдиної інформаційної бази підприємства; оцінку ступеня досягнення цілей; а також перевірку результативності та ефективності впроваджених заходів для формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Для здійснення системного та комплексного аналізу важливо мати ієрархічну систему показників, яка детально описує конкурентні переваги підприємства, як це показано на рисунку 1.7.

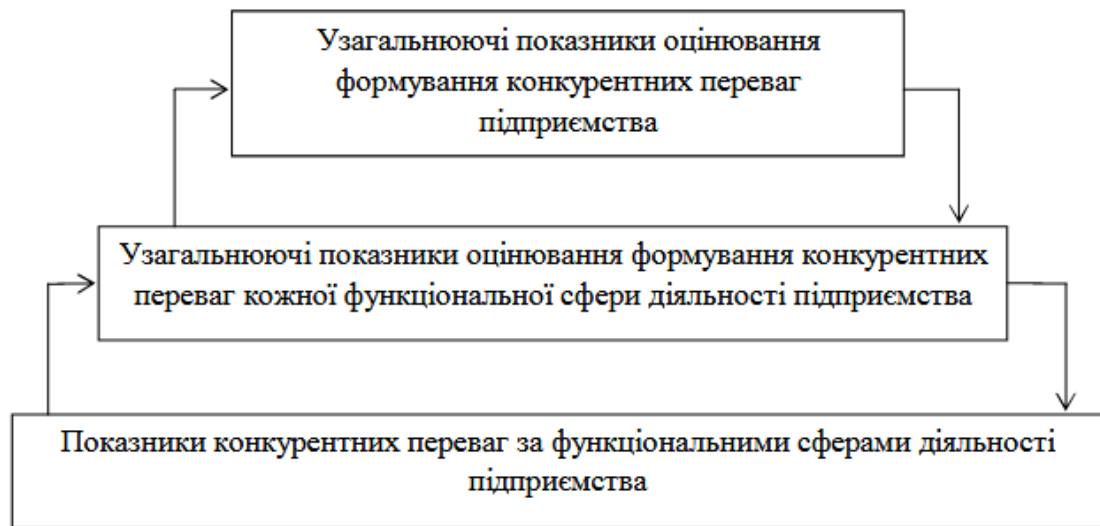


Рисунок 1.7 – Ієрархічна схема оцінювання формування конкурентних переваг підприємства

Економічні індикатори знаходяться на нижньому рівні цієї схеми, груповані за категоріями, що відображають аспекти, які формують конкурентоспроможність компанії. На другому рівні ієрархії розміщені синтезовані індикатори, що відіграють ключову роль у визначенні розвитку кожної окремої функціональної області підприємства. Для обчислення цих синтезованих індикаторів використовується матриця, яка базується на даних, що представляють конкурентні переваги відповідної функціональної сфери діяльності компанії.

Конкурентоспроможність кожного аспекту діяльності компанії може бути оцінена за допомогою різноманітних індикаторів. Ці індикатори включають в себе оцінку виробничих процесів та їх технічного рівня, якість сервісу та ефективність збутових стратегій, розвиток наукових досліджень, інноваційну активність, а також фінансово-інвестиційні операції. Серед ключових показників, що впливають на формування конкурентних переваг, особливе місце займають ті, що стосуються організації продажів. Детальний опис цих показників та методологію їх розрахунку представлено у табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства в організації реалізації продукції

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Середній індекс цін	$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{Ц}{Ц_0}}{n}$	Ц – фактична ціна товару; Ц ₀ – найменше значення ціни товару у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1; n – число найменувань товару у наборі.
Імідж товарної продукції	$\frac{T_M}{A_n} * 100$	T _M – кількість торгових марок (брендів) A _n – загальна кількість асортиментних позицій
Коефіцієнт стійкості асортименту товарів	$1 - \frac{O_n}{n \times a}$	O _n – кількість різновидів товарів, яких не було у продажі в момент перевірок; n – кількість перевірок; a – кількість різновидів товарів, що передбачені розробленим асортиментним переліком
Питома вага неходових та залежалих товарів у загальній кількості різновидів товару	$\frac{HЗ}{PТ} \times 100$	HЗ – кількість неходових та залежалих товарів; PТ – загальна кількість асортиментних позицій (різновидів товарів)
Річний економічний ефект у виробника продукції поліпшеної якості	$((C_1 + E_n \times K_1) - (C_2 + E_n \times K_2)) \times N_j$	C ₁ , C ₂ – собівартість виготовленої одиниці продукції, відповідно, попередньої і поліпшеної якості; K ₁ , K ₂ – питомі капіталовкладення у виробництво продукції, відповідно, попередньої і поліпшеної якості; E _n – нормативний коефіцієнт ефективності; N _я – кількість продукції якості
Річний економічний ефект у споживачів продукції поліпшеної якості	$(E_n \times (K'_1 \times \alpha_0 - K'_2) + (C'_1 - C'_2)) \times N_j$	K ₁ , K ₂ – питомі капіталовкладення на придбання й експлуатацію виробів; C ₁ , C ₂ – річна сума експлуатаційних витрат щодо виробів; α ₀ – коефіцієнт еквівалентності старої продукції новій щодо корисного ефекту.

Ці показники утворюють систему, яка дозволяє оцінити кожен функціональну сферу діяльності компанії та ідентифікувати її внутрішні конкурентні переваги.

Конкурентні переваги продукції компанії, включаючи товари, роботи та послуги, визначаються за допомогою наступних показників (табл.1.5):

Таблиця 1.5 – Показники оцінювання конкурентних переваг цінової політики підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Рівень торговельної надбавки	$\frac{Ц_p - Ц_з}{Ц_з} \times 100$	Ц _р – можлива ціна реалізації товару на певному ринку; Ц _з – ціна закупівлі товару у виробника;
Відпускна ціна виробу	$V_з + \frac{V_{у.п}}{K_{в.п.}}$	В _{у.п.} – умовно – постійні витрати підприємства; В _з – змінні витрати на одиницю продукції; К _{в.п.} – кількість виробленої продукції
Індекс цін	$\frac{\sum K_з \times Ц_з}{\sum K_з \times Ц_б}$	К _з – кількість товарів, реалізованих у звітному році; Ц _з , Ц _б – ціна за виріб, відповідно у звітному та базовому роках
Заставна ціна	$C_{пр} \times (1 + \frac{P_{мін}}{100})$	С _{пр.} – прогнозна собівартість реалізованої продукції; Р _{мін} – мінімальна рентабельність реалізації продукції

Важливо підкреслити, що компанія повинна встановити регулярний контроль за впровадженням і ефективністю своєї цінової стратегії, беручи до уваги можливість її місячних чи навіть тижневих корективів. Щоб успішно конкурувати на ринку, компанія має розвинути ряд переваг у створенні та використанні свого ресурсного потенціалу. Особливо важливим є розвиток конкурентних переваг у сфері матеріальних та фінансових ресурсів, які є ключовими на початкових етапах реалізації бізнес-ідей. У таблиці 1.6 представлені критерії для оцінки конкурентних переваг у цих ресурсах.

Таблиця 1.6 – Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства у використанні матеріальних і фінансових ресурсів

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Норма амортизації основних засобів	$\frac{V_n - V_l}{V_n \times T_c} \times 100$	В _п – нормативний термін служби основних засобів; В _л – ліквідаційна вартість основних фондів
Залишкова вартість	$V_n - t \times AB$	AB – сума амортизації основних

основних фондів		засобів; Т – час експлуатації основних засобів.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	$\frac{ОЗввед}{ОЗк}$	ОЗввед. – вартість основних засобів введених; ОЗк – вартість основних засобів на кінець року
Коефіцієнт вибуття основних засобів	$\frac{ОЗвив}{ОЗп}$	ОЗвив. – вартість основних засобів виведених; ОЗп – вартість основних засобів на початок року
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\frac{Зоз}{ОЗпр}$	Зоз – знос основних засобів; ОЗпр – первісна вартість основних засобів
Коефіцієнт придатності основних засобів	$\frac{ОЗпр}{Зоз}$	
Фондовіддача	$\frac{ЧД}{ОЗ}$	ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); ОЗ – середньорічна вартість основних засобів
Фондорентабельність	$\frac{ЧП}{ОЗ} \times 100$	ЧП – чистий прибуток
Фондомісткість	$\frac{ОЗ}{ЧД}$	
Фонждоозброєність	$\frac{ОЗ}{СОЧ}$	СОЧ – середньооблікова чисельність персоналу
Норматив власних оборотних активів у виробничих запасах	$Дн \times З_{дн}$	Дн – денна потреба у певному виді матеріальних ресурсів; Здн – норма запасу
Норматив власних оборотних активів у готовій продукції	$Дв \times З_{дн}$	Дв – денний випуск продукції за виробничою собівартістю
Норматив оборотних активів у незавершеному виробництві	$\frac{Св}{Дп} \times Тц \times Кв$	Св – виробнича собівартість продукції, випущеної за певний період; Дп – дні відповідного періоду; Тц – тривалість виробничого циклу; Кв – коефіцієнт наростання витрат
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	$\frac{ЧД}{ОА}$	ОА – середньорічна вартість оборотних активів
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	$\frac{ОА}{ЧД}$	
Рентабельність продукції	$\frac{ЧП}{СВр} \times 100$	СВр – собівартість реалізованої продукції

Рентабельність активів	$\frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \times 100$	А – вартість активів
Рентабельність оборотних активів	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \times 100$	
Тривалість одного обороту оборотних активів	$\frac{\text{Д}}{\text{Коб}}$	Д – кількість днів у році; Коб. – коефіцієнт оборотності оборотних активів
Коефіцієнт стабільності структури оборотних активів	$\frac{\text{ВОА}}{\text{ОА}}$	ВОА – сума власних оборотних активів

Ключові цілі створення конкурентних переваг компанії в сфері управління персоналом включають в себе виправдання ефективності управлінських рішень, розподіл відповідальностей серед основних управлінців компанії, а також встановлення умов та форм оплати праці (табл.1.7).

Таблиця 1.7 – Показники оцінювання конкурентних переваг підприємства в управлінні персоналом

Показники	Алгоритм розрахунку	Умовні позначення
Коефіцієнт плинності персоналу	$\frac{\text{Чзв}}{\text{СОЧ}}$	Чзв. – чисельність звільнених працівників, не пов'язаних з виробництвом; СОЧ – середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт обороту зі звільненням персоналу	$\frac{\text{Чзв. заг}}{\text{СОЧ}}$	Чзв. заг. загальна чисельність звільнених працівників з будь-яких причин
Коефіцієнт обороту з прийняттям персоналу	$\frac{\text{Чп}}{\text{СОЧ}}$	Чп – чисельність прийнятих працівників на роботу
Коефіцієнт загального руху робочої сили	$\frac{\text{Чзв. заг.} + \text{Чп}}{\text{СОЧ}}$	
Коефіцієнт заміності персоналу	$\frac{\text{Чп}}{\text{Чзв. заг.}}$	
Загальний календарний фонд робочого часу одного робітника	Фд + Н + Дв	Фд – дійсний фонд робочого часу; Н – неявки на роботу; Дв – дні відпустки, вихідні та святкові
Дійсний фонд робочого часу одного робітника	Фд – Н – Дв	

Продуктивність праці	$\frac{ЧД}{СОЧ}$ або $\frac{N}{СОЧ}$	N – обсяг випуску продукції у натуральному виразі
Можливий приріст продуктивності праці	$\frac{Езаг}{Чвих - Езаг} \times 100$	Езаг. – економія загальної чисельності; Чвих. – вихідна чисельність працівників
Середній тарифний розряд за групою робітників	$\frac{\sum_{i=1}^n T_{ni} \times Ч_{pi}}{\sum_{i=1}^n Ч_{pi}}$	Т _{pi} – середні тарифні розряди даної групи і-тих робітників; Ч _{pi} – чисельність і-тої групи робітників; n – сукупність розрядів
Норма часу	Топ + Тоб + Твідп	Топ. – операційний час; Тоб. – час на обслуговування робочого місця; Твідп – час на відпочинок і особисті потреби
Продуктивність праці в порівняльних цінах	$\frac{ЧД}{Іц \times СОЧ}$	Іц – індекс зміни цін заданого періоду порівняно з базовим
Зарплатомісткість продукції	$\frac{ФОП}{ЧД}$	ФОП – фонд оплати праці
Середня тарифна ставка	$\frac{\sum_{i=1}^n T_{ci} \times Ч_{pi}}{\sum_{i=1}^n Ч_{pi}}$	Т _{ci} – тарифна ставка відповідного і-го тарифного розряду; Ч _{pi} – чисельність працівників і-го тарифного розряду
Норма виробітку	$\frac{1}{Нч}$	Нч – норма часу
Змінна норма виробітку	$\frac{Тзм}{Нч}$	Тзм – тривалість зміни

Оцінка ефективності управління ключовими показниками, що визначають конкурентні переваги, можлива лише через аналіз процесів, які впливають на їх створення та розвиток. Цей підхід є важливим для формування високоякісних управлінських рішень у цій області. Крім того, детальне оцінювання конкурентних переваг допомагає зрозуміти, наскільки ефективно досягаються цілі, виявляти існуючі проблеми та встановлювати причини їх появи в рамках економічної діяльності компанії. Такий аналіз є ключовим для оптимізації управління та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Висновки до розділу 1.

Конкурентна перевага підприємства - це унікальні характеристики або умови, які дозволяють йому бути ефективнішим, привабливішим для клієнтів або рентабельнішим у порівнянні з конкурентами. Це може включати в себе інноваційні технології, високу якість продукції, унікальні послуги, сильний бренд, ефективність виробництва, виняткове обслуговування клієнтів, а також інші фактори, які відрізняють підприємство від його конкурентів на ринку.

Відносність конкурентної переваги полягає в тому, що її можна оцінити лише через порівняння певних характеристик підприємства з конкурентами. Ця відносність виявляється у залежності конкурентної переваги від специфічних умов і обставин.

Основою для створення конкурентних переваг підприємства є всебічний аналіз ключових факторів, які впливають на його діяльність, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Ці фактори включають як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, необхідні для розвитку та підтримки конкурентних переваг у рамках виробничого процесу компанії, а також у контексті країни, де вона розташована. Залежно від конкретних характеристик цих факторів, умови виробництва для підприємства можуть бути як сприятливими, так і несприятливими для розвитку конкурентної переваги.

Основними факторами, які безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємства, є елементи класичної моделі конкурентного середовища, розробленої професором Майклом Портером. Важливість та вплив кожного з цих конкурентних факторів, які включають загрозу входження нових конкурентів, ринкову силу постачальників, ринкову силу покупців, а також загрозу появи товарів-замінників, варіюються в залежності від конкретного ринку. Ці фактори впливають на ціноутворення, витрати, обсяги капіталовкладень у виробництво та збут продукції, а в

кінцевому підсумку – на прибутковість господарської діяльності підприємства.

Забезпечення конкурентних переваг вимагає поетапного та цілеспрямованого підходу. На першому етапі критично важливим є визначення стратегічних цілей та встановлення пріоритетів. Через стратегічне планування можна виявити ключові управлінські рішення, які спрямовані на реалізацію бажаних змін в організаційній структурі, зменшення впливу зовнішніх нестабільних факторів та ризиків, забезпечуючи при цьому стратегічний баланс між поставленими цілями та можливостями для конкуренції. Стратегічне планування також сприяє адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі, відкриває можливості для входження в нові ринкові сегменти та формує загальну місію конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ТД «ДЕЛЬТА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ТД «Дельта»

ТОВ «ТД «Дельта» відоме на українському ринку як компанія, що досягла національного визнання. Її репутація заснована на виробництві продукції високої якості. Крім того, компанія відзначається як стабільний, відповідальний і надійний бізнес-партнер, що заслужило їй довіру та повагу серед споживачів та бізнес-спільноти.

Компанія ТОВ "ТД «Дельта» відома як виробник майонезів, майонезних соусів, гірчиці та соняшникової олії. Завдяки своїй наполегливій праці, компанія здобула позицію лідера у виробництві майонезів та майонезних соусів у сегменті ВТМ (власні торгові марки). Вона спеціалізується на виробництві продукції під приватними марками для відомих міжнародних, національних та місцевих торговельних мереж.

З 2015 року компанія активно працює над розвитком власного бренду – ТМ "Гуляй-поле", під яким випускаються майонези та майонезні соуси високої якості. Асортимент продукції розширився, включивши виробництво соняшникової олії та гірчиці. Десятиліття накопиченого досвіду стало міцною основою для подальшого розширення виробництва, з планами на виведення на ринок нових продуктів під власним брендом.

Продукція ТМ «Гуляй-поле» завдяки ефективно організованій дистрибуції доступна у всіх областях України. Вона представлена на ринках, у продуктових магазинах різних масштабів, а також на полицях великих торговельних мереж, що свідчить про широке географічне охоплення та популярність бренду.

Історія розвитку компанії.

2009 рік - створення ТОВ «ТД «Дельта»: випуск на ринок продукції

(майонез, гірчиця)

2012 рік - початок багаторічної плідної співпраці Компанії з найбільшою національною торговельною мережею «АТБ-маркет»

2014 рік - проведено модернізацію обладнання. Вихід на ринок лінійки майонезів під брендом Гуляй-поле

2016 рік - компанія ТОВ «ТД «Дельта» визнана переможцем Національної бізнес-премії «Private Label-2016. Кращий партнер року» в номінації «Справедлива ціна»

2020 рік – придбано нове обладнання для фасування фігурного дойпаку з верхнім штуцером для лінійки продукції компанії

2021 рік – проведено модернізацію лінії розливу фасованої соняшникової олії у Гуляйполе

2022 рік – проведено передислокацію виробництва з Гуляйполя до Тернополя (Захід України), станом на сьогодні компанія має два виробничих майданчика

2022 рік - успішно пройдено сертифікацію IFS та ISO на виробничих майданчиках компанії.

З самого початку підприємство спеціалізувалося на виробництві майонезу та гірчиці під брендом Дельта. За 12 років існування на ринку, компанія продемонструвала стрімкий розвиток, дотримуючись високих стандартів якості продукції. Ключових досягнення:

Збільшення обсягу виробництва з 1 000 до 13 000 тонн на рік. Зростання виробничої потужності варильного устаткування з 200 до 2 000 тонн на місяць. Придбання нових фасувальних ліній для гірчиці. Успішний запуск власного бренду Гуляй-поле, який займає 6% ринку майонезів в Україні. Визнання компанії переможцем Національної бізнес-премії «Private Label-2016», з часткою 70% на ринку ВТМ України в категорії майонез. Забезпечення швидкої доставки продукції, в середньому до 5 днів. Створення ефективного відділу продажів для дистрибуції товару по всій Україні. Перше місце в передачі «Життя без Обману» на каналі 1+1. Розширення

асортименту продукції під брендом Гуляй-поле. Успішна сертифікація виробництва за стандартом Halal. Впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018. Відкриття нового виробничого комплексу в Тернополі. Підтримка виробничих потужностей під час воєнного стану.



Рисунок 2.1 – BTM ТОВ «ТД «Дельта»

На ринку BTM України продукція підприємства під торговельною маркою Гуляй-поле представлена в ряді провідних торговельних мереж, це як великі національні ритейлери, а також локальні торговельні точки (рис.2.1): «АТБ», «Сільпо», «Sonack Production», «Varus», «Файно Маркет», «Fozzy», «Руковича», «Таврія В», «Посад», «Маркетопт», «Оптовичек», «Деликат», «ЕкоМаркет», «Чумак».

Місія підприємства ТОВ «ТД «Дельта»: «Робити життя людей смачніше та яскравіше!».

Стратегія компанії – стати для споживачів синонімом смаку, якості, доступності та простоти продуктів харчування.

Компанія позиціонує себе за допомогою таких цінностей (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Цінності підприємства ТОВ «ТД «Дельта»

Відповідно до рисунка 2.2, розглянемо цінності компанії.

1. Відповідальність – «Несемо відповідальність за те, що робимо».
2. Уважність – «Ми уважні до потреб наших клієнтів».
3. Чесність – «Ми відкриті та чесні з нашими клієнтами».
4. Якість – «Ми створюємо продукт, в якому впевнені самі».
5. Результативність – «Ми налучені на результат, а не на процес».
6. Безперервний розвиток – «Наші досягнення стимулюють наш розвиток».

Розглянемо структуру управління компанії ТОВ «ТД «Дельта». Важливо підкреслити, що структура управління компанії представляє собою комплекс виробничих відділів та організованих потоків ресурсів, які функціонують у системі виробництва. Також до цієї структури входять різні управлінські органи та їх взаємодія, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Компанія ТОВ «ТД «Дельта», представлена на ринку протягом 14 років, має 135 співробітників і функціонує як юридична особа, діючи відповідно до встановлених законодавчих норм та свого статуту. Організаційно-структурна схема компанії відображена на рисунку 2.3.

ТОВ «ТД «Дельта» веде незалежний баланс, має різноманітні банківські рахунки, включаючи розрахунковий та валютний, а також володіє

власною печаткою з назвою компанії, зареєстрованим товарним знаком та іншими атрибутами, необхідними для ведення бізнесу. Відповідальність за зобов'язання компанії обмежена її майновими активами.

Управління компанією здійснюється власником та директором, кожен з яких керує певними підрозділами в структурі компанії.

Організаційна структура компанії ТОВ «ТД «Дельта» характеризується розгалуженістю та комплексністю, де кожен елемент відіграє ключову роль у функціонуванні та розвитку організації як єдиної системи. В основі цієї структури лежить принцип розподілу повноважень та відповідальності, який реалізується через вертикальні та горизонтальні зв'язки.

Горизонтальні зв'язки відображають ієрархічну організацію управління за функціональними напрямками, такими як виробництво, економіка, маркетинг, бухгалтерський облік, управління персоналом тощо. Це дозволяє ефективно координувати роботу різних відділів та оптимізувати процеси всередині компанії.

Вертикальні зв'язки представлені лінійною системою управління, що простягається від керівництва компанії до нижчих рівнів ієрархії, включаючи відділи, цехи, майстрів та бригадирів. Це забезпечує чітке розподілення обов'язків та відповідальності між співробітниками відповідно до їхніх повноважень та місця в управлінській структурі.

Спеціалізація в компанії ТОВ «ТД «Дельта» пов'язана з наявністю великої кількості різнопрофільних відділів, кожен з яких виконує свої специфічні завдання. У їхній сукупності ці відділи формують міцний та ефективний виробничий процес, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

Позитивні аспекти лінійно-функціональної організаційної структури компанії ТОВ «ТД «Дельта» включають:

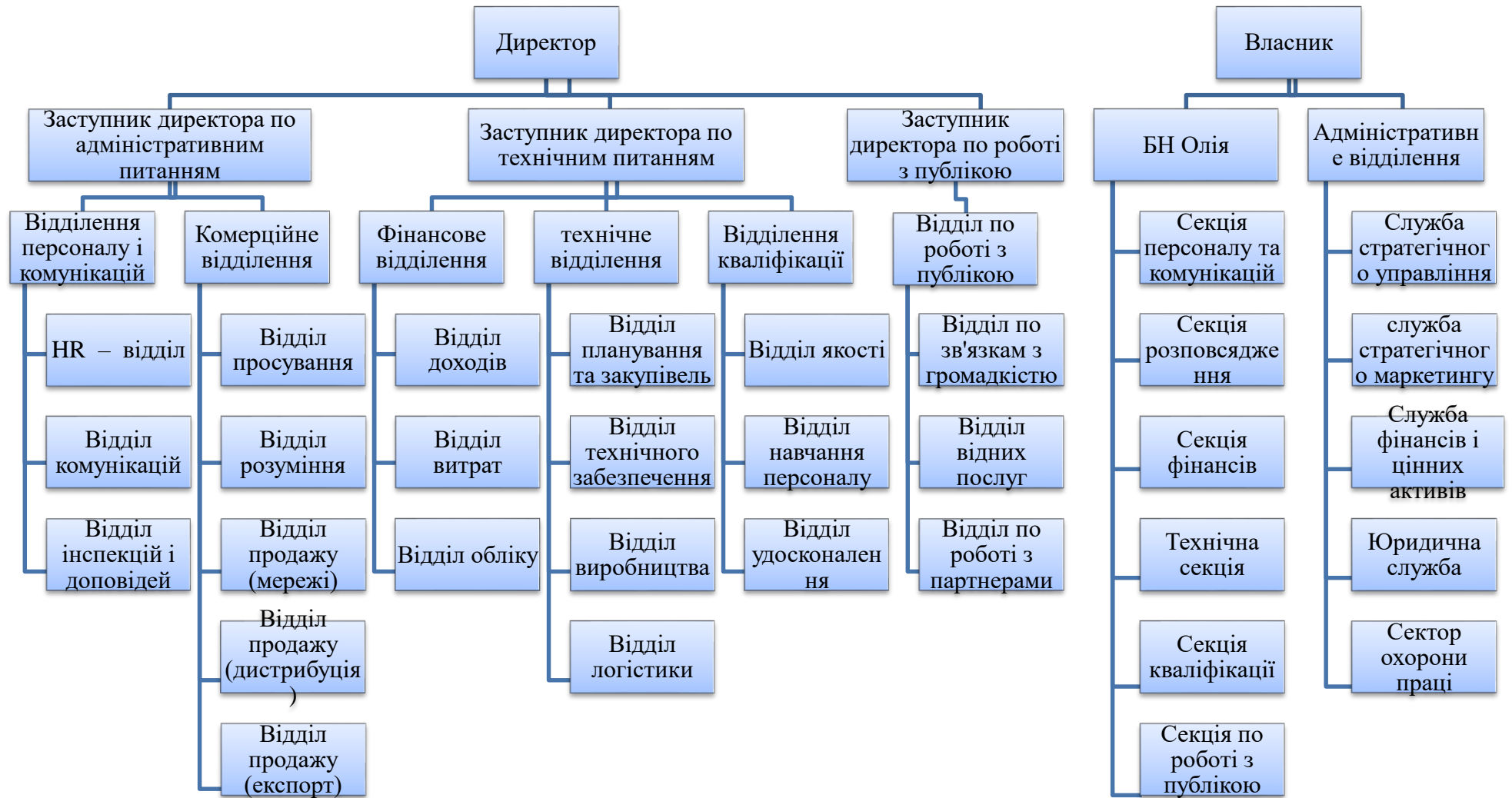


Рисунок 2.3 – Організаційно – структурна схема підприємства ТОВ «ТД «Дельта»

1. Спеціалізація функціональних керівників: Кожен керівник відповідає за свою специфічну область, що забезпечує глибоке розуміння та ефективне управління відповідними процесами.

2. Відсутність дублювання функцій: Чітке розмежування обов'язків між відділами знижує ризик перекриття функцій та забезпечує більшу ефективність роботи.

3. Простота керівництва та ієрархічність: Лінійна структура спрощує процес прийняття рішень та їх виконання, оскільки існує чітка ієрархія та ланцюг команд.

4. Швидкість ухвалення управлінських рішень: Ієрархічна структура дозволяє швидко приймати та виконувати рішення, що є важливим у динамічному бізнес-середовищі.

5. Однак, існують і негативні аспекти:

6. Обмежена пристосованість до змін: Лінійно-функціональна структура може бути не настільки гнучкою, щоб швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

7. Складність передачі інформації: Інформація має проходити через всі рівні ієрархії, що може призвести до затримок та спотворення інформації.

8. Ризик ізоляції підрозділів: Функціональні підрозділи можуть працювати ізольовано один від одного, що ускладнює координацію та співпрацю між ними.

9. Проблеми з обговоренням проблем: Проблеми можуть обговорюватися на кожному рівні ієрархії, що збільшує час на їх вирішення та може призвести до втрати важливих деталей.

Незважаючи на певні переваги, існують і значні недоліки у лінійно-функціональній структурі управління, які використовує ТОВ «ТД «Дельта». Одним з ключових недоліків є нездатність цієї структури адекватно адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку. Крім того, в цій структурі існує складність у передачі інформації між різними функціональними

підрозділами. Це пов'язано з тим, що вирішення проблем вимагає їх обговорення на всіх рівнях ієрархії, починаючи з нижчих і до верхніх, що може відбуватися у кожному підрозділі окремо.

У процесі управління на підприємстві ТОВ «ТД «Дельта» виникають певні проблеми через існуючу структуру. Однією з них є спотворення або втрата інформації при її передачі між різними рівнями управління та функціональними підрозділами. Також ця структура сприяє зростанню бюрократії у виробничому процесі. Інновації часто стикаються з опором різних служб, що може призвести до їх згорання через незгоди та конфлікти. Ще однією проблемою є велика кількість управлінського персоналу, де на одного керівника припадає близько 10 осіб. Це веде до надмірної централізації та нерівномірного розподілу доходів, оскільки менеджери отримують значно вищу зарплату порівняно з робітниками. Одним із рішень може бути скорочення кількості керівників або зниження їх заробітної плати. Ще одним способом вирішення цих проблем може бути створення дивізіональних структур управління, які передбачають формування самостійних спеціалізованих підрозділів, зосереджених на виробництві та просуванні продукції на ринок.

2.2 Дослідження маркетингового середовища діяльності ТОВ «ТД «Дельта»

Ринок соусної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією та різноманітністю продукції. Він включає широкий асортимент соусів, від традиційних томатних соусів до екзотичних та спеціалізованих варіантів. За останні роки спостерігається стабільне зростання попиту на соусну продукцію в Україні. Це пов'язано зі зміною споживчих звичок та більшою зацікавленістю в різноманітності кулінарних

традицій. Ринок представлений як місцевими, так і міжнародними брендами. Великі компанії мають перевагу завдяки широкому асортименту та маркетинговим можливостям, але також існує ніша для маленьких виробників, які пропонують унікальні та автентичні продукти.

Пандемія внесла корективи в ринкові тенденції, зокрема збільшила попит на продукти тривалого зберігання, включаючи соуси. Також спостерігається зростання онлайн-продажів. Прогнозується, що ринок соусної продукції в Україні продовжить рости. Особливий інтерес представляють інноваційні продукти та соуси, що відповідають специфічним дієтичним вимогам.

Український ринок соусів відрізняється широким вибором продукції, яка різниться за складом та смаковими характеристиками. З огляду на швидке зростання вимог сучасних споживачів, учасники ринку невпинно оновлюють свої пропозиції, адаптуючись до змінних потреб та переваг населення.

Потреби та попит на внутрішньому ринку України з соусної продукції повністю задовольняються продукцією вітчизняних виробників. Станом на 2021 рік, ТОВ «ТД «Дельта» з продукцією під торговою маркою «Гіляй поле» мало частку 4,2% (рис. 2.4).

До початку війни ТОВ «ТД «Дельта» впевнено займав провідні позиції у більшості категорій на ринку соусної продукції. Однак, з початком повномасштабного вторгнення, виробничі потужності підприємства було перевезено у Тернопільську область. В той же час, багато конкурентів, включаючи головного конкурента ПрАТ «Чумак», зіткнулися з проблемами і не тільки у поставках.

Після окупації Каховки в Херсонській області, ПрАТ «Чумак» втратило контроль над своїми виробничими потужностями, що призвело до зникнення продукції ТМ «Чумак» з полиць магазинів. Це створило ситуацію, в якій продукція «Волиньхолдінг» на деякий час стала єдиною доступною на ринку

в певних категоріях. Ці обставини вплинули на ринкові показники і відображають конкретну ситуацію, в якій перебуває Україна.

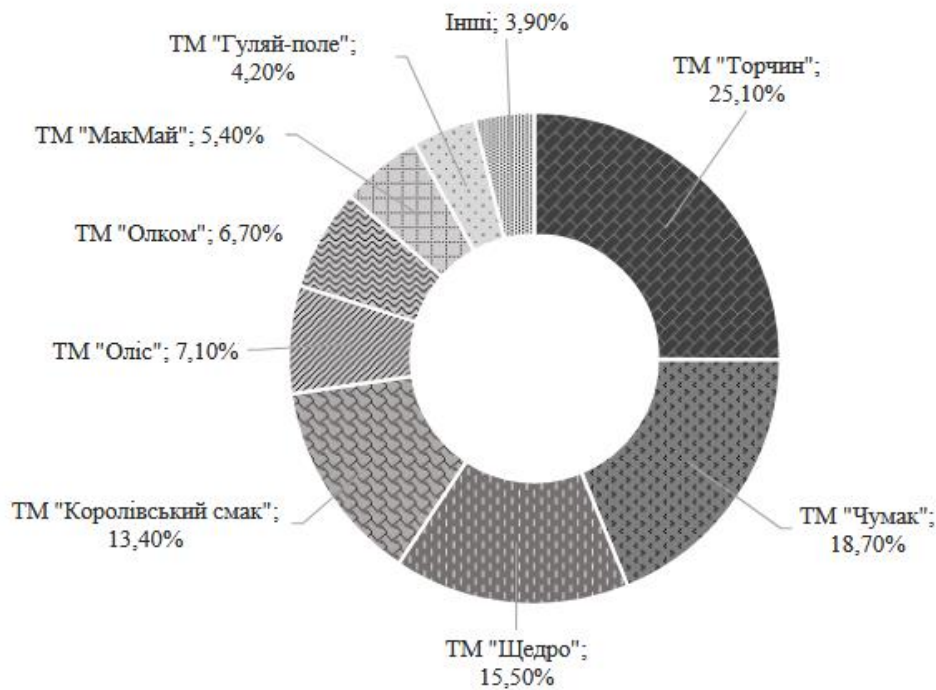


Рисунок 2.4 – Розподіл за часткою ринку виробників сосної продукції України у 2021 р.

Внутрішнє середовище підприємства ТОВ «ТД «Дельта» характеризується рядом факторів, які безпосередньо формуються та контролюються самим підприємством. Ці фактори включають стратегічні завдання, цілі, організаційну структуру, впровадження новітніх технологій, трудовий колектив, а також організаційну культуру. Всі ці елементи мають важливий вплив на ефективність діяльності компанії.

Основною метою ТОВ «ТД «Дельта» є виробництво високоякісної продукції та забезпечення задоволення потреб споживачів. Компанія успішно займає лідируючі позиції у сегменті холодних соусів, зберігаючи стабільність на внутрішньому ринку та постійно підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Щодо зовнішнього середовища, то важливим інструментом аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє оцінити фактори непрямого впливу. Цей аналіз включає вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів, які можуть впливати на діяльність ТОВ «ТД «Дельта» та галузь в цілому. Він допомагає визначити зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на стратегічне планування та прийняття рішень на підприємстві.

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз ТОВ «ТД «Дельта»

P (Political)	E (Economic)
<ol style="list-style-type: none"> 1. погіршення експортно-імпортних умов; 2. підвищення податкового навантаження в харчовій промисловості, що призведе до зменшення чистого прибутку; 3. державне втручання у харчову галузь промисловості практично не відчутне, за винятком непрямого впливу за допомогою законів; 4. політична нестабільність та війна; 5. ускладнення міжнародної торгівлі на фоні повномасштабне вторгнення в Україну. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. в зв'язку з економічною кризою і падінням курсу валют можуть бути невеликі збитки і труднощі в сфері продажів; 2. рівень безробіття в Україні у 2022 р. (II квартал) зріс на 1% порівняно з аналогічним періодом 2021 р.; 3. нестабільність цін на сировину; 4. зменшення доходів населення призведе до того, що споживачі будуть купувати товари першої необхідності. Продукцію ТОВ «ТД «Дельта» (соуси, кетчупи, приправи) стануть купувати в менших кількостях. 5. низький рівень інвестиційної привабливості України.
S (Socio - cultural)	T (Technological)
<ol style="list-style-type: none"> 1. спостерігається затяжна негативна динаміка приросту населення, що призводить до втрати потенційних клієнтів; 2. низький рівень кваліфікованості кадрів у харчовій промисловості; 3. поширення здорового способу життя; 4. зміна смаків споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ТОВ «ТД «Дельта» підтримує зв'язки з науковими і професійними організаціями з метою постійного вдосконалення якості своєї продукції; 2. недостатня державна фінансова підтримка науково-технічного прогресу; 3. повільне впровадження інноваційних технологій; 4. вплив інтернету на розвиток ринку

Аналіз узагальненої матриці PEST-аналізу для ТОВ «ТД «Дельта» вказує на те, що найбільший вплив на діяльність компанії мають економічні та політичні фактори. Це включає зміни в рівні цін на ринку, залежність від імпортової сировини та її цінову нестабільність, а також зменшення доходів

населення. Всі ці аспекти мають безпосередній вплив на фінансові показники та загальну ефективність підприємства.

Крім того, соціально-культурні фактори також відіграють значну роль. Зокрема, це стосується негативної динаміки приросту населення, зміни смакових уподобань споживачів та зростаючої популярності здорового способу життя. Ці тенденції можуть призвести до втрати потенційних клієнтів, особливо якщо продукція компанії не відповідає змінюваним вимогам ринку.

У відповідь на пандемію COVID-19, ТОВ «ТД «Дельта» створив антикризовий комітет, який зосередився на плануванні заходів для захисту трудового колективу та мінімізації ризиків, пов'язаних з пандемією. Це включало розробку конкретних алгоритмів для швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Важливо відзначити, що під час пандемії організаційна структура підприємства не зазнала змін, але були впроваджені нові процедури та підходи для адаптації до нових умов.

У 2021 році підприємства харчової промисловості України, включаючи виробників соусної продукції, зіткнулися з низкою значних викликів, які вплинули на їхню діяльність та фінансові показники. Основними проблемами були:

1. Пандемія COVID-19: Запровадження обмежень у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби не лише в Україні, але й у багатьох країнах світу, вплинуло на господарську діяльність. Це призвело до змін у виробничих процесах, логістиці та збуті продукції.

2. Нестабільна економічна ситуація: Значне здорожчання сировини та енергоносіїв стало важливим фактором, який негативно вплинув на вартість виробництва та прибутковість підприємств.

3. Глобальні виклики: Постпандемічний попит, екстремальні погодні умови, високі ціни на енергоносії, експортні обмеження та податки створили додатковий тиск на продовольчий ринок.

4. Вторгнення Росії в Україну: Ця подія призвела до призупинення діяльності деяких підприємств, зміни обсягів виробництва та реалізації продукції, недостатньої забезпеченості фінансовими ресурсами, скорочення споживчого попиту, призупинення та блокування українського експорту, а також впровадження протекціоністських заходів з боку країн-імпортерів.

Ці виклики зумовили необхідність адаптації підприємств до нових умов ринку, пошуку альтернативних шляхів збуту, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових джерел фінансування. Вони також вимагають від підприємств гнучкості та інноваційного підходу для подолання цих складних умов.

На сучасному етапі ТОВ «ТД «Дельта» зосереджується не лише на показниках продажів, але й на здатності підприємства продовжувати забезпечувати українських споживачів якісною продукцією без компромісів щодо стандартів якості. Незважаючи на висхідну інфляцію, підвищення цін на сировину та енергоресурси, а також дефіцит, спричинений військовими діями, компанія підтримує високі стандарти своєї продукції.

Для адаптації до нових умов, ТОВ «ТД «Дельта» внесло зміни в свою операційну діяльність, особливо в частині продажів. Вони впровадили систему електронних інвойсів та оптимізовані інструменти лістингу, а також скоригували торгові умови. Крім того, в рамках цифровізації всієї діяльності компанії, особлива увага приділяється стратегічним онлайн-ритейлерам.

Ці заходи демонструють гнучкість підприємства та його здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку, зберігаючи при цьому високу якість продукції та задоволення потреб споживачів.

В сучасних умовах, викликаних війною, вітчизняні підприємства харчової промисловості України зіткнулися з рядом серйозних проблем. Багато з них були змушені призупинити свою діяльність через бойові дії, що відбувалися поблизу. Деякі підприємства змогли переміститися в більш

безпечні регіони країни. Відновлення роботи цих підприємств є критично важливим для підтримки економіки та обороноздатності країни.

Умови ринку стали особливо несприятливими для експорту та міжнародної торгівлі, з огляду на різноманітні обмеження, які негативно впливають на обсяги постачань української продукції. Зміни умов розвитку галузі породжують нові виклики для виробництва та реалізації продукції харчової промисловості. Водночас, існуючі проблеми, які вже давно негативно впливають на різні сектори харчової галузі, залишаються невирішеними.

Ринок соусів в Україні є дуже чутливим до економічних потрясінь, особливо через зниження доходів населення. У складних економічних умовах споживання продукції, яка не є життєво необхідною, зменшується. Внутрішній ринок насичений різноманітними соусами та майонезами, що створює високий рівень конкуренції. Українські підприємства намагаються відповідати цим тенденціям, розширюючи асортимент своєї продукції. Однак, у порівнянні зі споживанням в західних країнах, в Україні більш популярними залишаються прості соуси, такі як майонез та кетчуп.

Аналіз потенційних ринків збуту та вибір надійних контрагентів є ключовими для успішної діяльності, особливо в умовах економічної нестабільності та геополітичних викликів. SWOT-аналіз, який включає оцінку сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз ринку, дозволяє глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на бізнес.

Використання SWOT-аналізу допомагає компанії визначити ключові напрямки для розвитку та планування стратегій, що дозволять ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати внутрішні ресурси для досягнення довгострокового успіху.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз ТОВ «ТД «Дельта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. сильне позиціонування у ринкових сегментах; 2. висока якість продукції; 3. високий рівень лояльності споживачів до бренду; 4. відомість бренду та ступінь впізнавання торгової марки; 5. висока цінова конкурентоспроможність; 6. висока кваліфікація менеджменту компанії «ТОВ «ТД «Дельта» 7. розвинена система каналів збуту та дистрибуції виробленої продукції; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. низький рівень диверсифікації продукції; 2. високовитратний процес просування нових виробів; 3. більшість сировинної бази імпортується, що в кінцевому результаті спричиняє ріст цін на продукцію; 4. переавантаження виробничих ліній; 5. постійні атаки з боку конкурентів; 6. недосконалість інформаційних ресурсів; 7. незручний веб-сайт та нестача детальної інформації про продукцію на сайті;
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. розвиток та підтримання попиту преміального сегменту соусів; 2. розвиток продукції у бік низькокалорійних та корисних соусів; 3. сприятлива фіскальна політика держави, що зменшує конкурентний тиск з боку продукції іноземного виробництва; 4. розробка нового зручного сайту; 5. стимулювання експорту продукції; 6. впровадження нових технологій та реалізація інвестиційних програм, націлених на збільшення потужностей; 7. налагодження роботи з постачальниками 	<ol style="list-style-type: none"> 1. підвищення закупівельних цін на імпорту сировину; 2. інфляція; 3. можливий неврожай і, як наслідок, підвищення ціни на сировину; 4. розвиток конкурентів; 5. нестабільність економіки України та війна, що відлякує потенційних інвесторів; 6. поширення здорового способу життя та зміна смаків споживачів; 7. спад доходів та попиту на продукцію внаслідок пандемії та епідеміологічної кризи, а також повномасштабного вторгнення в Україну.

ТОВ «ТД «Дельта» демонструє значну стійкість та адаптивність у складних умовах, включаючи кризові ситуації, зменшення виробничих обсягів та пандемію. Це свідчить про наявність сильних сторін, таких як ефективне управління, гнучкість виробничих процесів, можливо, сильний бренд та лояльність клієнтів.

Однак, для забезпечення тривалого успіху та стійкості, важливо, щоб менеджмент компанії активно займався аналізом та мінімізацією слабких сторін та загроз. Слабкі сторони можуть включати залежність від імпортової

сировини, обмежені ресурси для інновацій, або вразливість до змін у споживчих трендах. Загрози можуть бути пов'язані з економічною нестабільністю, змінами в законодавстві, зростанням конкуренції, а також глобальними викликами, такими як пандемія.

Ефективні заходи можуть включати диверсифікацію постачальників, інвестиції в дослідження та розробку для інновацій, підвищення гнучкості виробничих процесів, а також розробку стратегій для просування на нові ринки. Також важливо зосередитися на підвищенні ефективності внутрішніх процесів та підтримці високого рівня задоволеності споживачів.

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «ТД «Дельта» , які підкреслюють його впевнені позиції на вітчизняному ринку соусів, відкривають широкі можливості для розвитку та зростання. Ось декілька стратегій, які можуть бути розглянуті: Розробка нових продуктів, які відповідають змінам у споживчих перевагах, може допомогти компанії залишатися конкурентоспроможною та приваблювати нових клієнтів. Інвестиції в дослідження та розробку можуть сприяти створенню унікальних продуктів, які відрізнятимуться на ринку. Вивчення та вхід на нові географічні ринки може допомогти компанії збільшити свою ринкову частку та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Створення стратегічних партнерств з іншими компаніями може допомогти у розширенні дистрибуційної мережі та підвищенні брендової впізнаваності. Впровадження цифрових технологій у виробничі та маркетингові процеси може підвищити ефективність та забезпечити краще розуміння потреб споживачів. Розробка екологічно стійких практик може підвищити репутацію компанії та залучити екологічно свідомих споживачів. Покращення ланцюга постачань та зменшення залежності від імпортової сировини може знизити витрати та підвищити надійність поставок. Використання цих стратегій може допомогти ТОВ «ТД «Дельта» не лише утримати свої позиції на вітчизняному ринку, але й розширити свою присутність на міжнародному рівні.

2.3 Дослідження конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта»

Для виробника соусної та майонезної продукції ТОВ «ТД «Дельта», конкурентні переваги можуть бути різноманітними та залежати від багатьох факторів. Дослідимо основні.

Ключовим пріоритетом діяльності ТОВ «ТД «Дельта», є висока якість і безпека продукції, що виробляється. Компанія ТОВ «ТД «Дельта», неодноразово відзначена Національною Бізнес-Премією «Private Label», зокрема в номінаціях: «Стабільність поставок. 2014 рік», «Справедлива ціна. 2015 рік», «Краща якість. 2018 рік». Національна Бізнес-Премія «Private Label» – нагорода, яка відзначає досягнення ритейлерів і виробників в області розвитку ВТМ і взаємодії з партнерами.



Рисунок 2.5 – Винагороди високої якості продукції ТОВ «ТД «Дельта»

Застосування нових технологій. Виробництво майонезу передбачає проходження досить довгого технологічного ланцюга, для чого відповідно необхідно обладнання. Технології виробництва відповідають міжнародним стандартам якості ISO і HACCP. Компанія ТОВ «ТД «Дельта», ТМ «Гуляй – поле» виступає за натуральність своєї продукції і щирість у виробництві.

Аналіз асортиментної політики підприємства ТОВ «ТД «Дельта», та їхньої торговельної марки "Гуляй – поле" відображає кілька ключових

стратегічних підходів, які сприяють їхньому успіху на ринку. Підприємство проводить ретельне дослідження регіональних вподобань та споживчих запитів. Це дозволяє їм створювати продукти, які максимально відповідають потребам і смакам різних груп споживачів. ТОВ «ТД «Дельта», використовує багаторічний досвід у виробництві майонезів та інших продуктів, що дозволяє їм впроваджувати перевірені та ефективні методи виробництва. Підприємство підкреслює важливість високих стандартів якості та постійного вдосконалення технологій. Це важливо для підтримання високого рівня якості продукції та конкурентоспроможності на ринку. Асортимент продукції, який включає майонези, соуси, соняшникову олію, гірчицю та кукурудзяні палички, дозволяє задовольнити широкий спектр потреб споживачів. Підприємство ТОВ «ТД «Дельта», зосереджене на створенні продуктів, які підкреслюють смак страв споживачів, що свідчить про орієнтованість на клієнта та його потреби. Заява про те, що продукція під торговою маркою «Гуляй – поле» входить до числа лідерів за якістю та смаком, вказує на стабільність бренду та його надійність у очах споживачів.

Ці конкурентні переваги демонструють, як компанія адаптується до змінних умов ринку та споживчих вподобань, підтримуючи при цьому високий рівень якості та інноваційності своєї продукції.

Таблиця 2.3 – АВС–аналіз асортиментних груп підприємства ТОВ «ТД «Дельта», тис. грн.

№ з/п	Назва продукції	2019	2020	2021	2022	Разом	Частка товару у загальній сумі, %	Група
1	Олія Соняшнікова, рафінована	228236,49	13116473,04	23844877,24	27894354,9	65083941,67	39	А
2	Майонезний соус «Салатний», жирність 30%	118053	6558236,73	7494282,2	9298118,31	23468690,24	13	В
3	Майонезний соус	147566,7	7062716,25	8175386,48	8582878,44	23968547,87	12	

	«Сімейний», жирність 50%							
4	Майонез «Традиційний», жирність 67%	164290,9 26	9231979,1	11104899, 9	8082210,5	28583380,4 3	11,3	
5	Майонез «Домашній», жирність 72%	157404,4 8	6558236,5 2	8856668	9298118	24870427	13	
6	Майонезний соус «Легенький», жирність 15%	98377,8	5044797,3 2	4768975	5006679	14918829,1 2	7	С
7	Гірчиця «Пекельна»,	29513,34	1513439	2043846,6	1430479	5017277,94	2	
8	Гірчиця «Гостра», 130 грм.	39351,12	1261199,3 31	1703205,5	1429479	4433234,95 1	2	
9	Кукурузні палочки «Молочні»	983,778	100895	136256	500667	738801,778	0,7	
Всього		983 778,00	50 447 973,24	68 128 220,70	71 523 987		100	

Згідно табл.2.3, аналіз управління запасами для різних категорій товарів підприємства ТОВ «ТД «Дельта», відповідно до класифікації ABC - аналізу, відображає стратегічний підхід до оптимізації запасів та ефективності замовлень. До групи А відноситься «Олія Соняшникова, рафінована») складає 39% від загальної вартості товарів. До група В відносяться різні види майонезу, 13% до 11,3% від загальної вартості товарів. До групи С відносяться :легкий майонез, різні види гірчиці, кукурудзяні палички): залагнв вартість - 5% від загальної вартості товарів. Цей підхід дозволяє підприємству ефективно управляти своїми запасами, мінімізувати витрати на зберігання та забезпечити своєчасне поповнення товарів, що є критично важливими для бізнесу.

Ще однією конкурентною перевагою є Створення комерційного відділу в структурі підприємства ТОВ «ТД «Дельта», що включає відділи просування, продажу (мережі, дистрибуція, експорт), є стратегічним кроком

для збільшення обсягів продажів та розширення ринків збуту. Ось ключові аспекти цього підходу: об'єднання цілей підприємства з наявними ресурсами та можливостями; розробка маркетингових програм, орієнтованих на використання потенціалу підприємства та виробничих резервів для задоволення потреб споживачів; розробка та удосконалення маркетингових стратегій, особливо в асортиментній політиці, є ключовим для подальшого розвитку та успіху підприємства; зосередження на інноваційних підходах до маркетингу та продажів, включаючи цифровізацію та онлайн-продажі, може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства. Враховуючи ці аспекти, ТОВ «ТД «Дельта», може ефективно розширити свою присутність на ринку, підвищити обсяги продажів та зміцнити свої позиції як лідера у виробництві соусів та майонезу.

Використання екологічно чистих інгредієнтів та упаковки, а також впровадження стійких виробничих практик, може привернути увагу екологічно свідомих споживачів а також виступати потужною конкурентною перевагою на ринку.

Щодо управління брендом ТОВ «ТД «Дельта», назва торгової марки «Гуляй – поле» вирізняється легкістю вимови та приємним звучанням, викликаючи у споживачів позитивні асоціації, пов'язані з безтурботним дитинством у сільській місцевості, що сприяє виникненню довіри до бренду. Продукція майонезу під цією маркою приваблює увагу завдяки своєму унікальному фірмовому стилю.



Рисунок 2.6 – Логотип ТМ «Гуляй - поле»

Фірмовий стиль "Гуляй – поле" включає в себе високоякісну та екологічно безпечну упаковку, що зручна для споживача. На упаковці завжди присутній зображення півника, символізуючи народний фольклор, збереження традицій та натуральність продукції. Логотип марки виконаний у лаконічному прописному шрифті з салатовою смужкою, що нагадує поле, додаючи особливого шарму та ідентичності бренду.

Шрифт на упаковці не привертає особливої уваги, адже він часто використовується в харчовій промисловості та виглядає легко та ненав'язливо. Натомість, зелена смуга внизу упаковки є значно більш захоплюючим дизайнерським елементом. По-перше, вона символічна, адже може асоціюватися з полем зеленої трави, що натякає на свіжість та екологічність продукту. Також цей символ гармонійно поєднується з іншими елементами дизайну упаковки, включаючи зображення півника та поля, а також часто використовуваний небесно-блакитний фон, який є ідеальним для молочних та майонезних продуктів. Ці два кольори, зелений та блакитний, визнані кольорами, що стимулюють апетит. На іншій стороні упаковки зображено сільський пейзаж.

Лінійка майонезів та соусів під торговою маркою "Гуляй-поле" була введена на український ринок на початку 2015 року. Використовуючи свій багаторічний досвід у виробництві майонезів для різноманітних національних та локальних торгових мереж, команда ТОВ «ТД «Дельта», провела численні дегустації та дослідження регіональних смакових переваг. В результаті цих зусиль було створено продукт, який у повній мірі відповідає очікуванням та вимогам споживачів, що ілюструється на рисунку 2.7.

У жовтні 2020 року компанія ТОВ «ТД «Дельта», випустила чотири нових соуси під брендом "Гуляй-поле", які включають такі назви як "Тартар на кальмар", "Папрік на пікнік", "Грибний видатний" та "Часніковій бувай здоровий".



Рисунок 2.7 – Приклад продукція бренду «Гуляй поле»

Ці соуси не лише привертають увагу своїми оригінальними назвами, але й унікальними упаковками – всі вони розфасовані у фігурні дойпаки з верхнім штуцером, що робить їх особливо помітними на полицях магазинів, як це зображено на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Соусна продукція ТМ «Гуляй поле»

Конкуренстоспроможні ціни компанії ТОВ «ТД «Дельта», які враховують якість та вартість продукції, можуть залучити широкий спектр споживачів також виступають конкурентною перевагою на ринку.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ТД «Дельта» відоме на українському ринку як компанія, що досягла національного визнання. Її репутація заснована на виробництві продукції високої якості. Крім того, компанія відзначається як стабільний, відповідальний і надійний бізнес-партнер, що заслужило їй довіру та повагу серед споживачів та бізнес-спільноти.

Компанія ТОВ «ТД «Дельта» відома як виробник майонезів, майонезних соусів, гірчиці та соняшникової олії. Завдяки своїй наполегливій праці, компанія здобула позицію лідера у виробництві майонезів та майонезних соусів у сегменті ВТМ (власні торгові марки). Вона спеціалізується на виробництві продукції під приватними марками для відомих міжнародних, національних та місцевих торговельних мереж.

Ринок соусної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією та різноманітністю продукції. Він включає широкий асортимент соусів, від традиційних томатних соусів до екзотичних та спеціалізованих варіантів.

Пандемія внесла корективи в ринкові тенденції, зокрема збільшила попит на продукти тривалого зберігання, включаючи соуси. Також спостерігається зростання онлайн-продажів.

До початку війни ТОВ «ТД «Дельта» впевнено займав провідні позиції у більшості категорій на ринку соусної продукції. Однак, з початком повномасштабного вторгнення, виробничі потужності підприємства було перевезено у Тернопільську область. В той же час, багато конкурентів,

включаючи головного конкурента ПрАТ «Чумак», зіткнулися з проблемами і не тільки у поставках.

Після окупації Каховки в Херсонській області, ПрАТ «Чумак» втратило контроль над своїми виробничими потужностями, що призвело до зникнення продукції ТМ «Чумак» з полиць магазинів. Це створило ситуацію, в якій продукція «Волиньхолдінг» на деякий час стала єдиною доступною на ринку в певних категоріях. Ці обставини вплинули на ринкові показники і відображають конкретну ситуацію, в якій перебуває Україна.

Серед основних конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта» варто виділити: високу якість і безпеку продукції, що виробляється. Компанія ТОВ «ТД «Дельта», неодноразово була відзначена Національною Бізнес-Премією «Private Label», зокрема в номінаціях: «Стабільність поставок. 2014 рік», «Справедлива ціна. 2015 рік», «Краща якість. 2018 рік». Національна Бізнес-Премія «Private Label» – нагорода, яка відзначає досягнення ритейлерів і виробників в області розвитку ВТМ і взаємодії з партнерами.

Наявність відомого для споживачів бренду «Гуляй поле» та конкурентоспроможні ціни компанії ТОВ «ТД «Дельта», які враховують якість та вартість продукції, можуть залучити широкий спектр споживачів також виступають конкурентною перевагою на ринку.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1 Впровадження інструментів та засобів реалізації політики забезпечення конкурентних переваг

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТД «Дельта», є об'єктивно необхідним у відповідь на ряд загроз, які впливають не лише на потенціал їхніх конкурентних позицій, але й на їхню загальну життєздатність. Основні виклики пов'язані з зростанням динамічності конкурентного середовища; зміни в економічних та соціальних умовах на місцевому рівні можуть впливати на діяльність підприємств. ускладнення державного нагляду та збільшення регуляторних вимог та контролю; підвищення вартості кредитування та інших фінансових послуг може обмежувати доступ до необхідного капіталу; прояви несправедливої конкуренції. Враховуючи ці фактори, підприємства повинні розробляти стратегії, які дозволять їм ефективно адаптуватися до змінних умов та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

В контексті забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», ключовим аспектом є розробка та впровадження ефективного механізму, який включає використання різноманітних методів, інструментів та конкретних заходів. Цей механізм спрямований на регулювання фінансово-економічних процесів і відносин у підприємстві, рис.3.1.

Отже, наступним кроком у процесі інституціоналізації забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ТД «Дельта», є впровадження заходів, спрямованих на економічні та ресурсні аспекти. Це включає застосування фінансових інструментів та механізмів для збільшення капіталу підприємств, поліпшення їх матеріально-технічної бази, а також вдосконалення структури

фінансування капіталу та розвиток власної торговельної інфраструктури. Такий підхід допоможе зібрати необхідні фінансово-ресурсні та інвестиційні можливості для реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства.

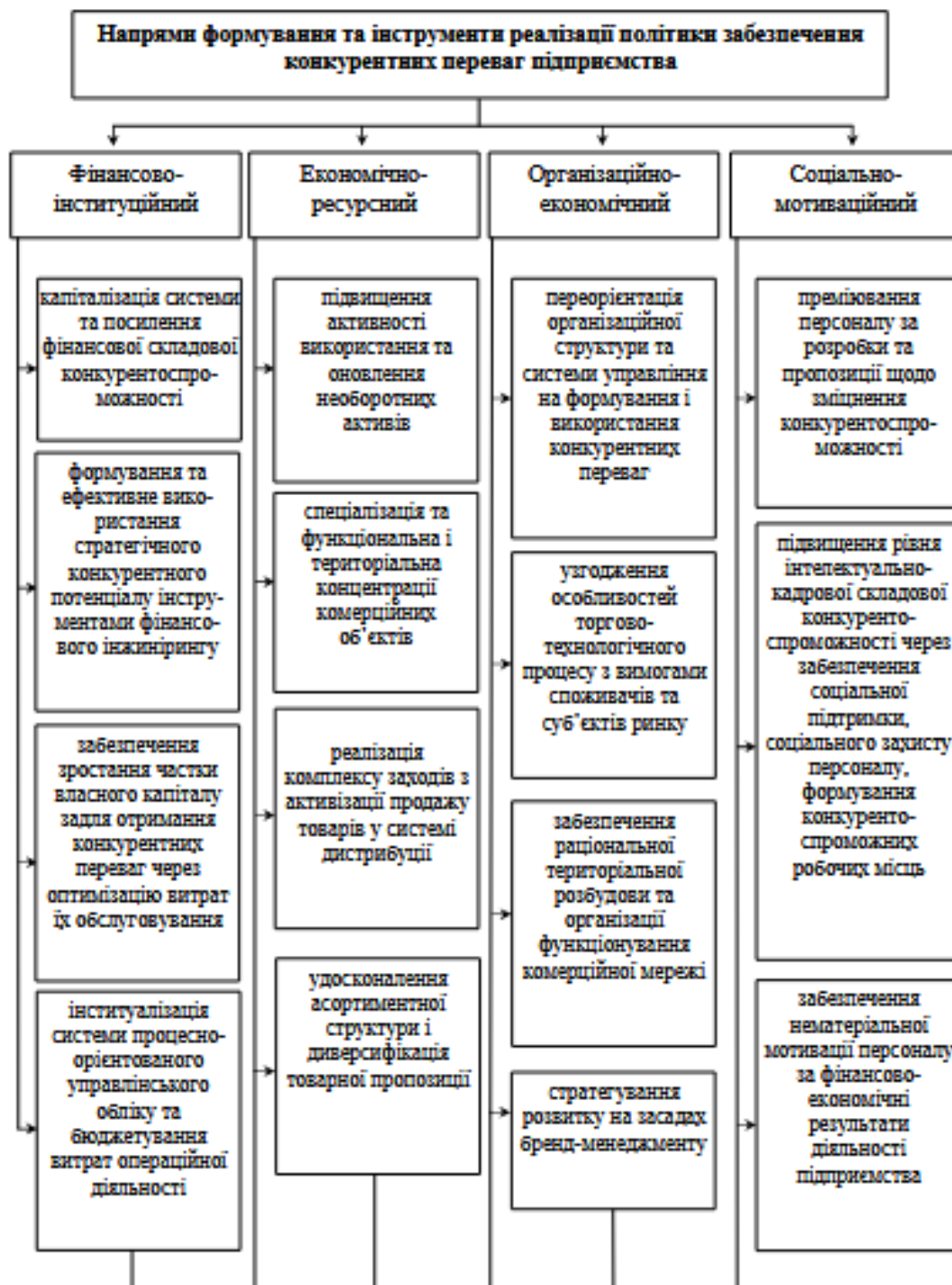


Рисунок 3.1 – Механізм реалізації політики забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта»

Цей підхід, окрім використання фінансових та економічних засобів для підвищення конкурентоздатності підприємства ТОВ «ТД «Дельта», також враховує інституційні, організаційні та соціальні елементи, які є важливими в умовах змін у бізнес-середовищі. Основні дії в межах цієї стратегії включають збільшення капіталу системи та підсилення її фінансової складової для покращення конкурентоспроможності, розвиток та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу через фінансовий інжиніринг, зростання частки власного капіталу для досягнення конкурентних переваг за допомогою оптимізації витрат на їх обслуговування, та інституціоналізацію системи управління обліком та бюджетуванням витрат операційної діяльності.

Розробка та впровадження економічних та ресурсних інструментів у рамках стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», мають на меті збільшення ефективності використання та оновлення основних фондів, зосередження уваги на спеціалізації та географічній концентрації комерційних об'єктів, впровадження комплексу заходів для підвищення продажів у системі дистрибуції, поліпшення асортименту та диверсифікації товарної пропозиції.

Для забезпечення ефективної реалізації та закріплення стратегії конкурентних переваг у системі управління підприємством ТОВ «ТД «Дельта», необхідно впровадити ретельно продуману низку соціально-мотиваційних заходів. Такий підхід повинен призвести до створення та ефективного використання інтелектуального та кадрового потенціалу, що стане інноваційною основою для підсилення конкурентних переваг підприємства.

Основною метою стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», є створення умов для ефективного використання інтелектуального та кадрового потенціалу, оптимізація управління фінансово-економічними аспектами, адаптація діяльності до змін

у конкурентному середовищі та вдосконалення торгово-технологічних процесів. Це передбачає перегляд організаційної структури та системи управління для підсилення ринкових конкурентних переваг, налаштування торгово-технологічних процесів на вимоги споживачів та ринкових учасників, раціональне планування територіальної організації комерційної мережі та розвиток на основі стратегій бренд-менеджменту.

Для посилення ефективності стратегії конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», важливо використовувати соціально-мотиваційні інструменти, такі як заохочення персоналу за інноваційні ідеї та внесок у підвищення конкурентоспроможності, підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму працівників, забезпечення їх соціального захисту та підтримки, створення конкурентоспроможних умов праці та впровадження систем нематеріальної мотивації. Важливим етапом у цьому процесі є ретельне планування та розробка стратегії реалізації цих заходів (рис.3.2).

При розробці політики забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», необхідно зосередитися на таких ключових цільових функціях:

- інтеграційна функція (включає розширення мережі контрагентів та виявлення прихованих можливостей для підвищення конкурентоспроможності, це сприяє відкриттю нових шляхів для розвитку та зміцнення позицій на ринку);
- динамічна функція (зосереджується на пошуку альтернативних джерел та способів забезпечення конкурентних переваг, включає інновації, дослідження нових ринків та технологій);
- регульовальна функція (включає структурування стимулів та визначення основних стратегічних напрямків, з урахуванням розвитку та ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства); захисна функція (спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних з негативними діями конкурентів та змінами у ринковому середовищі);

– соціальна функція (враховує зміцнення економічної інтегрованості та взаємодії між різними суб'єктами соціально-трудоких відносин на всіх рівнях, виходячи зі стратегічних пріоритетів розвитку конкурентоспроможності). Кожна з цих функцій відіграє важливу роль у формуванні та підтримці конкурентних переваг підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до змін у ринкових умовах та відповідати на виклики конкурентного середовища.

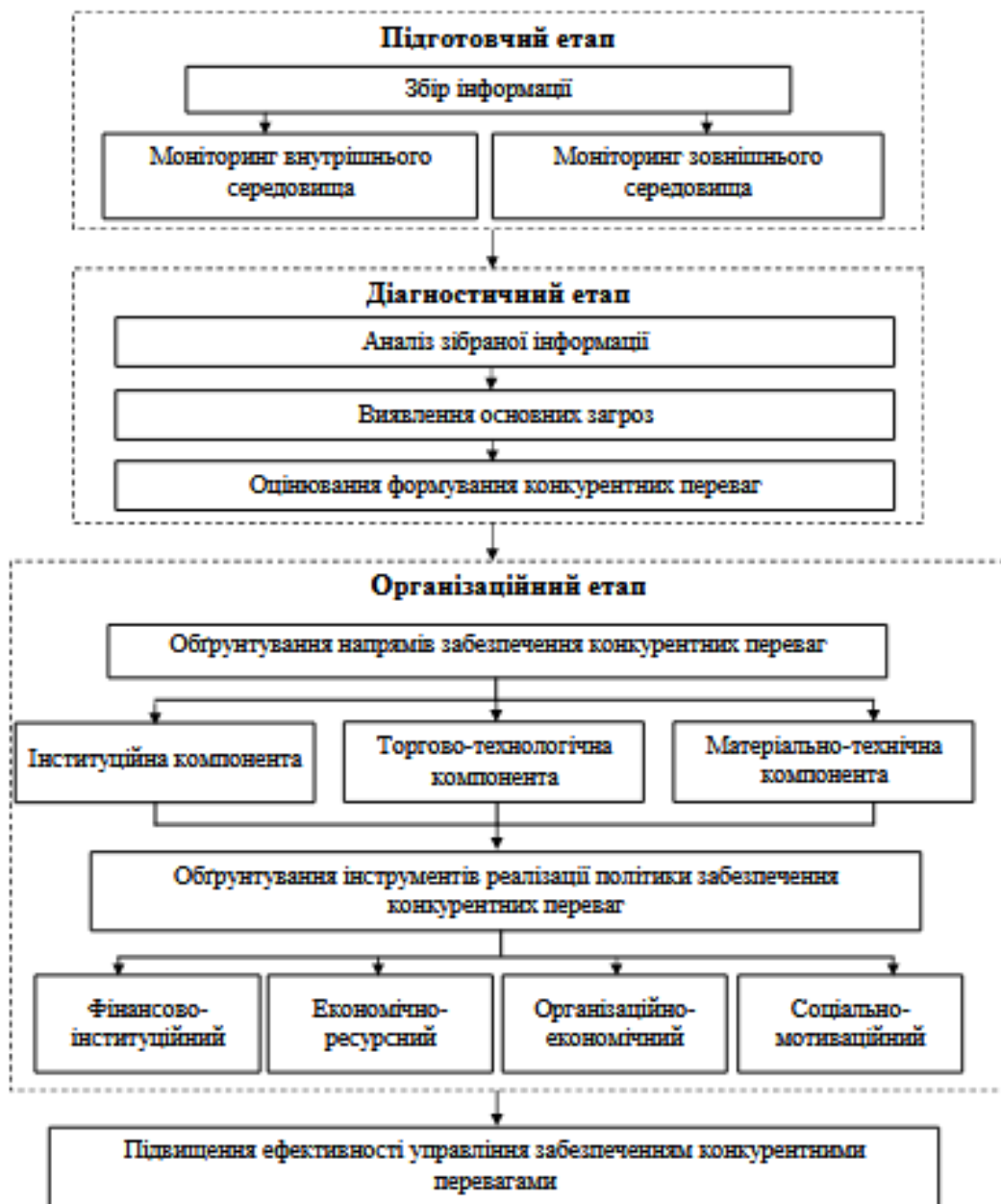


Рисунок 3.2 – Етапи реалізації політики забезпечення конкурентних переваг

Реалізація політики забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ГД «Дельта», включає кілька ключових етапів, кожен з яких має своє значення та специфіку. Основні етапи можна описати так.

1. Аналіз поточного стану. Цей етап включає детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Внутрішні фактори можуть включати фінансові ресурси, технології, персонал, корпоративну культуру тощо. Зовнішні фактори включають ринкову ситуацію, конкуренцію, законодавче середовище, економічні умови тощо. Визначення стратегічних цілей. На цьому етапі розробляються довгострокові цілі, які підприємство прагне досягти для забезпечення конкурентних переваг. Ці цілі повинні бути чіткими, вимірюваними та реалістичними.

2. Розробка стратегії та плану дій. Після визначення цілей розробляється конкретна стратегія та план дій для їх досягнення. Це може включати різні тактики, такі як інновації, розширення ринку, оптимізація виробничих процесів, удосконалення маркетингових стратегій тощо. Імплементация стратегії: На цьому етапі стратегія втілюється в життя. Це вимагає координації різних відділів підприємства, ефективного управління ресурсами та чіткого комунікаційного плану.

3. Моніторинг та оцінка результатів: Після впровадження стратегії необхідно регулярно моніторити її ефективність та оцінювати результати. Це дозволяє виявити проблеми на ранніх стадіях та вносити корективи в стратегію.

4. Коригування та оптимізація: На основі отриманих даних та зворотного зв'язку відбувається коригування стратегії та оптимізація дій для подальшого підвищення ефективності.

Кожен з цих етапів вимагає уважного планування, аналізу та виконання, а також готовності до швидкого реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

3.2 Впровадження технології забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта»

Технологія забезпечення конкурентних переваг відіграє ключову роль у системі управління підприємством ТОВ «ТД «Дельта», оскільки вона спрямована на досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Розглядаючи ТЗКП через призму системного підходу, можна виділити кілька основних аспектів:

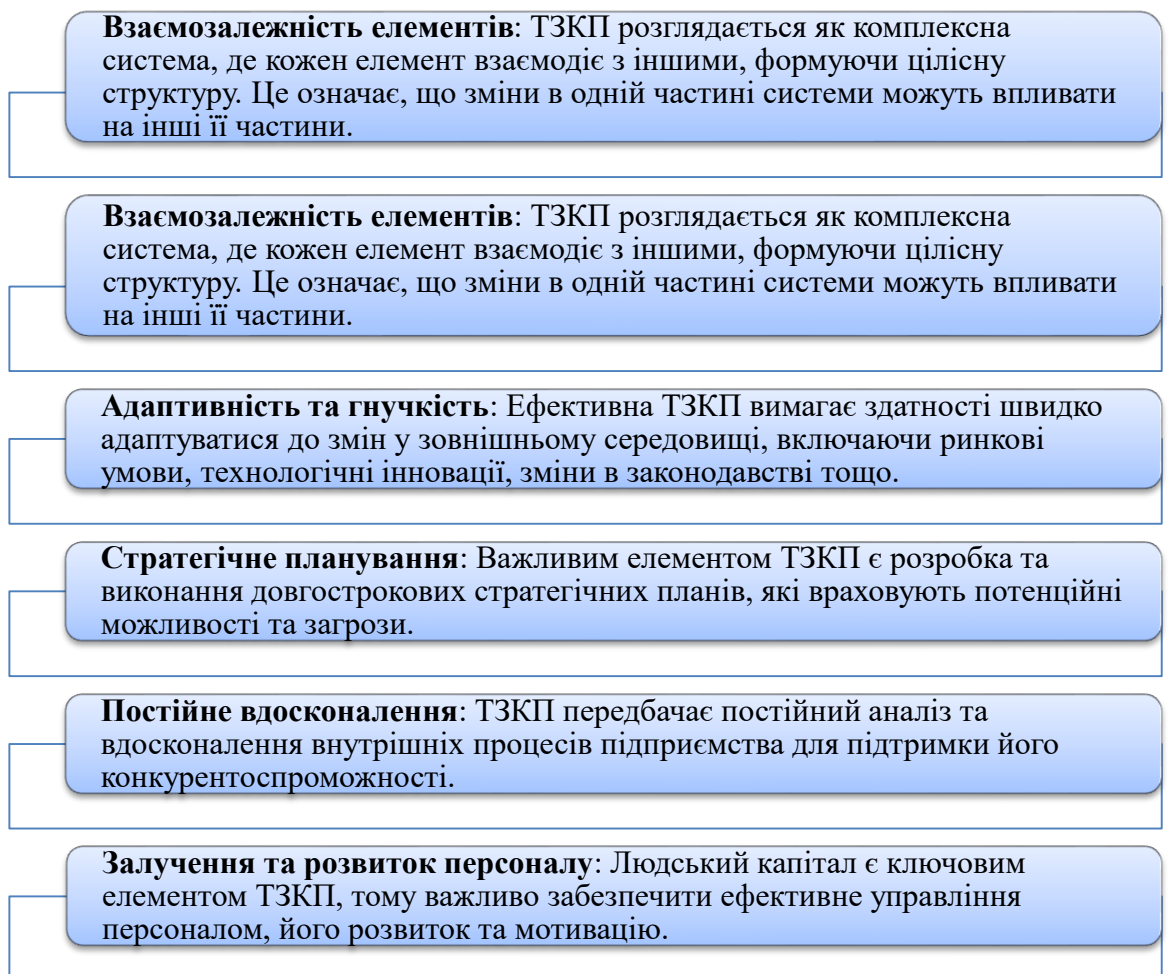


Рисунок 3.3 – Основні аспекти технології забезпечення конкурентних переваг

Основною функцією технології забезпечення конкурентних переваг є інтеграція різноманітних процесів, таких як маркетингові, фінансово-

інвестиційні, матеріально-технічні, інноваційні, інтелектуально-кадрові, логістичні, соціально-психологічні, для формування та розвитку конкурентних переваг. Це включає в себе не тільки управління окремими аспектами діяльності, але й забезпечення їх взаємодії та синергії для досягнення загальної мети підприємства.

Використання процесного підходу в забезпеченні конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», значно підвищує якість управлінських рішень. Цей підхід полягає у детальному розбитті загального управлінського процесу на окремі, більш прості та зрозумілі дії. Кожна з цих дій аналізується з метою визначення найкращих організаційних, методичних та інформаційних підходів для її виконання.

Такий підхід дозволяє краще розуміти та контролювати кожен аспект управління, що, у свою чергу, сприяє більш точному прогнозуванню часу, необхідного для реалізації управлінських рішень, а також оцінці витрат, пов'язаних з ними. Це веде до підвищення ефективності управління, оскільки кожен елемент процесу оптимізується та налаштовується для досягнення кращих результатів.

Управління конкурентними перевагами має стратегічний характер, що вимагає ретельного планування та розробки стратегії. Результатом дослідження цього процесу є створення стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта». Ця стратегія базується на концептуальній моделі, яка визначає теоретичну основу для її впровадження.

Концептуальна модель включає послідовність теоретичних узагальнень, обґрунтувань і висновків, які є необхідними для управлінського персоналу підприємства. Це дозволяє менеджерам глибше розуміти основи та принципи управління конкурентними перевагами, а також забезпечує ефективне впровадження та виконання технології забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП).

Таким чином, стратегія забезпечення конкурентних переваг стає ключовим інструментом для досягнення довгострокового успіху підприємства, оскільки вона орієнтована на розробку та впровадження ефективних методів управління, які дозволяють підприємству вирізнитися серед конкурентів.

Технологія забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта», має базуватися на використанні ефективного інструментарію, який дозволяє швидко оцінити сформовану ситуацію.

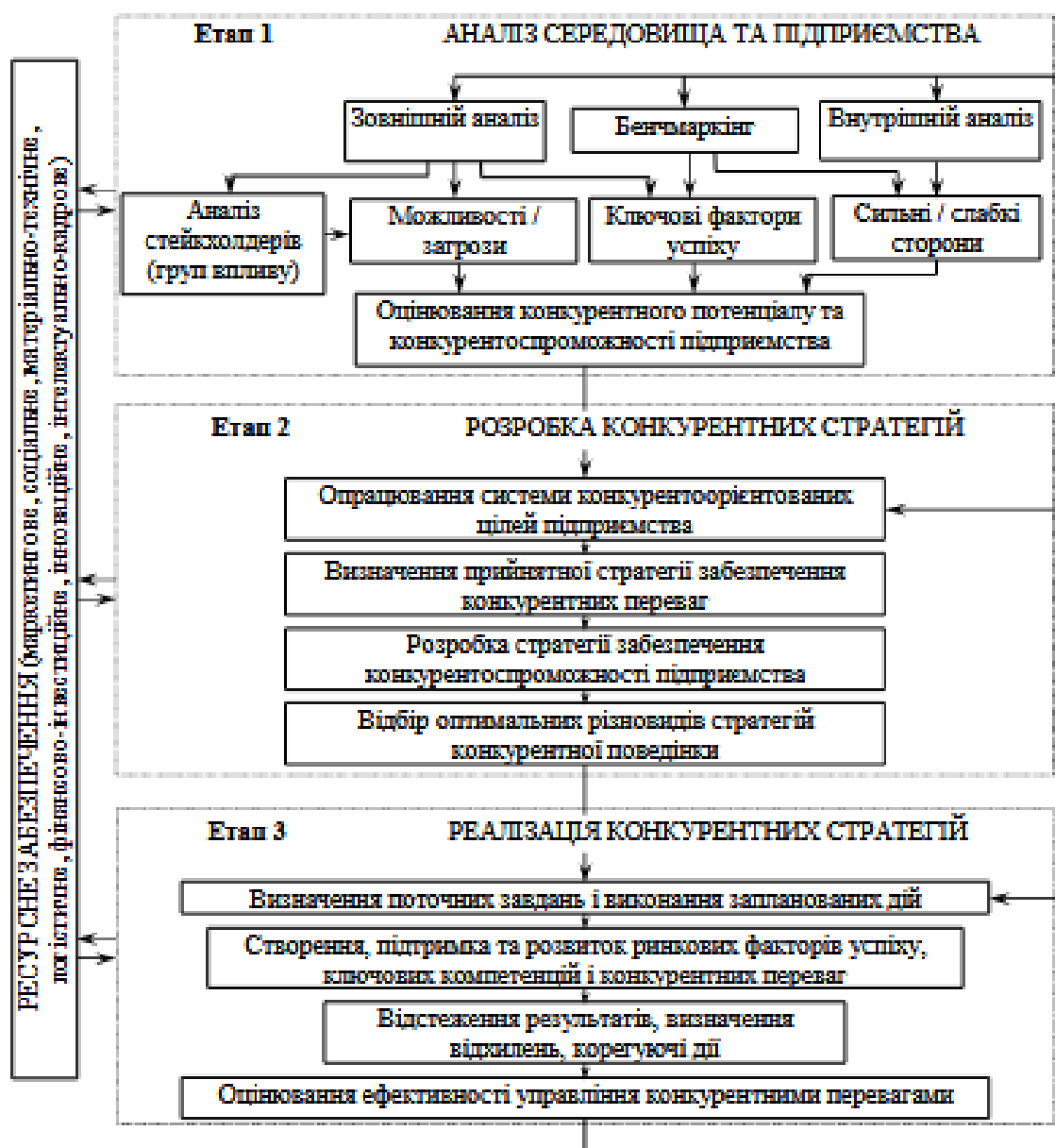


Рисунок 3.4 – Етапи і процедури технології забезпечення конкурентних переваг підприємства

Застосування такого інструментарію в рамках ТЗКП дозволить підприємству швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі, ефективно оцінювати свої конкурентні переваги та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Ефективність технології забезпечення конкурентних переваг (ТЗКП) значною мірою залежить від її адаптивності та здатності до змін у відповідь на коливання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Щоб забезпечити високий рівень гнучкості ТЗКП, необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Оволодіння практичним інструментарієм: Підприємству потрібно володіти ефективним набором інструментів для управління конкурентними перевагами. Це включає знання та вміння застосовувати різноманітні методики, моделі та підходи, які допомагають в аналізі ринкової ситуації та формуванні стратегій.

2. Критичний аналіз теоретичних концепцій: Важливо постійно аналізувати існуючі теоретичні концепції та методики, визначаючи їх сильні та слабкі сторони, а також потенційні позитивні та негативні наслідки їх застосування. Це дозволяє підприємству уникати помилок та вибирати найбільш ефективні стратегії.

3. Розуміння та інтерпретація конкретної ситуації: Кожна ситуація на ринку унікальна, тому важливо правильно розуміти та інтерпретувати її особливості. Це включає аналіз конкурентного середовища, потреб споживачів, ринкових тенденцій та інших факторів, що впливають на діяльність підприємства.

4. Розробка специфічних методів та інструментів: На основі аналізу конкретної ситуації та врахування специфіки підприємства необхідно

розробляти власні методи та інструменти управління. Це дозволить більш точно відповідати на виклики та використовувати можливості, які надає ринок.

Загалом, адаптивність та гнучкість ТЗКП є ключовими для досягнення стійких конкурентних переваг у динамічному бізнес-середовищі. Це вимагає від підприємства не тільки володіння сучасними інструментами управління, але й постійного самовдосконалення, аналізу та інновацій

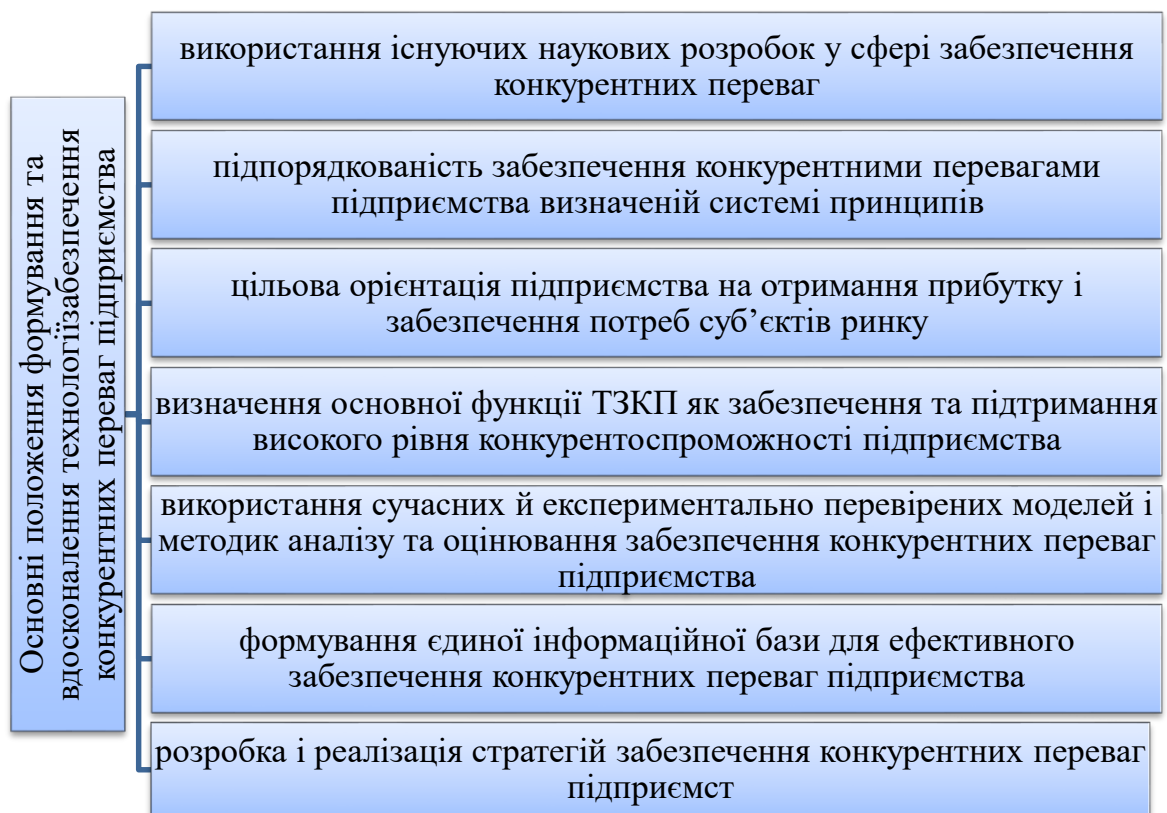


Рисунок 3.5 – Основні положення формування та вдосконалення концепції забезпечення конкурентними перевагами

Формування та вдосконалення концепції забезпечення конкурентними перевагами для виробника майонезної і соусної продукції, ТОВ «ТД «Дельта», може включати наступні ключові положення:

1. Інновації у продукті: Розробка нових смаків, текстур та упаковок для майонезу та соусів. Це може включати веганські або органічні варіанти, що відповідають сучасним тенденціям харчування.
2. Якість продукції: Підтримка високих стандартів якості, використання натуральних інгредієнтів, посилення контролю за якістю на всіх етапах виробництва.
3. Брендинг та маркетинг: Розробка сильного бренду з чітким позиціонуванням на ринку. Використання інноваційних маркетингових стратегій для просування продукції.
4. Розширення ринків збуту: Вихід на нові ринки, розширення географії продажів, включаючи експортні можливості.
5. Ефективність ланцюга поставок: Оптимізація логістики та управління запасами для забезпечення своєчасної доставки продукції.
6. Стійкість та екологічність: Впровадження екологічних практик у виробництво, використання упаковки, яка підлягає переробці або біорозкладанню.
7. Дослідження ринку та зворотний зв'язок від споживачів: Регулярне проведення досліджень ринку та аналіз потреб споживачів для адаптації продуктової лінійки.
8. Соціальна відповідальність: Реалізація програм соціальної відповідальності, що може підвищити лояльність споживачів та покращити імідж бренду.
9. Технологічні інновації: Впровадження сучасних технологій у виробництво для підвищення ефективності та зниження витрат.
10. Співпраця з партнерами: Розвиток довгострокових відносин з постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами для забезпечення стабільності та надійності бізнесу.

Ці положення допоможуть ТОВ «ТД «Дельта» зміцнити свої конкурентні переваги на ринку майонезної та соусної продукції, адаптуючись до змінних умов ринку та потреб споживачів.

Висновки до розділу 3

Зміцнення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТД «Дельта», є об'єктивно необхідним у відповідь на ряд загроз, які впливають не лише на потенціал їхніх конкурентних позицій, але й на їхню загальну життєздатність. Основні виклики пов'язані з зростанням динамічності конкурентного середовища; зміни в економічних та соціальних умовах на місцевому рівні можуть впливати на діяльність підприємств. ускладнення державного нагляду та збільшення регуляторних вимог та контролю; підвищення вартості кредитування та інших фінансових послуг може обмежувати доступ до необхідного капіталу; прояви несправедливої конкуренції. Враховуючи ці фактори, підприємства повинні розробляти стратегії, які дозволять їм ефективно адаптуватися до змінних умов та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

В контексті забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», ключовим аспектом є розробка та впровадження ефективного механізму, який включає використання різноманітних методів, інструментів та конкретних заходів. Цей механізм спрямований на регулювання фінансово-економічних процесів і відносин у підприємстві,

Для посилення ефективності стратегії конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», важливо використовувати соціально-мотиваційні інструменти, такі як заохочення персоналу за інноваційні ідеї та внесок у підвищення конкурентоспроможності, підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму працівників, забезпечення їх соціального захисту та

підтримки, створення конкурентоспроможних умов праці та впровадження систем нематеріальної мотивації.

Технологія забезпечення конкурентних переваг відіграє ключову роль у системі управління підприємством ТОВ «ТД «Дельта», оскільки вона спрямована на досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Основною функцією технології забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ТД «Дельта», є інтеграція різноманітних процесів, таких як маркетингові, фінансово-інвестиційні, матеріально-технічні, інноваційні, інтелектуально-кадрові, логістичні, соціально-психологічні, для формування та розвитку конкурентних переваг. Це включає в себе не тільки управління окремими аспектами діяльності, але й забезпечення їх взаємодії та синергії для досягнення загальної мети підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведене теоретичне узагальнення та вирішення завдання, яке полягає у розвитку теоретико – методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегій міжнародного маркетингу для сучасних підприємств.

Загальні висновки, одержані в результаті дослідження, зводяться до наступного:

1. Конкурентна перевага підприємства - це унікальні характеристики або умови, які дозволяють йому бути ефективнішим, привабливішим для клієнтів або рентабельнішим у порівнянні з конкурентами. Це може включати в себе інноваційні технології, високу якість продукції, унікальні послуги, сильний бренд, ефективність виробництва, виняткове обслуговування клієнтів, а також інші фактори, які відрізняють підприємство від його конкурентів на ринку.

2. Основними факторами, які безпосередньо впливають на формування конкурентних переваг підприємства, є елементи класичної моделі конкурентного середовища, розробленої професором Майклом Портером. Важливість та вплив кожного з цих конкурентних факторів, які включають загрозу входження нових конкурентів, ринкову силу постачальників, ринкову силу покупців, а також загрозу появи товарів-замінників, варіюються в залежності від конкретного ринку. Ці фактори впливають на ціноутворення, витрати, обсяги капіталовкладень у виробництво та збут продукції, а в кінцевому підсумку – на прибутковість господарської діяльності підприємства.

3. Забезпечення конкурентних переваг вимагає поступового та цілеспрямованого підходу. На першому етапі критично важливим є визначення стратегічних цілей та встановлення пріоритетів. Через

стратегічне планування можна виявити ключові управлінські рішення, які спрямовані на реалізацію бажаних змін в організаційній структурі, зменшення впливу зовнішніх нестабільних факторів та ризиків, забезпечуючи при цьому стратегічний баланс між поставленими цілями та можливостями для конкуренції. Стратегічне планування також сприяє адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі, відкриває можливості для входження в нові ринкові сегменти та формує загальну місію конкурентоспроможності.

4. Ринок соусної продукції в Україні характеризується високою конкуренцією та різноманітністю продукції. Він включає широкий асортимент соусів, від традиційних томатних соусів до екзотичних та спеціалізованих варіантів. Пандемія внесла корективи в ринкові тенденції, зокрема збільшила попит на продукти тривалого зберігання, включаючи соуси. Також спостерігається зростання онлайн-продажів.

5. До початку війни ТОВ «ТД «Дельта» впевнено займав провідні позиції у більшості категорій на ринку соусної продукції. Однак, з початком повномасштабного вторгнення, виробничі потужності підприємства було перевезено у Тернопільську область. В той же час, багато конкурентів, включаючи головного конкурента ПрАТ «Чумак», зіткнулися з проблемами і не тільки у поставках.

5. Серед основних конкурентних переваг ТОВ «ТД «Дельта» варто виділити: високу якість і безпеку продукції, що виробляється. Компанія ТОВ «ТД «Дельта», неодноразово була відзначена Національною Бізнес-Премією «Private Label», зокрема в номінаціях: «Стабільність поставок. 2014 рік», «Справедлива ціна. 2015 рік», «Краща якість. 2018 рік». Національна Бізнес-Премія «Private Label» – нагорода, яка відзначає досягнення ритейлерів і виробників в області розвитку ВТМ і взаємодії з партнерами.

6. Наявність відомого для споживачів бренду «Гуляй поле» та конкурентоспроможні ціни компанії ТОВ «ТД «Дельта», які враховують

якість та вартість продукції, можуть залучити широкий спектр споживачів також виступають конкурентною перевагою на ринку.

Для посилення ефективності стратегії конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Дельта», важливо використовувати соціально-мотиваційні інструменти, такі як заохочення персоналу за інноваційні ідеї та внесок у підвищення конкурентоспроможності, підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму працівників, забезпечення їх соціального захисту та підтримки, створення конкурентоспроможних умов праці та впровадження систем нематеріальної мотивації.

Технологія забезпечення конкурентних переваг відіграє ключову роль у системі управління підприємством ТОВ «ТД «Дельта», оскільки вона спрямована на досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Основною функцією технології забезпечення конкурентних переваг для ТОВ «ТД «Дельта», є інтеграція різноманітних процесів, таких як маркетингові, фінансово-інвестиційні, матеріально-технічні, інноваційні, інтелектуально-кадрові, логістичні, соціально-психологічні, для формування та розвитку конкурентних переваг. Це включає в себе не тільки управління окремими аспектами діяльності, але й забезпечення їх взаємодії та синергії для досягнення загальної мети підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_18
2. Єрмаченко В.Є., Лабунська С.В., Маляревська О.Г. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Х.: Вид-во «ІНЖЕК», 2010. 480 с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / за ред. О.В. Шкурупій. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
4. Тюріна Н.М., Кравацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К: Центр учбової літератури, 2013. 408 с
5. Ортинська О.Л., Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2015. С. 232-236. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/11031>
6. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічні та гуманітарні проблеми розвитку у III тисячолітті. 2000. №1. С. 76–78.
7. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-ХІІ від 15.08.2020 – підстава – 808-ІХ / Верховна Рада України: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
8. Податковий кодекс України / Верховна Рада України: вебсайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
9. Сичев М. С. Концептуальний підхід до аналізу експортного потенціалу підприємства. Питання економіки і права. 2012. №6. С.131-134.
10. Hessels J., A. van Stel. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth. Small Business Economics. 2011. №37(2). P. 255-268. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-009-9233-3>

11. Волков Б.О. Теоретичні підходи до визначення суті експортної діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2017. №54(1257). С.15-20. URL: <http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2017>
12. Козик В. В., Панкова Л. А. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. Київ: Вікар, 2003. 368с.
13. Аль-Оста С.А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства.
14. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №1. С.213-220. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_20
15. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навчальний посібник / В.Андрійчук, Л. Бауер та ін. К: КНЕУ, 1998. 316 с
16. Мірзодаєва Т.В., Нечипорук С.В., Серова Л.П. Особливості експорту готової продукції підприємствами харчової промисловості України. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2017. №2017. С.50-56. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2017_2017_9
17. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaєiv_2015_3_2_5
18. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія/ О. М. Тридід. Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
19. Аналіз ринку майонезів та соусів в Україні. Про консалтинг: вебсайт. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-majonezov-i-sousovukrainy-2018-god>
20. <https://delta-food.ua/ua/>
21. Божко Т., Дончевська Р., Шаповалова Н. Ринок соусної продукції: детермінанти розвитку в Україні. Товари і ринки. 2019. №4. С.26-39. URL:[http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04\(32\)2019/05.pdf](http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04(32)2019/05.pdf)

22. Маркетинг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальностями 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». / Череп О.Г. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 728 с.

23. Іванов М.М., Череп О.Г., Малтиз В.В., Терент'єва Н.В. Маркетинг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Маркетинг», «Облік і аудит», «Фінанси і кредит», «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Управління персоналом і економіка праці». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 171 с.

24. Череп А. В. Основи маркетингу: навчальний посібник. Череп А. В., Богма О. С., Череп О. Г. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 226 с.

25. Терент'єва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М., Іванов М.М., Корінев В. Л., Терентєва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М. Сучасні технології маркетингового менеджменту монографія / за ред. д-ра. екон. наук, проф. М.М. Іванова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 184 с.

26. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

27. Маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес- адміністрування» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.

28. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

29. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник. Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
30. Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ : EUAM Ukraine, 2020. 47 с.
31. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин. за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
32. Terentieva N. Main factors of transformation of industrial structure of marketing in the second decade of the xxi century. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 1. 2020. № № 1 . С. 212-216. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/>
33. Ivanov M., Maksyshko N., Ivanov, Terentieva N. Intelligent Data Analysis in HR Process Management. Computer Modeling and Intelligent Systems CMIS-2020. 2020. С. 754-768. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2608/paper57.pdf>. (SCOPUS).
34. Terentieva N., Kulinich T. The using of modern marketing tools in the context of social responsibility of business. Three Seas Economic Journal. 2021. T. current Issue Vol. 2. № 3. С. 45-53. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/1243>
35. Terentieva N., Maltuz V. Prospects for the development of the digital economy in Ukraine. Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences. No 1 (49), 2021. 2021. № No 1 (49). С. 95-100. URL: DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-1-49-17>.
36. Іванов М.М. Розвиток маркетингових систем у сучасній цифровій економіці. Цифрова економіка: зб. мат. Національної наук.-метод. конф., 4–5 жовтня 2018 р., м. Київ. – К.: КНЕУ, 2018. С. 141-143.

37. Іванов М.М. Концепція побудови інформаційно-маркетингових систем. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, №1 (37), 2018. С. 124-131.
38. Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ : EUAM Ukraine, 2020. 47 с.
39. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.
40. Швачич Г.Г., Толстой В.В., Петречук Л.М., Іващенко Ю.С., Гуляєва О.А., Соболєнко О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с.
41. August E. Grant. Communication Technology Update and Fundamentals: 16th Edition. London : Routledge, 2021. 348 p.
42. Jeremy Harris Lipschultz. Social Media Communication. Concepts, Practices, Data, Law and Ethics. London : Routledge, 2020. 388 p.
43. Bu Zhong. Social Media Communication: Trends and Theories. Hoboken, New Jersey : Wiley-Blackwell, 2021. 208 p.
44. Мушка Д. В. , Ерфан Є. А. Особливості реклами транснаціональних корпорацій у соціальних мережах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019, № 4. С. 89-92.
45. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020, № 12. [7 с.].
46. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. Навч. Посіб. – Київ: ДУТ, 2019. 265 с.
47. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. – К, КМ-Букс, 2018. 208с.

48. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020, № 12..
49. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
50. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
51. Процишин Ю. Т. Борисова Т.М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. Вісник ХНУ. 2020, №2. С. 130-135.
52. Борисяк Олена, Іванечко Неля. Формування цифрового комунікативного середовища для надання енергетичних послуг на основі кліматично-нейтрального розвитку. Бізнес Інформ. Харків. 2021. №3. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-44-50>
53. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і КРІ. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Ілюхін Євген Євгенович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг» адреса електронної пошти eviluch@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Формування конкурентних переваг підприємства»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь – який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет – системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Є.Є. Ілюхін

Дата _____ Підпис _____ О.Ф. Андросова