МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГОЛІК» М. ПОКРОВ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка 3 курсу, групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»
КАЛЬЧЕНКО Вікторія Дмитрівна

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГОЛІК»	21
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОВАДЖЕННЯ ТОВ «ГОЛІК»	33
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

На сьогодні одним із головних факторів в економіці є конкурентоспроможність організації. Кожна організація знаходиться і буде знаходитися в системі, якою керує покупець, адже саме він обирає з великої кількості представлених пропозицій те, що підходить саме йому.

Найголовніше завдання будь-якої організації полягає в тому, щоб не лише виявити конкурентоспроможність, а й зробити так, щоб споживач обрав саме її підприємство, її товар і її послуги. Тоді організація залишиться на плаву в цьому бізнесі. Для цього потрібно постійно відстежувати попит покупців і позиції конкурентних переваг.

Ця ніша на економічному ринку постійно формується і доповнюється чимось новим залежно від часу і нових інновацій, тому не можна дати точний конкретний єдиний спосіб оцінки збереження конкурентоспроможності організації. Дослідження в цьому напрямку тривають і сьогодні новими маркетологами і економічними дослідниками. Відштовхуючись від цього, керівник підприємства має право користуватися будь-яким із методів, які, на його думку, підходять саме для їхньої фірми і для їхнього розвитку.

Для досягнення якихось перемог у конкуренції організацій потрібно спочатку розуміти значення і сенс цієї дії. Макконнелл К.Р. і Брю С.Л. вважають, що: «Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і покидати його»

Відштовхуючись від поняття конкуренція – суперництво на ринку, фірма повинна розуміти, що їй потрібно створювати таку продукцію, товари або послуги, які зможуть перевершити аналогічний товар у інших конкурентів, а також не забувати про попит споживачів і їхні вподобання. Тобто організації потрібно збирати інформацію, потім її аналізувати, і тоді буде зрозумілий рівень конкурентоспроможності фірми на ринку. Але щоб залишатися

конкурентоспроможною організацією, потрібно впроваджувати ряд спеціальних інновацій не лише на ринку, а й всередині організації. Це пов’язано з тим, що саме підприємство також повинно змінюватися з часом, користуватися новими технологіями, інноваціями, тобто організація має вміти конкурувати сама із собою в минулому, це безпосередньо пов’язано з ростом конкурентоспроможності організації на ринку.

Актуальність цієї роботи полягає в тому, що сьогодні в будь-якій ніші ринку є конкуренти, і це пов’язано з тим, що світ розвивається, з’являються інновації, нові можливості і нові бажання клієнтів. Організації потрібно намагатися виживати серед цієї жорсткої конкуренції. А щоб це зробити, підприємству потрібно розуміти, яку частку ринку воно займає, які запити у споживачів і намагатися їх задовольнити.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Голік».

Предметом дослідження є процес удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Голік».

Основною метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка напрямів збереження та удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства і пошук нових шляхів її підвищення на прикладі ТОВ «Голік».

Поставлена мета визначає ряд завдань, що розв’язуються в роботі:

Розглянути конкурентоспроможність підприємства як об’єкт управління.

Вивчити методи управління конкурентоспроможністю підприємства та методи її оцінки.

Охарактеризувати діяльність ТОВ «Голік».

Проаналізувати методи підтримки конкурентоспроможності ТОВ «Голік».

Визначити основні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Голік».

Надати рекомендації з удосконалення менеджменту конкурентоспроможності ТОВ «Голік».

Під час написання роботи були використані праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що стосуються управління конкурентоспроможністю підприємства, а також економічна та статистична звітність підприємства.

Для реалізації поставлених завдань були використані такі методи дослідження:

- теоретичні (від абстрактного до конкретного, від часткового до загального, від простого до складного, аналіз і синтез, узагальнення і систематизація);
- емпіричні (спостереження, вимірювання, порівняння і аналіз результатів діяльності);
- методи математичної статистики.

Практична цінність дослідження полягає перш за все в тому, що напрямки, розроблені в процесі дослідження, мають прикладний характер і рекомендовані до впровадження при удосконаленні управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних наукових публікацій існують два концептуальні підходи до інтерпретації понять «управління» та «конкурентоспроможність». Перший з них розглядає ці категорії як відокремлені економічні явища, натомість другий наголошує нау постійній взаємодії та взаємному впливі один на одного. Саме в рамках другого підходу управління виступає ключовим чинником формування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управління - це цілеспрямований процес впливу на діяльність підприємства, що включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль використання ресурсів для досягнення визначених цілей. Ефективність управлінських рішень безпосередньо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати наявні ресурси підприємства та забезпечувати стабільний розвиток.

У науковій літературі існує значна кількість різних підходів до визначення сутності управління, що свідчить про складність і багатогранність цього поняття. Для розкриття сутності поняття управління розглянемо визначення, наведені такими авторами:

В.Г.Афанасьєв: “Управління – це передовсім усвідомлена діяльність переслідуючої свої цілі людини. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов’язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи у відповідності з заданою метою, з підведенням підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації” [2].

В.М.Шепель: «Сутність управління полягає у тому, що воно орієнтовано на забезпечення об’єктивних та суб’єктивних умов у такій пропорції і у такому

поєднанні, що дозволяє досягти поставлених цілей. Управління – завжди влада» [3].

Г.В.Єльнікова: “Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління” [5].

Таким чином, управління є важливою складовою діяльності будь-якого підприємства. Реалізація управлінської діяльності здійснюється через виконання певних функцій, кожна з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації та формуванні її конкурентних переваг.



Рис. 1.1. Основні функції управління

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Таким чином, управління є основою формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через систему управлінських рішень забезпечується створення, підтримка та розвиток конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Конкурентоспроможність є теоретичним аспектом у вивченні та аналізі категорій ринкових відносин, які були протиставлені експериментальним методам, що використовувалися раніше. Економісти того часу спочатку застосовували свої ідеї на практиці та аналізували отримані результати. І лише згодом їм вдалося розробити концепцію теоретичного підходу, що дало можливість прогнозувати результати запропонованих модернізацій без значних матеріальних втрат і часових витрат на ліквідацію невдалих експериментів.

Сучасні підходи до дослідження конкуренції значною мірою базуються на працях М. Портера, чиї праці є основою для багатьох сучасних досліджень у цій галузі економічної науки як за кордоном. Якщо за кордоном проблеми конкуренції та конкурентоспроможності були визнані важливою галуззю економічної думки і глибоко досліджувалися протягом XX століття, то в нашій країні дослідження почалися значно пізніше

Засновник сучасної теорії конкуренції М. Портер визначає конкурентоспроможність як «властивість товару, послуги чи суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що там присутні» [6].

Завдяки теоретичному підходу існує багато науковців, які досліджують і розвивають теорію конкурентоспроможності. Завдяки їхньому внеску можна простежити механізми конкурентоспроможності, вивчати та застосовувати на практиці запропоновані ними методи й інструменти.

На сьогодні можна спиратися ще на думку В. Д. Маркової – дослідниці конкурентоспроможності. На її думку: «конкурентоспроможність – це здатність конкурувати, а конкурентні переваги – це якісні особливості та можливості, які дозволяють підприємству конкурувати» [7].

Конкурентоспроможність вивчали і продовжують вивчати, тому не існує єдиної думки щодо того, що саме є конкурентоспроможність та її поняття. У зв'язку з цим немає єдиного методу для збереження та підвищення конкурентоспроможності, тому ми можемо спиратися на різні визначення цього

поняття та виходити з того, що нам більше підходить. Розглянемо кілька таких понять у таблиці 1.1 визначення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.1

Визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор/Джерело	Визначення поняття	Акцент визначення
Азоєв Г. В. [8]	Це комплексна соціально-економічна характеристика фірми за певний проміжок часу в умовах конкретного ринку, що відображає рівень її переваги над реальними конкурентами за двома складовими ринковою та ресурсною	Перевага підприємства над конкурентами за ринковими та ресурсними характеристиками.
Жежуха В. Й. [9]	Спроможність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретних суспільних потреб, так і за ефективністю виробничої діяльності	Ступінь задоволення потреб споживачів та ефективність виробництва
Зав'ялов П. О. [10]	Її здатність вести ефективну організаційно-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Критерієм ефективності цієї діяльності може слугувати прибуток або інші комерційні показники	здатність підприємства конкурувати та отримувати прибуток.
Коротков Е. М. [11]	Це властивості об’єкта, що характеризуються ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об’єктами, представленими на даному ринку	Властивості об’єкта, що визначають рівень задоволення певної потреби порівняно з аналогами на ринку.
Жежуха В. Й. [12]	Спроможність підприємства протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретних суспільних потреб, так і за ефективністю виробничої діяльності	Ступінь задоволення потреб споживачів та ефективність виробництва
Фатхутдінов Р. А. [13]	Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами на певному ринку	Ступінь задоволення конкретної ринкової потреби

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 9, 10, 11, 12, 13]

Але також у жодному разі не можна применшувати значення теорії конкурентоспроможності. Адже вона має багатогранне застосування для формування різних економічних категорій, таких як: організації, товари та послуги, напрямки діяльності, а також на державному рівні тощо. У різних розглянутих варіантах конкурентоспроможність може бути наділена особливими рисами та властивостями, які будуть притаманні лише досліджуваному об'єкту.

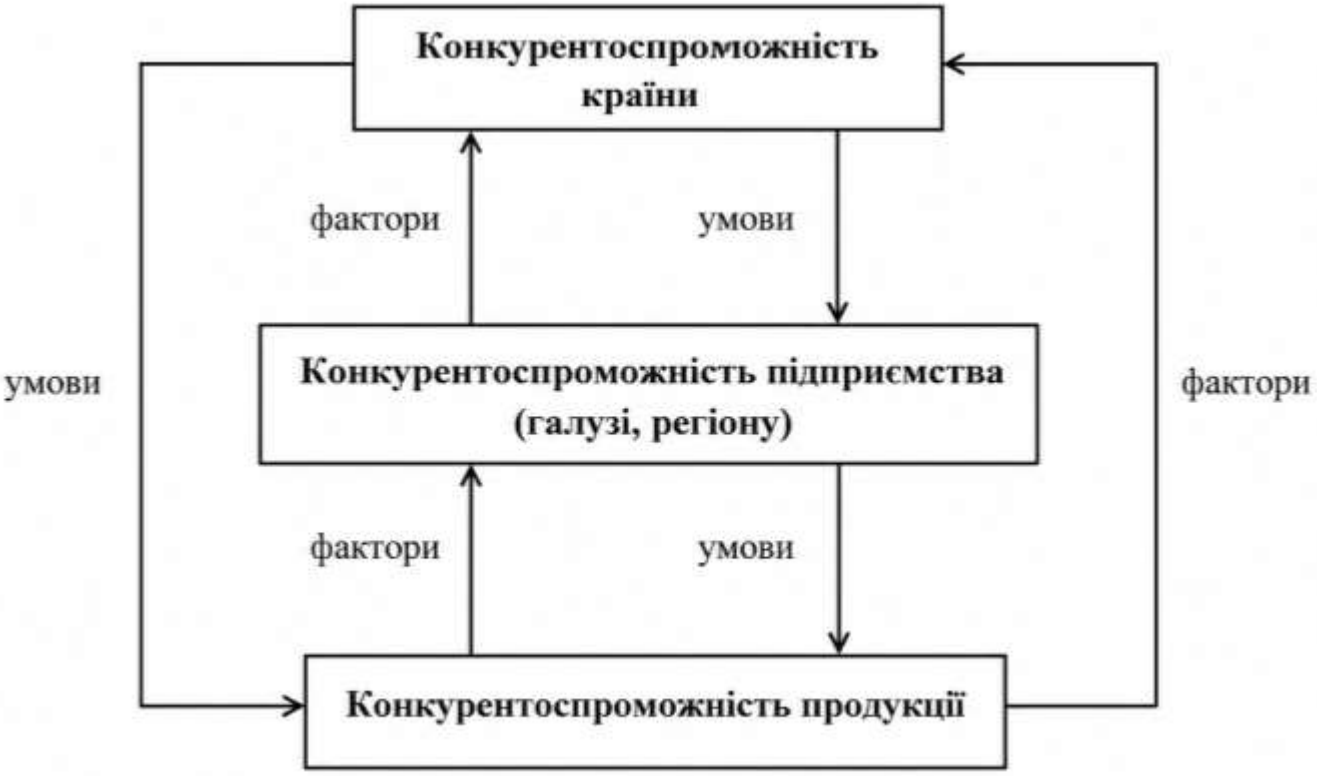


Рис. 1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності на різних рівнях

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Коли конкурентоспроможність підвищує показники вищої ланки, то й показники нижчих ланок також мають тенденцію до зростання. Прийнято вважати, що цей зв'язок діє й у зворотному напрямку, але варто зазначити, що якщо забезпечення конкурентоспроможності нижчої ланки буде надто витратним, то відбудеться падіння ефективності та погіршення фінансового

стану організації. На основі цього можна виділити такі фактори конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.3. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [19]

В Україні конкурентні відносини регулюються законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР. Цей закон визначив недобросовісні методи конкуренції, а саме:

- неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання;
- створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг;
- неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці;
- поширення інформації, що вводить в оману;
- неправомірне використання позначень, торговельних марок, рекламних матеріалів та упаковки;
- порівняльна реклама, що вводить споживачів в оману.[20]

У законі передбачається і відповідальність за його порушення – це накладення штрафних санкцій, відшкодування збитків та інші заходи відповідальності, передбачені законодавством України.

Неможливо обіцяти постійний економічний успіх.

Метою кожного підприємства є успіх у конкурентній боротьбі. Для досягнення такого успіху організація повинна постійно вживати низку заходів щодо збереження та підвищення конкурентоспроможності. Завоювання ринку залежить від того, наскільки продукт підприємства відповідає запитам споживачів і перевершує продукт конкурентів.

Однак також слід розуміти, що попри всі зусилля, яких докладає підприємство, не можна гарантувати стовідсотковий успіх у конкурентній боротьбі, адже конкуренти теж зацікавлені в цій перемозі і також постійно вживають певних заходів для підвищення власної конкурентоспроможності. Тому для організації вкрай важливо бути затребуваною тут і зараз та розвиватися разом з рештою ринку і, головне, зі своєю аудиторією.

Підприємство має діяти не лише сьогодні чи найближчим часом, воно також має працювати й надалі в невідомих умовах. Саме тому конкурентоспроможність має бути комплексною.

А. В. Бабошин дає таке визначення: «Конкурентоспроможна позиція компанії – це фіксована позиція компанії щодо її конкурентів на певний момент часу. Вона формується в процесі здійснення бізнес-суб’єктом конкурентних дій (вплив на конкурентів та їхня протидія), під час яких відбувається реалізація потенціалу конкурентоспроможності цієї компанії. Здобуття конкурентної позиції компанією впливає на зміну рівня, а також на можливість реалізації конкурентоспроможності в подальших конкурентних діях» [22].

Одним із головних показників конкурентоспроможності підприємства є високий попит споживачів на продукцію цього підприємства. Адже споживач сам обирає те, що йому підходить, і тим самим підвищує рівень та обсяги діяльності організації. Отже, можна сказати, що конкурентоспроможність

організації тісно пов’язана з конкурентоспроможністю товару цієї організації. Товар, який відповідає попиту покупця, підвищує конкурентоспроможність організації на ринку серед інших конкурентних підприємств. Ця система працює і в зворотному напрямку: якщо попит на товар серед споживачів падає, то рівень конкурентоспроможності організації на ринку знижується.

Щоб підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, потрібно підібрати відповідні характеристики та показники, які залежать від таких факторів, як сфера діяльності підприємства та специфіка ринку, на якому воно працює. Звісно, конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише за тією часткою ринку, яку воно займає, адже саме на ринку збираються конкуренти і там можна побачити реальний попит споживачів на товари або послуги різних підприємств. Подивитися на результати проведених робіт щодо підвищення конкурентоспроможності організації можна на ринку, оскільки там показана частка, яку займає дане підприємство, і якщо ця частка зросла, то проведені роботи були вдалими, а якщо показники зменшилися або залишилися на місці, то потрібно переглянути свій підхід і змінити план дій.

Виходячи з наведеної вище інформації, можна зробити такі висновки:

- Конкурентоспроможність можна віднести до економічного напряму діяльності організації.
- Конкурентоспроможність є важливим показником для організації, оскільки вона визначає її продуктивність, зростання та можливості функціонування в майбутньому.
- Усі рівні конкурентоспроможності тісно пов’язані та залежні один від одного і визначають один одного. Виходячи з цього, конкурентоспроможність підприємства має досліджуватися у взаємозалежності від галузевої, регіональної та національної конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що конкуренція почала набирати обертів у всьому світі. Це пов’язано з тим, що світ розвивається, і в ньому з’являються різноманітні нововведення, які стосуються майже всіх видів товарів і послуг, що зараз пропонуються на ринку для споживачів. Внаслідок цього організація опиняється під сильним тиском конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Є вчені, які розробляли практичні та теоретичні методи оцінки конкурентоспроможності організації, тим самим допомогли вирішити певний ряд труднощів, з якими стикається організація на даному етапі. Але, незважаючи на це, все одно так і не змогли дійти згоди щодо єдиного методу вирішення даного питання, а це, у свою чергу, пов'язано з тим, що методики різних авторів відрізняються одна від одної та охоплюють різні аспекти досліджуваної категорії.

Оскільки немає єдиної концепції вирішення даного питання, організації слід відштовхуватися у роботі від тих методів, які, на її думку, більше підходять до тієї чи іншої проблеми.

Під час аналізу конкурентоспроможності слід враховувати такі моменти, як:

- Дані щодо конкурентоспроможності є основними показниками для розуміння того, наскільки організація справляється зі своїми завданнями в умовах ринкової економіки;
- Проведення досліджень у розділі конкурентоспроможності організації має бути постійним, це допоможе своєчасно виявити та усунути проблеми, якщо такі будуть, або, навпаки, вчасно побачити попит серед споживачів і почати розширювати свою діяльність на ринку.
- При проведенні аналізу виробничо-господарської діяльності організації необхідно використовувати показники, які в першу чергу свідчать про

ступінь стійкості фірми на ринку, виробничі потужності організації, попит на продукт, рентабельність та прибутковість підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки дозволяє визначити реальні позиції підприємства на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку [10]. У науковій практиці існує значна кількість методів оцінювання конкурентоспроможності, які відрізняються за підходами, показниками та рівнем деталізації.

У таблиці 1.2. наведено методи оцінки конкурентоспроможності організації. Підприємство може скористатися одним або кількома методами, які, на думку його керівництва, будуть найефективнішими.

Таблиця 1.2

Методи оцінки конкурентоспроможності організації.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	
Назва	**Опис**
Матричні	Базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства та його продукції. В основі більшості методів – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції організації.
Оцінка конкурентоспроможності продукції організації	Грунтується на твердженні, що конкурентоспроможність організації тим вища, чим вища конкурентоспроможність її продукції, що в більшості випадків визначається співвідношенням ціна-якість.
Теорії ефективної конкуренції	В основі цієї групи лежать методи, за якими показник конкурентоспроможності визначається у вигляді бальної оцінки здібностей організації до забезпечення конкурентоспроможності. При цьому кожна «здібність», визначена в ході аналізу, оцінюється експертами з огляду на наявні ресурси.
Комплексні	Оцінка конкурентоспроможності підприємства в рамках таких методів здійснюється на основі виділення «поточної» та «потенційної» конкурентоспроможності організації. При цьому «поточна» конкурентоспроможність визначається на основі оцінки конкурентоспроможності продукції організації, а «потенційна» – за аналогією з методами, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.

Ефективність внутрішніх бізнес-процесів	У цій групі методів акцент робиться на ефективності основних процесів в організації. Чим вища ефективність кожного елемента бізнес-процесу, тим вища конкурентоспроможність підприємства.
Відповідність стандартам якості	Чим більше рівень якості продукції, що випускається, відповідає світовим стандартам ISO та/або ГОСТ, тим вища конкурентоспроможність підприємства.
Засновані на ефективному управлінні конкурентоспроможністю	Основою цієї групи методів є визначення та управління набором показників, таких як KPI (наприклад, метод SIPC) та/або ключовими факторами успіху (КФУ), які й є основними індикаторами конкурентоспроможності. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність кожної зі служб впливає безліч факторів ресурсів цієї компанії. Оцінка ефективності кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів.

Джерело: побудовано автором на основі [2, 7, 10, 21, 23]

Також до методів оцінки конкурентоспроможності фірми можна віднести SWOT-аналіз. Це пов’язано з тим, що такий аналіз дає організації змогу виявити свої сильні та слабкі сторони, визначити можливості та виявити загрози, також він надає можливість для більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень та допомагає визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства. [17].

Керівники підприємства не мають уявлення, що може статися завтра, але коли керівництво збере основні дані, можна буде відштовхуватися від них і використовувати їх на свою користь для формування стратегії, спрямованої на посилення ринкових позицій та підвищення рівня конкурентоспроможності. Завдяки цьому підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективніше використовувати власний потенціал.



Рис. 1.4. Приклад SWOT-аналізу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [22]

У другому розділі на практиці були використані такі методи:

1. Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи)

У цьому методі головну роль відіграє система побудови. Вона виглядає так: на горизонтальній осі відображається обсяг виробництва, а на вертикальній – показники життєвого циклу товару. Цей метод застосовують з метою визначення актуальності та попиту споживачів на продукцію підприємства на обраному ринку. Це допомагає підприємству бачити тенденцію зміни життєвого циклу товару, розуміти, в який товар слід інвестувати гроші, який товар слід зняти з виробництва, які товари маловитратні, але приносять значний прибуток, і на які товари завжди є попит у споживачів і вони є одними з основних джерел доходу організації.



Рисунок 1.5 Матриця БКГ

Джерело: побудовано автором на основі [26]

Багатокутник конкурентоспроможності

Це один із зручних методів представлення даних про конкурентоспроможність товару на ринку серед конкурентів. Для складання цього аналізу організація повинна визначити критерії, за якими, на думку керівництва фірми, можна порівняти її з конкуруючими підприємствами. Потім потрібно проаналізувати, наскільки споживач оцінює обрані критерії організації нарівні з конкурентами. Але варто не забувати, що думка організації про себе і думка про неї з боку споживачів різна, тому компанія повинна відштовхуватися від оцінки та запитів споживачів. Тоді фірмі буде представлена максимально точна картина того, що відбувається на ринку конкурентоспроможності. Нижче представлена приблизна схема створення багатокутника конкурентоспроможності.[26]

У другому розділу цієї роботи багатокутник конкурентоспроможності описано детальніше та застосовано до ТОВ «Голік», що дозволило виявити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства.

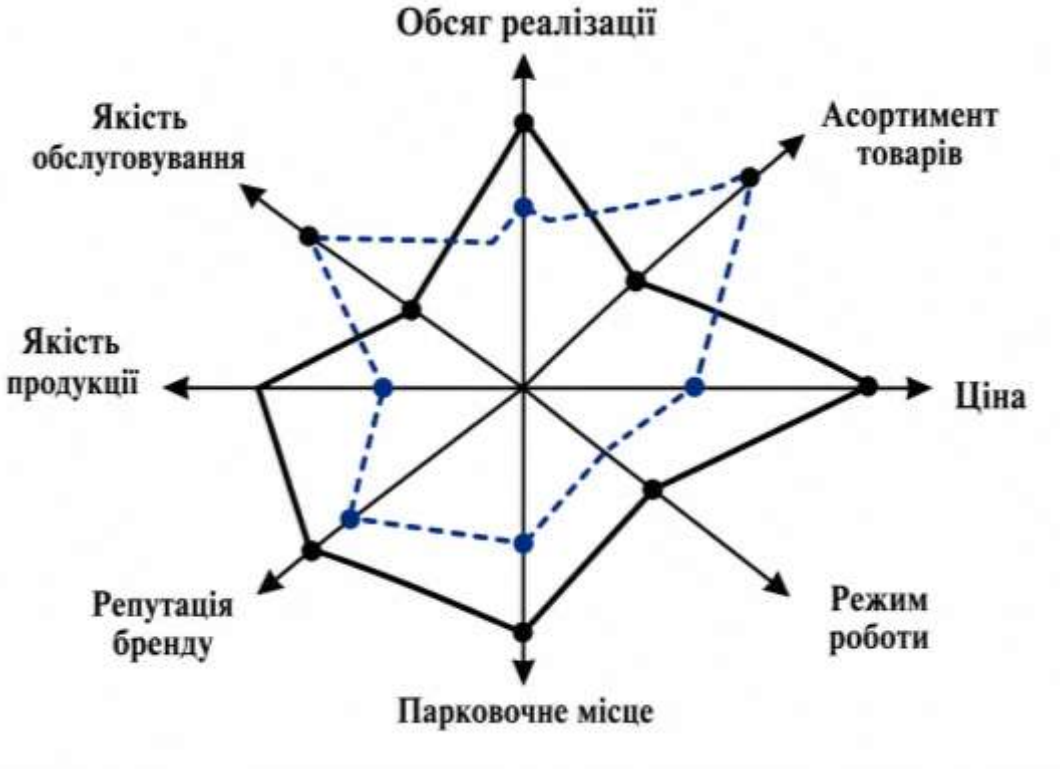


Рис. 1.6. Приклад побудови багатокутників конкурентоспроможності двох підприємств

Джерело: побудовано автором на основі[27]

Для створення багатокутника конкуренції можна використовувати різні показники, критерії та їхню кількість, що дає організації змогу дізнатися практично всі свої сильні та слабкі сторони на ринку серед конкурентів.

Теоретичний матеріал і методики оцінювання, розглянуті в першому розділі, дають змогу перейти до аналізу діяльності ТОВ «Голік». Підприємство здійснює оптово-роздрібну торгівлю автозапчастинами та аксесуарами. Тому доцільно оцінити його економічний стан і особливості управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГОЛІК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Голік» зареєстровано в Україні за адресою: 53300, Дніпропетровська область, місто Покров, вулиця Островського, будинок 9. Генеральним директором компанії є Голік Павло Васильович. Компанія зареєстрована з 23.04.1997 р. Основним видом діяльності є «Оптово-роздрібна торгівля автозапчастинами та аксесуарами, виробництво автомобільних запчастин». Організації ТОВ «ГОЛІК» присвоєно ІПН 21928215, ОГРН 12311200000000399, ОКПО 20232837.[20]

ТОВ «Голік» працює на міському Покровському ринку та на обласному Дніпропетровському ринку вже 29 років. Має організаційно-правовий статус товариства з обмеженою відповідальністю – юридичної особи, яка має у власності відокремлене майно та відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, бути позивачем та відповідачем у суді.

Товариство є самостійною одиницею, що діє на засадах повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності. Основною метою діяльності компанії є об'єднання економічних інтересів, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів для здійснення господарської діяльності, тобто діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Статутний капітал сформовано повністю відповідно до Статуту. Компанія має всі необхідні ліцензії на здійснення підприємницької діяльності.[6].

За 29 рокиів роботи в місті Покров питання довіри з боку клієнтів вирішено на 100%, а клієнтська база впевнено зростає з місяця в місяць.

Згідно з кодом ОКВЕД 45.3: Торгівля автомобільними деталями, вузлами та приладдям. Ця група включає оптову та роздрібну торгівлю практично будь-якими елементами автомобільних запасних частин. Також до цього коду

відносяться і продажі автомобільних інструментів, свічок запалювання та всіх інших елементів, призначених для застосування в автомобілі.

Товариство з обмеженою відповідальністю, поряд з іншими видами господарських товариств, а також господарських товариств, виробничих кооперативів, державних і муніципальних унітарних підприємств, є комерційною організацією, тобто організацією, основною метою діяльності якої є отримання прибутку та розподіл отриманого прибутку між учасниками.

Виробництво та реалізація автозапчастин у ТОВ «Голік» здійснюється без залучення аутсорсингових компаній до виробничого процесу. Це дозволяє підприємству самостійно контролювати якість продукції, уникати додаткових витрат на посередників та утримувати конкурентоспроможний рівень цін на ринку [22]. У виробничих цехах працюють кваліфіковані фахівці, а для контролю якості встановлено комп'ютеризовані системи.

Система управління ТОВ «Голік» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує чіткий розподіл обов’язків між структурними підрозділами та ефективну координацію діяльності підприємства. Загальне керівництво здійснює генеральний директор, у підпорядкуванні якого перебувають комерційний директор, головний бухгалтер, начальник виробництва та завідувач складу. Комерційний відділ відповідає за реалізацію продукції, маркетингову діяльність і взаємодію з клієнтами, виробничий підрозділ займається виготовленням автозапчастин, а складський – зберіганням, обліком та відвантаженням товарів.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє комерційний відділ, який виконує функції маркетингового управління. Його основними завданнями є дослідження попиту, аналіз ринку, пошук нових каналів збуту, формування асортиментної політики та розроблення пропозицій щодо ціноутворення і просування продукції. Така організація управління дає змогу ТОВ «Голік» своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та підтримувати конкурентні позиції на ринку автозапчастин.

Виконавчим органом зі стратегічного управління є Генеральний директор, який розробляє стратегічні плани організації (спільно з функціональними керівниками та комерційним директором), а також планує повсякденну операційну діяльність організації.

Виконавчим органом з управління маркетингом ТОВ «Голік» є комерційний відділ, який займається аналізом попиту на товар, пошуком ринків збуту, розробкою рекомендацій для керівництва ТОВ «Голік» щодо асортименту товарів та ціноутворення, реклами та просування.

Схематичне зображення системи управління ТОВ «Голік» представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Голік»

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Маркетингове середовище організації – це сукупність діючих суб'єктів та сил, що функціонують поза межами організації та впливають на здатність керівництва маркетингової служби налагоджувати й підтримувати відносини успішної співпраці з цільовими споживачами.

Компанія ТОВ «Голік» є вузькопрофільною торговою компанією, яка займається виробництвом та продажем автозапчастин і супутніх товарів для автомобілів. В асортименті представлені товари різних типових і цінових категорій – від економ- до преміум-класу.

При організації управління в організації необхідно мати свою місію, цілі та завдання.

Мета організації – це конкретні кінцеві стани системи або бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом. Цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності.

- Короткострокові цілі «Голік»:
- покращення відносин із споживачами, заснованих на взаємовигідній повазі та довірі;
- залучення нових споживачів;
- розширення асортименту;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення умов праці персоналу.

Для досягнення поставлених короткострокових цілей компанія щороку проводить низку заходів. Зокрема, у 2025 році керівництво ТОВ «Голік» вжило таких заходів:

З метою поліпшення умов праці персоналу було переглянуто робочий графік відповідно до світових тенденцій, сьогодні все більше організацій віддають перевагу гнучкому графіку, проведено повну заміну освітлювального обладнання, а також модернізацію системи вентиляції, облаштовано кімнату відпочинку (нові меблі, безкоштовний кавовар, кулер з водою, холодильник і мікрохвильова піч, місце для куріння).

З метою підвищення продуктивності праці було проведено модернізацію верстатів та обладнання, заміну розрахунково-касових апаратів та впроваджено

концепцію ТСД (терміналів збору даних). Ці зміни дають змогу швидше знаходити товари на складі, скоротився час на проведення щорічної інвентаризації, а також пришвидшилися процеси приймання та видачі продукції. Встановлено комп'ютери з заданими параметрами для виявлення браку на виробничій лінії. Згідно з регламентами світових компаній було запозичено ідею підрахунку ККД (коефіцієнта корисної дії) співробітників, що дає можливість оцінити роботу кожного працівника на своїй посаді. До цих змін було впроваджено матеріальне стимулювання працівників, КТУ (коефіцієнт трудової участі), що дозволяє поряд із загальними результатами праці колективу враховувати особистий внесок кожного працівника у їх досягнення, щоб вони могли відчувати свою значущість у цій компанії. Була впроваджена можливість роботи деяких співробітників у віддаленому режимі. Також регулярно оновлюється обладнання, і закуповуються тільки якісні витратні матеріали. У цехах працюють виключно кваліфіковані майстри – професіонали своєї справи.

З метою покращення комунікації з потенційними клієнтами запроваджено політику лояльності, яка базується на системі знижок, наданні пільг певним категоріям громадян, співробітникам та постійним клієнтам компаній-партнерів (таких як «УКР Авто», «Трак Центр Дніпро», «Сінг Сервіс» тощо). Також SMM-маркетологи активно ведуть сторінку спільноти в соціальних мережах, зокрема на платформах Facebook та Instagram, що дозволяє отримувати зворотний зв'язок від покупців і відкриває нові шляхи для реклами та просування; також ведеться активність в інтернет-магазині та реклама в пошуковій системі Google. Була впроваджена система невеликих подарунків для покупців роздрібної торгівлі, незалежно від статусу клієнта (постійний або перший), це дарує покупцеві приємні емоції, завдяки яким він захоче співпрацювати з цією компанією. Роботи з виготовлення запасних частин для транспортних засобів виконуються в різних робочих цехах з повним контролем якості. ТОВ «Голік» створює деталі самостійно, без залучення до процесу

виробництва аутсорсингових компаній, не переплачуючи посередникам, а отже, і ціни на товар не завищені.

Основна робота з залучення нових споживачів покладається на комерційний відділ ТОВ «Голік». Ця мета досягається насамперед за рахунок реклами (у компаніях-партнерах та директ-реклами на веб-сайтах, а також у соціальних мережах), а також завдяки пропозиціям про співпрацю з різними автосервісами.

Розширення асортименту на підприємстві ТОВ «Голік» відбувається завдяки впровадженню системи обліку та відстеження замовлень і запитів покупців. Також в інтернет-магазині постійно оновлюється асортимент супутніх товарів для автомобілів. Це підприємство позиціонує себе як клієнтоорієнтоване та, насамперед, прагне максимально задовольнити потреби цільової аудиторії.

Довгострокові цілі не мають чітко визначених кількісних показників, вони більше пов’язані з місією організації.

Довгострокові цілі компанії ТОВ «Голік»:

- сталий розвиток бізнесу;
- постійне підвищення ефективності в усіх сферах діяльності;
- висока соціальна відповідальність;
- розвиток та впровадження нових технологій;
- забезпечення високої прибутковості та стабільності бізнесу.

Основною метою організації є підвищення доходу, що ґрунтується на автоматизації торговельного процесу та вдосконаленні матеріально-технічної бази; завдяки цьому вдасться збільшити кількість споживачів, що призведе до зростання обсягу реалізації продукції.[22]

Керівнику підприємства необхідно вміти розрізняти аналіз ринку та маркетингове дослідження. Адже це дві абсолютно різні функції в роботі. До

маркетингового дослідження входять послідовні дії зі збору інформації про ринки або споживачів.

За допомогою аналізу ринку можна визначити, яка компанія пропонує аналогічний продукт і чи існує конкуренція на ринку. Аналіз ринку допомагає зберегти конкурентоспроможність підприємства не тільки на етапі планування або запуску стартапу, а й протягом усього періоду діяльності організації.

Щоб вивести організацію на новий рівень з метою отримання значного прибутку, потрібно зробити її цікавішою та привабливішою для покупців; з цим завданням може впоратися аналіз ринку, який допомагає мінімізувати ризики та організувати роботу підприємства таким чином, щоб досягти бажаного.

Існують компанії, які працюють на тому самому ринку, орієнтовані на ту саму цільову аудиторію та пропонують аналогічний продукт або послугу. Це й є конкуренти. Тому важливо визначити, яку саме частку ринку вони займають, виявити та дослідити їхні сильні та слабкі сторони. А на основі отриманих даних розробити стратегію розвитку власної компанії.

У чому ж полягає аналіз конкурентів? Насамперед, у зборі та обробці інформації про конкурента з метою розробки управлінських рішень, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства. Цей аналіз доцільно використовувати як стартапам на початкових етапах роботи, так і компаніям, зацікавленим у зростанні та лідерстві на ринку на регулярній основі.

Результатом аналізу конкурентів стає чітке розуміння того, хто саме працює на ринку, як і чим вони заробляють, який досвід можна перейняти у власний бізнес і чим саме організація може бути привабливішою для клієнтів.

На першому етапі аналізу необхідно визначити основних конкурентів. Джерела інформації для пошуку конкурентів.

Профільні джерела

- галузева преса
- рейтинги
- каталоги

- аналітичні звіти та огляди

Інтернет-ресурси

- пошук у системах Google
- аналіз веб-сайтів конкурентів
- соціальні мережі
- Сервіси для пошуку згадок про бренд (Mention, Brand24, Hootsuite тощо)
- Сервіси для визначення позицій сайту (Spy words, espionage)

Ринок автомобільних запчастин у місті Покров представлений невеликим підприємством та інтернет-сайтом для спілкування по всій Україні; також налагоджено співпрацю з автосервісами та «Новою Поштою» для швидкої та надійної доставки товарів по всій Україні.

На тлі постійного зносу автомобільних запчастин зростання ринку стримує загальна економічна ситуація в країні, а також імпорт дешевих запчастин із Китаю.

В умовах нинішньої економічної ситуації залучити нових і не втратити старих покупців допомагають різні програми лояльності, періодичні знижки на окремі види товарів, а також активна акційна діяльність та прийом старих зношених запчастин.

У нашому житті немає нічого вічного, і автозапчастини – не виняток: якими б якісними вони не були, як би за ними не доглядали, все одно з часом під час експлуатації вони виходять з ладу, і автолюбителям доводиться шукати заміну. У виходу з ладу автозапчастин є безліч причин, наприклад у одних марок автомобілів слабкими місцями є одні вузли, у інших – інші. Це залежить від багатьох факторів: від розробників, матеріалів, критеріїв встановленої фірмою якості та іншого. Відмінності в якості підвіски можна продемонструвати на прикладі. У досить старої моделі Audi 100 підвіска, більшістю водіїв, визнана еталонною. У той же час, у нових моделей KIA, в

особливостях цього вузла, автолюбителі знаходять багато недоліків. Тому визначити, які запчастини купуються більше за інші, досить складно. Однозначно можна говорити про витратні матеріали. Тут не має значення марка автомобіля, але склоочисники, фільтри та автомобільна хімія завжди користуються підвищеним попитом. Така ж ситуація з ременями та ланцюгами ГРМ, гальмівними колодками.

На ринку автозапчастин представлено достатньо пропозицій, що дозволяє покупцю вибрати продукцію відповідно до своїх фінансових можливостей та потреб. Вдалою заміною дорогих оригінальних запчастин можуть стати якісні бюджетні аналоги вітчизняних виробників. Крім того, широкий асортимент товарів забезпечує можливість підбору оптимального варіанта для різних марок і моделей автомобілів. Це сприяє підвищенню доступності продукції та задоволенню попиту споживачів.

Таблиця 2.1

Найпопулярніші автозапчастини

Автозапчастини	**Причина зносу**
Амортизатори	Через те, що в Україні дороги не відрізняються високою якістю, амортизатори швидко виходять з ладу.
Акумулятори	Цей елемент також користується підвищеним попитом. Адже часто трапляється, що забувають вимкнути світло в машині, фари, магнітолу, постійна їзда в режимі «таксі» і, навпаки, дуже мало їзди, регулярне «заряджання».
Запчастини для кузова	Найчастіше під час експлуатації транспортних засобів пошкоджуються крила та бампери.
Гальмівні колодки	Через навантаження, що припадають на гальмівні колодки, вони часто виходять з ладу.
Оптика	Це досить крихкі деталі, які часто пошкоджуються, тому автолюбителі воліють обирати доступні за ціною компоненти.

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Окрім перелічених вище груп деталей у таблиці 2.1, популярними є також гумометалеві компоненти, що входять до складу підвіски, а також різні елементи електроніки, аксесуари для автомобілів та автолюбителів. Вибір таких деталей і комплектуючих у продажу досить широкий, і вони можуть

представлені під різними марками, як виробників, так і пакувальників, а також у різних цінових категоріях.

Люди завжди й у всьому прагнуть отримати вигоду, хоча останнім часом вона не завжди має матеріальний характер. Зараз більшість людей економлять свій час, оскільки час – це гроші. З огляду на ритм життя сучасного покоління та стиль життя, у людей просто немає часу чекати, поки надійде доставка потрібної оригінальної автозапчастини з Німеччини, США, Польщі тощо.

Тому великим попитом користуються якісні бюджетні аналоги автозапчастин вітчизняних виробників. Наприклад, компаніям, які мають таксі, потрібно, щоб їхні автомобілі завжди були справними, у них немає зайвого часу, щоб тримати машину на СТО. Тому вони користуються бюджетними аналогами автозапчастин, представленими на СТО. А в свою чергу, СТО вигідно співпрацювати з виробництвом безпосередньо, так йде менше витрат на посередників, на доставку товару, таким чином ціна виходить досить бюджетною і за часом невитратною. Кожна компанія отримує свої плюси від співпраці.

Звісно, нішу фірмових автозапчастин на ринку ніхто ніколи не обійде. Незважаючи на те, що обидва товари мають однакову функціональність, вартість першого перевищує вартість другого у 10, а то й у 20 разів. Зазначимо низку якостей, що впливають на вибір покупців на користь дорожчого фірмового товару:

- Якість та сумісність деталей відповідають усім вимогам і гарантуються самим виробником техніки.
- Асортимент оригінальних запчастин забезпечує споживача практично на 100 % необхідними для ремонту або обслуговування спецтехніки деталями.
- Під час пошуку та купівлі запчастини за унікальним оригінальним номером значно знижується ризик придбання неправильного виробу, а також контрафактної продукції.

- Під час гарантійного обслуговування та ремонту автомобіля багато операцій у технічних центрах виконуються виключно з використанням оригінальних запчастин, що зумовлено вимогами щодо збереження гарантії на автомобіль.

Недоліків використання оригінальних запчастин не так багато, але вони суттєві:

- Висока ціна. Як правило, вартість оригінальної деталі на 30–50 % вища за вартість аналога, який є порівнянним за якістю (а часто – і виготовлений на тому самому заводі-виробнику, що й оригінал);
- Тривалий час очікування замовленої деталі за відсутності її на складі офіційного представника (від 2 тижнів до кількох місяців). Для довідки: повний перелік деталей лише однієї моделі автомобіля налічує кілька десятків тисяч найменувань, тому жоден представник виробника не в змозі утримувати склад із повним асортиментом оригінальних запчастин.

Також не варто забувати, що виробники техніки прагнуть заробити на ваших машинах якомога більше грошей, і тому заявляють, що обслуговуватися слід лише в офіційного дилера. Те саме стосується й оригінальних запчастин. Не завжди оригінальні деталі кращі за аналоги. Оригінал – це гарантія, що дана запчастина підійде до конкретної техніки, хоча буває й таке, що, купуючи деталі в оригінальній упаковці, можна придбати підробку, а у сертифікованих аналогів вищий рівень захисту, як на коробці, так і на самій деталі.

Можна заощадити та придбати виключно аналоги від відомих виробників комплектуючих. Залежно від деталі, її термін експлуатації може бути дещо меншим, ніж у заводських деталей, а іноді – навіть довшим. Головне – купувати запчастини у надійних перевірених постачальників.

Загалом сьогодні ринок можна назвати стабільним, зараз немає значних коливань, однак він захищений і від падінь, адже зношування автомобільних запчастин відбуватиметься завжди. Зараз забезпечити успіх і зростання виробництва та продажу автозапчастин можна за допомогою правильно

підібраного асортименту, якісної продукції, що відповідає запитам цільової аудиторії, правильно підібраних компаній-партнерів, а також грамотної реклами.

На сьогодні механізм роботи матриці БКГ застосовується в усіх сферах економіки, зокрема в маркетингу та менеджменті. Матриця БКГ (BCG Matrix) – це інструмент стратегічного портфельного аналізу позиції на ринку товарів, компаній та підрозділів з урахуванням їхнього ринкового зростання та частки ринку. [21]

Наприкінці 1960-х років експерти Бостонської консалтингової групи («Boston Consulting Group») під керівництвом Брюса Хендерсона. Спеціалізація цієї організації була зосереджена на управлінському консалтингу.

Зовнішній вигляд матриці БКГ має форму квадрата, який поділений на чотири менші квадрати. Щоб визначити частку ринку, нам потрібно звернути увагу на показники горизонтальної осі, а щоб оцінити темпи зростання ринку, – на показники вертикальної осі.

Класифікація товарів здійснюється на основі загального значення цих оцінок. Таким чином, можна визначити, до якої категорії належить товар, що виробляється або реалізується даним підприємством.

Таблиця БКГ дає змогу зрозуміти, які продукти користуються більшим попитом на ринку збуту, а які – меншою популярністю серед покупців. Цей метод визначення попиту на товари є дуже ефективним і одним із найпростіших у застосуванні.

Загальну картину щодо товарів можна побачити після складання таблиці БКГ; вона дає повне уявлення про те, що відбувається на ринку товару, який продається. Завдяки цьому маркетологи та менеджери можуть прийняти точне й правильне рішення щодо того, які товари, асортиментні групи та підрозділи варто розвивати й зберігати, а які доцільно ліквідувати.

Створення таблиці БКГ

1. Здійснюється збір необхідних вихідних даних.

- Складання списку необхідних товарів.
- Зведення даних щодо обсягів продажів та отриманого прибутку від реалізації цієї продукції.
- Зібрані дані заносимо до таблиці (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Товар	Виручка 2024, тис.грн	Виручка 2025, тис.грн	Обсяг продажів основного конкурента, тис.грн
Автотюнінг	240	300	320
Витратні матеріали	360	420	400
Автозапчастини	600	516	545
Автомобільні гаджети	180	140	143

Джерело: побудовано автором на основі данних підприємства ТОВ «Голік»

2. Проводиться розрахунок темпів зростання ринку.

- Розраховується річне зростання обсягів продажів (виручки) або обсягів прибутку.
- Додаємо нову графу до таблиці (темпи зростання ринку) (див. таблицю 2.3.)

Таблиця 2.3

Темп зростання ринку

Товар	Виручка 2024, тис.грн	Виручка 2025, тис.грн	Обсяг продажів основного конкурента за 2025, тис.грн	Темп зростання ринку, %
Автотюнінг	240	300	320	125%
Витратні матеріали	360	420	400	116%
Автозапчастини	600	516	545	86%
Автомобільні гаджети	180	140	143	78%

Джерело: побудовано автором на основі данних підприємства ТОВ «Голік»

3. Проводиться розрахунок відносної частки ринку кожного продукту, що розглядається, порівняно з головним конкурентом.

- Проводиться порівняння обсягу продажів товару досліджуваної організації з обсягом продажів цього ж товару основним конкурентом.
- Знайдені дані записуються в таблицю (див. таблицю 2.4)

Таблиця 2.4

Відносна частка ринку

Товар	Виручка 2024, тис.грн	Виручка 2025, тис.грн	Обсяг продажів основного конкурента за 2025, тис.грн	Темп зростання, %	Відносна частка ринку, %
Автотюнінг	240	300	320	125%	93,7%
Витратні матеріали	360	420	400	116%	105%
Автозапчастини	600	516	545	86%	110%
Автомобільні гаджети	180	140	143	78%	97,9%

Джерело: побудовано автором на основі данних підприємства ТОВ «Голік»

4. Складання матриці БКГ. Проводиться аналіз матриці БКГ.

Побудова матриці БКГ.

1-й етап: проводимо дві осі від початку координат. Вертикальна вісь – на ній зображуються показники темпів зростання ринку. Горизонтальна вісь – на ній зображуються показники відносної частки ринку.

2-й етап: Кожну з осей необхідно розділити на дві частини. Перша частина відображає низькі значення показників (низькі темпи зростання ринку і, відповідно, низьку відносну частку ринку). Друга частина відображає високі значення показників (високі темпи зростання ринку і високу відносну частку ринку).

Після побудови матриці БКГ стає очевидним, що розглянуті товари (підрозділи, бренди) опинилися в різних квадратах. Кожен з них має власне значення та спеціальну назву (див. рисунок 2.2.). А також має низку певних

якостей і закономірностей, які притаманні всім продуктам, що потрапили до певної групи в рамках матриці БКГ.



Рис. 2.2. Матриця БКГ для ТОВ «Голік»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства ТОВ «Голік»

Стандартні показники темпів зростання ринку та відносної частки ринку для порівняння різних груп товарів шляхом побудови матриці БКГ становлять 100% у даному випадку.

Група товарів «кульгаві качки» – це товари, що мають найменший попит на ринку; за цими показниками вони характеризуються повільним темпом зростання ринку та займають лише невелику частку ринку. Товари цієї категорії перебувають у невигідному становищі з точки зору витрат і дають мало надії на збільшення частки на ринку. Вони тягнуть за собою значні фінансові витрати при невеликих шансах на поліпшення. Для компанії важливо розуміти, що товари, які входять до цієї групи, – це не найпопулярніші та найприбутковіші товари. Але від них не варто позбавлятися зовсім у тому випадку, якщо вони мають цінність для споживача. У компанії ТОВ «Голік» цю нішу займають автомобільні гаджети, до них відносяться навігатори, антирадари тощо. Це пов'язано в першу чергу з тим, що на даний момент на будь-який смартфон є можливість встановити необхідний додаток, що виконує цю функцію, у зв'язку з цим великій кількості споживачів не потрібен окремий гаджет.

Група товарів «Проблеми». Ці товари характеризуються досить швидкими темпами зростання ринку, але мають невелику частку ринку порівняно з конкурентами. Ці товари перебувають у менш вигідному становищі, ніж товари-лідери, проте вони мають шанси на успіх завдяки зростанню ринку. Цей вид товару вимагає значних фінансових коштів для підтримки зростання. У майбутньому компанії доцільно проаналізувати, який потенціал має ця група товарів у рамках всього портфеля та управління асортиментом компанії в цілому. В організації ТОВ «Голік» на даному місці займають товари для автотюнінгу.

Група товарів «Зірки» – це найпопулярніша категорія товарів. Ця категорія товарів характеризується одночасно високими темпами зростання ринку та значною часткою ринку. Завдяки своїй конкурентоспроможності, ці товари дають значну норму прибутку, будучи і обіцяючи залишатися лідерами на ринку, що швидко зростає. При цьому необхідно розуміти, що вони мають величезний потенціал, але компанії повинні інвестувати значні фінансові кошти в їх просування та постійну підтримку. Можливо, товари з даної категорії еволюціонують у групу «Грошових мішків». На підприємстві ТОВ «Голік» дану категорію займають витратні матеріали, такі як: гальмівна рідина, масло, «омивайка», «незамерзайка» тощо.

Група товарів «Дойні корови» – це категорія товарів, яка характеризується низькими темпами зростання ринку, але має значну частку ринку порівняно з конкурентами. Ці товари приносять компанії найбільший прибуток. Вони здатні приносити більше коштів, ніж потрібно для підтримки їхньої частки ринку. У компанії ТОВ «Голік» цю нішу займають автозапчастини. Ця категорія товарів дозволяє підприємству залишатися на плаву в даній сфері, тому що ці товари є найнеобхіднішими та найбільш продаваними, а також є основним джерелом прибутку.

На прикладі ТОВ «Голік», з огляду на життєвий цикл товару, існує ймовірність того, що товари для автотюнінгу можуть перейти з групи «Зірки» до групи «Кульгаві качки». Це пов'язано з тим, що мода може минути або

змінитися, а даний товар залишиться на складі до закінчення терміну придатності, а потім буде ліквідований і списаний з балансу підприємства ТОВ «Голік». Щоб уникнути таких ризиків, необхідно грамотно підбирати асортимент товару і здійснювати закупівлю в розумних масштабах. Покладаючись на життєвий цикл товару, може статися й навпаки: з групи «Зірки» товар може перейти до групи «Дойні корови», це буде пов'язано з тим, що відбудеться бум на автотюнінг і попит на товар вийде на новий рівень. Тому потрібно завжди вчасно і грамотно проводити аналіз ринку, щоб завжди залишатися на першому місці серед конкурентів у цільової аудиторії підприємства.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є фундаментальним інструментом галузевого аналізу, що дозволяє оцінити привабливість галузі та інтенсивність конкуренції через дослідження п'яти ключових факторів [19]. Застосування цієї моделі дозволяє підприємству ідентифікувати джерела конкурентного тиску та визначити стратегічні пріоритети для захисту та зміцнення ринкових позицій.

Ця модель Майкла Портера допомагає аналізувати ринкову ситуацію, оскільки вона виявляє сильні та слабкі сторони підприємства, допомагає розробити маркетингову стратегію для підприємства та рухатися в майбутнє у заданому напрямку. Модель Майкла Портера базується на п’яти силах.

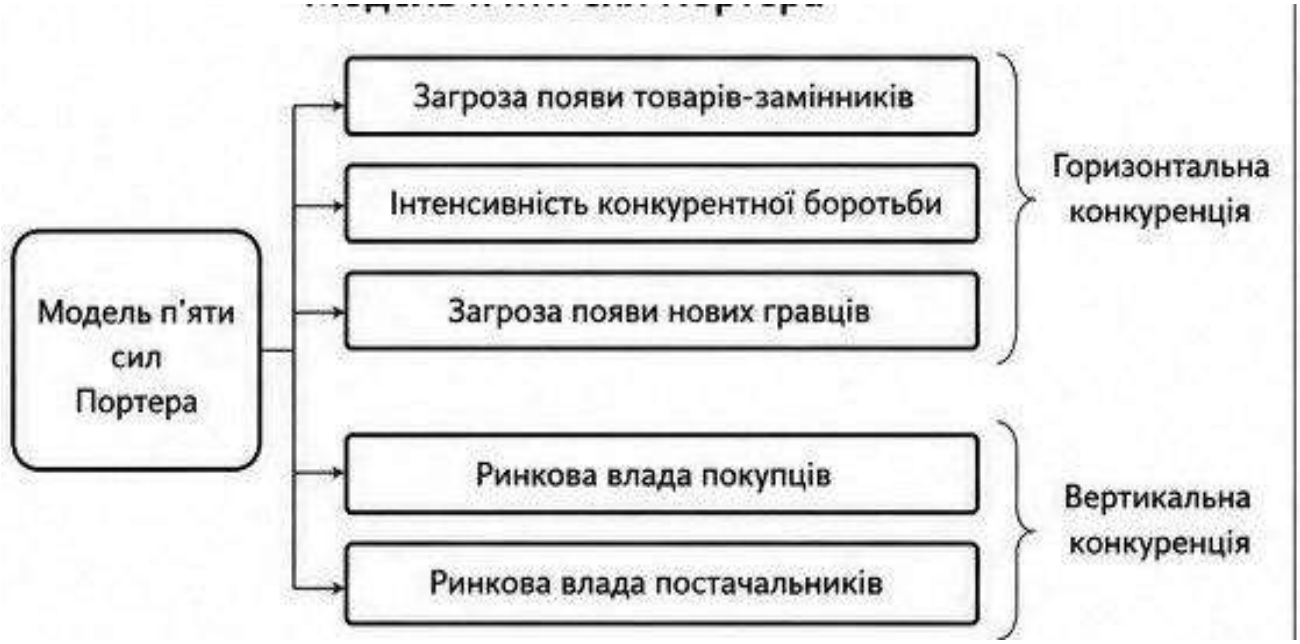


Рис. 2.3. П'ять рушійних сил за М.Портером

Джерело: побудовано автором на основі[25]

Сила 1: загроза появи товарів-замінників.

Якісь інноваційні продукти не можуть стати замінниками автомобільних запчастин, оскільки це можливо лише за умови повного переобладнання виробничих ліній автомобілебудування.

Однак до товарів-замінників можна віднести товари китайського виробництва. Так, їхня якість, безсумнівно, залишає бажати кращого, але й ціна в рази нижча за ціну на якісні автомобільні запчастини. Це створює певні ризики

Сила 2: інтенсивність конкурентної боротьби

Після аналізу конкурентів компанії можна зробити висновок, що частка ринку, яка припадає на інші компанії, становить приблизно 75%.

До низки переваг, якими володіє підприємство ТОВ «Голік», можна віднести:

- Висококваліфікований персонал;
- Якісне обладнання;
- Гнучка програма лояльності;

- Швидка доставка;
- Якісна продукція.

Сила 3: загроза появи нових гравців.

На ринку продажу автозапчастин у місті Покров підприємство ТОВ «Голік» посідає перше місце.

Однак у Дніпропетровській області компанії належить приблизно 25 % ринку. Це заслужено багаторічним досвідом роботи організації на ринку автозапчастин, а також якістю, ціною та гарантіями на продукцію, що пропонується.

Сила 4: ринкова влада споживачів

Цільові споживачі автомобільних запчастин – це фізичні та юридичні особи міста Орджонікідзе та Дніпропетровської області. Споживачі постійно користуються послугами компанії під час експлуатації транспортних засобів, незалежно від терміну та пробігу експлуатованого транспорту. Підприємство надає гарантію на свої деталі терміном на півроку, яка також поширюється на технологічні несправності продукції, невідповідності технічним нормам або нормам якості.

Окрім фізичних осіб, про яких йшлося вище, споживачами організації є також юридичні особи. Певна низка товарів на підприємстві ТОВ «Голік» продається за ціною, прийнятною для подальшого перепродажу, що дає змогу укладати договори на постачання власної продукції юридичним особам.

Попитом користуються як дрібні витратні запасні частини, так і аксесуари для автомобілів. Однак під час дослідження компанії з’ясувалося, що значна кількість клієнтів вимагає підвищення якості продукції, її креативності, якщо йдеться про аксесуари, та оригінальності. Звісно, організація не має наміру втрачати споживачів, а це означає необхідність змін та проектної діяльності з розширення продуктової лінійки й організаційної реструктуризації.

Тому більшість покупців готові доплачувати за якість та зручність у використанні продукції. Однак інші верстви населення залишаються залежними

від цінової політики підприємства. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що ступінь впливу цього чинника можна оцінити як середній.

Сила 5: ринкова влада постачальників.

ТОВ «Голік» закуповує сировину та матеріали у кількох постачальників за ринковими цінами в рамках вільних договорів. Наразі є два постійні постачальники, які співпрацюють з компанією з моменту її заснування. Договори з ними укладено до 2021 року, а штрафні санкції є достатньо високими, щоб бути впевненими у надійності постачальників. Решта постачальників не є постійними, це часто невеликі компанії, які не зовсім впевнено почуваються на ринку і готові постачати свою продукцію за низькими цінами, щоб переконати покупця працювати саме з ними. Таких компаній близько десяти, наразі ведуться роботи щодо укладення постійного контракту з однією з таких компаній, решта до цього моменту не пропонували укласти договір і від пропозицій відмовлялися, оскільки не завжди можуть надати повний обсяг продукції, необхідної для виробництва компанії.

Таким чином, залежність компанії від конкретного постачальника є незначною з огляду на значні труднощі для постійних постачальників у разі розірвання договору про постачання своєї продукції, а також через наявність на ринку безлічі нових компаній, які зможуть надати свою продукцію на той час, що необхідний для пошуку нового постійного постачальника.

Одним із зручних методів пошуку та подання інформації про конкурентів є «багатокутник конкурентоспроможності». Щоб його скласти, потрібно знайти, бажано, всі параметри, за якими покупці порівнюють підприємство, що розглядається, з конкурентними підприємствами; це можуть бути, наприклад: ціна, місце розташування, бренд, якість тощо. Також потрібно провести дослідження між розглянутим та конкуруючими підприємствами за такими ж, відповідно, параметрами. Але найголовніші показники, на які потрібно орієнтуватися, – це ті дані, які ми отримуємо від порівнянь покупців.

Для подальшого закріплення матеріалу проведемо аналіз та більш глибоке вивчення заходів щодо збереження та підвищення

конкурентоспроможності ТОВ «Голік». У ході виконання цієї роботи дамо оцінку її конкурентоспроможності в конкурентному середовищі за допомогою такого інструменту, як «багатокутник конкуренції».

Для успішного проведення дослідження необхідно:

1. Визначити основних конкурентів;
2. Визначити конкретні показники, за якими проводитиметься порівняння конкурентоспроможності;
3. Визначити, за якими критеріями оцінюють покупці;
4. Визначити ступінь значущості кожного з показників конкурентоспроможності;
5. Надати порівняльну оцінку досліджуваним організаціям за кожним із показників;
6. Дати зважену оцінку конкурентоспроможності, використовуючи показники.
7. Створити діаграму на основі показників.

ТОВ «Голік» не має конкурентів у місті Покров, але має декількох конкурентів у Дніпропетровській області. До них можна віднести:

- Виробництво автозапчастин «Maydanyuk» у місті Кривий Ріг.
- Виробництво автозапчастин «Петров А. П.» у місті Дніпро.

Кожен із наведених вище конкурентів має свої особливі переваги. Виокремимо найважливіші конкурентні показники та переваги виробництва автозапчастин:

1. Цінова політика для покупців;
2. Розташування;
3. Програма лояльності;
4. Широта асортименту;
5. Платформа інтернет-магазинів;
6. Кваліфікація персоналу;
7. Якість продукції.

Порівняльні оцінки конкурентних показників виробництва автозапчастин ТОВ «Голік» та його конкурентів у балах наведено в таблиці 2.5.1.

Оцінка проводилася за дванадцятибальною шкалою, де 1 – мінімальний рівень конкурентоспроможності, 12 – максимальний рівень.

Таблиця 2.5

Порівняльні оцінки конкурентних показників ТОВ «Голік» та основних конкурентів

Ступінь значущості	Показник конкурентоспроможності	Бали за організаціями		
		Голік	Maydanyuk	Петров А.П.
0,2	Цінова політика	8	7	11
0,1	Розташування	10	6	12
0,1	Програма лояльності	12	9	5
0,2	Широта асортименту	9	5	10
0,1	Інтернет-магазин	5	8	9
0,1	Кваліфікація персоналу	10	11	8
0,2	Якість продукції	11	10	8
1	**Підсумок:**	**65**	**56**	**63**

Виходячи з отриманих оцінок, складемо зважену оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Голік» та її основних конкурентів (див. таблицю 2.6.). Зважена оцінка конкурентоспроможності обчислюється шляхом послідовного множення першого стовпчика на експертні оцінки.

Таблиця 2.6

Виважені оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Голік» та основних конкурентів

Рівень значущості	Показник конкурентоспроможності	Бали за організаціями		
		Голік	Maydanyuk	Петров А.П.
0,2	Цінова політика	1,6	1,4	2,2
0,1	Розташування	1	0,6	1,2
0,1	Програма лояльності	1,2	0,9	0,5
0,2	Широта асортименту	1,8	1	2

0,1	Інтернет-магазин	0,5	0,8	0,9
0,1	Кваліфікація персоналу	1	1,1	0,8
0,2	Якість продукції	2,2	2	1,6
1	**Підсумок:**	**9,3**	**7,8**	**9,2**

На основі оцінок конкурентних переваг ТОВ «Голік» та його конкурентів побудуємо багатокутник конкурентоспроможності.

Він наведено на рисунку 2.4.

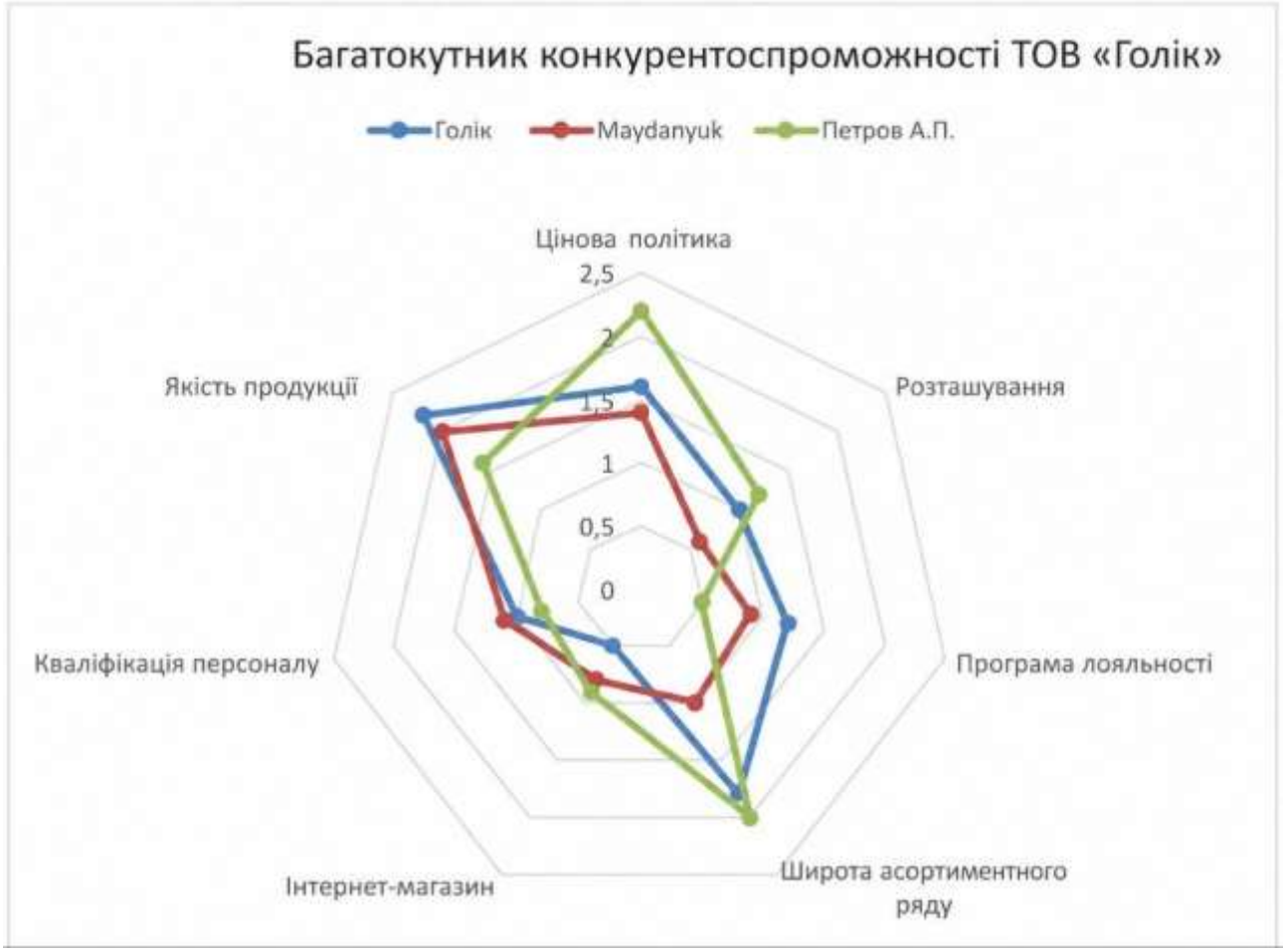


Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Голік»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

З таблиці та багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Голік» можна побачити наочну картину того, що це підприємство лідирує серед своїх основних конкурентів за такими критеріями, як:

- Якість продукції;

- Програма лояльності.

Але за такими критеріями, як:

- Інтернет-магазин;
- Кваліфікація персоналу.

Компанія ТОВ «Голік» поступається компанії «Maydanyuk».

А за такими параметрами, як:

- Цінова політика;
- Розташування;
- Широкий асортимент;
- Інтернет-магазин.

ТОВ «Голік» поступається організації «Петров А. П.»

Проаналізувавши дані щодо підприємства ТОВ «Голік» та його конкурентів на «Багатокутнику конкурентоспроможності», керівництву слід звернути увагу на зазначені вище недосконалі показники. Це забезпечить організації більше конкурентних переваг, завдяки чому вона вийде на новий рівень на ринку автозапчастин у Дніпропетровській області.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ГОЛІК»

Конкурентоспроможність не може бути кінцевим поняттям, цей фактор повинен завжди перебувати в русі. Навіть займаючи лідируючі позиції на ринку, підприємство повинно мати здатність конкурувати не тільки з іншими організаціями, а й із самим собою в минулому.

Конкурентоспроможність – це основна причина того, що організація отримує прибуток і займає своє місце на ринку.

Конкурентоспроможність – це рух, який має властивість змінюватися залежно від ситуації на ринку. Не можна спиратися лише на минуле, оскільки у світ приходять нові технології, нові можливості, методи тощо. Аналіз ринку є одним із ключових факторів для того, щоб зберегти конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, важливим аспектом є постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та підвищення якості продукції чи послуг. Своєчасне впровадження інновацій дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати свої ринкові позиції. Також вагоме значення має ефективне використання ресурсів, що сприяє підвищенню економічної результативності діяльності.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Голік» доцільно реалізувати такі заходи, які наведені нижче у роботі.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Голік» доцільно впровадити комплекс таких заходів, зокрема:



Рис. 3.1. Організаційні заходи з модернізації управління конкурентоспроможністю

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Стратегія розглянутого магазину ТОВ «Голік» має включати, як мінімум, маркетингову стратегію, фінансову стратегію та стратегію розвитку.

У довгостроковій перспективі ТОВ «Голік» пропонується вжити таких заходів:

- Завоювати довіру клієнтів.
- Перевершити всіх конкурентів на ринку автозапчастин Дніпропетровської області.

У рамках запропонованої стратегії розвитку цільова аудиторія має постійно розширюватися. Покупці мають із задоволенням відвідувати магазин, при цьому не просто здійснюючи разові покупки, а стаючи постійними клієнтами.

У цьому контексті запропонована стратегія має бути безпосередньо пов’язана з маркетинговою стратегією, яка проявляється як у рекламній діяльності організації, так і в розробці успішної тактики продажів.

Маркетингова стратегія підприємства реалізується за допомогою таких елементів (див. рисунок 3.2.):

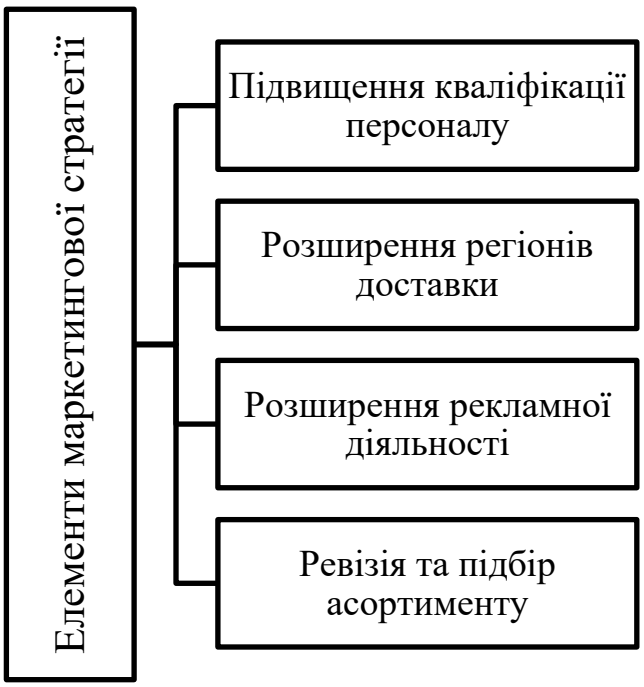


Рис. 3.2. Заходи з реалізації маркетингової стратегії

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Найголовнішим фактором розвитку підприємства з виробництва автомобільних запчастин є якісна продукція, що має сертифікат відповідності державним стандартам.

Ще одним інструментом для підвищення конкурентоспроможності має стати кваліфікований персонал. Це потрібно для того, щоб консультант міг допомогти покупцеві та підказати йому потрібний товар; таким чином підприємство заощадить час споживача, а він отримає безкоштовну консультацію щодо товару та буде впевнений, що придбав те, що йому дійсно підходить.

З метою розширення клієнтської бази підприємству ТОВ «Голік» пропонується розширити зони доставки на сусідні області.

У зв’язку з розширенням модельного ряду автомобілів, підприємству ТОВ «Голік» необхідно включити до свого асортименту запчастини та комплектуючі для нових автомобілів. В ідеалі потрібно не просто стати продавцем автозапчастин, а бажано стати офіційним дилером.

На даному етапі організації ТОВ «Голік» слід негайно взятися за розвиток власного веб-сайту, регулярно оновлювати інформацію про товари та публікувати актуальні ціни. Паралельно слід запустити рекламу в пошуковій системі Google.

Підприємства, що торгують автомобільними запчастинами, не можуть мати у своєму асортименті весь спектр необхідних запчастин та комплектуючих для всіх марок і моделей автомобілів. Тому одним із основних завдань керівника підприємства є грамотний підбір асортименту. Для цього необхідно проводити аналіз автомобільного ринку, щоб розуміти, які автомобілі користуються особливим попитом серед місцевих жителів міста Орджонікідзе та сусідніх міст, таких як Нікополь, Кривий Ріг, Марганець, Воронцовка тощо. Основною перевагою компанії ТОВ «Голік» є наявність власного виробництва, на якому виготовляються найбільш універсальні та популярні автозапчастини.

З огляду на те, що ми живемо в інформаційному суспільстві, необхідно усвідомлювати цінність інформації на сьогоднішній день. ТОВ «Голік» приділяє особливу увагу навчанню та інформуванню своїх працівників – від продавців-консультантів до керівників відділів. Найважливішою є інформація про ринок постачальників, споживачів, конкурентів, якість продукції та платоспроможний попит. Саме ця інформація допоможе вибудувати фінансову стратегію. Якщо дотримуватися всього вищесказаного, то підприємство зможе забезпечити оптимальні умови для реалізації всієї продукції. Організація зможе встановити такий баланс, що при роботі зі споживачами та постачальниками виграє саме ТОВ «Голік».

Підприємство ТОВ «Голік» добре відоме лише в місті Покров. У Дніпропетровській області воно має невелику клієнтську базу споживачів, а в сусідніх регіонах, підприємство ТОВ «Голік» невідоме.

Один із найефективніших способів розвитку будь-чого – це реклама [17]. Так само й розглянута компанія ТОВ «Голік» не є винятком.

Одна з головних проблем цієї компанії полягає в тому, що вона не має

великої популярності і, як наслідок, не отримує більше замовлень від споживачів, а реклама допоможе організації ТОВ «Голік» стати трохи відомою та підвищити рівень замовлень від покупців.

Спираючись на дані щодо товарообігу за той період, коли підприємство реалізовувало рекламний проект, на основі цієї інформації можна дослідити зростання економічної ефективності за допомогою одного рекламного засобу та всіх рекламних заходів підприємства в цілому.

Аналіз та вивчення економічної ефективності реклами здійснено шляхом порівняння товарообігу за періоди, коли організація користувалася рекламними послугами, та коли ні.

Остаточний висновок щодо ефективності реклами робиться на основі аналізу витрат на проведення рекламної кампанії та додаткового прибутку, отриманого в результаті її проведення.

Розрахунок економічної ефективності за цим методом здійснюється шляхом порівняння даних про товарообіг торгової точки у 2025 році, коли проводилася рекламна кампанія «Black Friday» у період з 23 по 29 листопада, з даними про товарообіг цього ж магазину у 2023 та 2025 роках, коли подібна акція не проводилася. Під час проведення рекламної акції всім покупцям надавалася знижка 25% на весь асортимент магазину, а також дарувалися в якості компліменту брелоки з емблемою компанії. Дані про порівняльний товарообіг підприємства в листопаді 2023-2025 рр. наведено в таблиці 3.1. Для даного аналізу використовуються дані роздрібної торгівлі, оскільки організаціям-партнерам і так завжди надається знижка від 30% до 50%.

Таблиця 3.1

Товарообіг ТОВ «Голік» у листопаді 2023–2025 рр.

Товарообіг з 23 по 29 листопада 2023 року	Товарообіг з 23 по 29 листопада 2024 року.	Товарообіг з 23 по 29 листопада 2025 року.

Грн.	Грн.	Грн.
15731	17445	25090

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Голік»

З даних, наведених у таблиці 3.1, видно, що товарообіг на підприємстві ТОВ «Голік» зростає з року в рік. Індекс зростання товарообігу з 23 по 29 листопада 2024 року порівняно з тим самим періодом 2023 року становив:

J_1=17445 / 15731 = 1.11 (11%)

А індекс зростання товарообігу в період проведення рекламної акції з 23 по 29 листопада 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року становив:

J_2=25090 / 17445 = 1.43 (43%)

Таким чином, приріст товарообігу завдяки проведенню рекламної акції склав 32 %. Розрахуємо додатковий товарообіг:

Т=25090* 32 / 100 = 8029 грн

Прибуток магазину за цей період склав 39 % від загального товарообігу, отже, прибуток від додаткового товарообігу, отриманого завдяки проведенню рекламної кампанії, становитиме:

П = 8029* 39 / 100 = 3131 грн.

Щоб дізнатися про економічний ефект від проведення рекламної кампанії, потрібно проаналізувати витрати, пов’язані з її проведенням.

Дані про витрати на проведення рекламних заходів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.3

Витрати на рекламні заходи

Статті витрат	Вартість, грн
Реклама у місцевій газеті	60
Банери	1 200
Брелоки	1 350
Флаєри	250

Статті витрат	Вартість, грн
РАЗОМ	**2 860**

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Голік»

Витрати на рекламу становлять 2860 гривень.

Таким чином, за період проведення рекламної акції, приуроченої до «Чорної п’ятниці», чистий прибуток склав 271 грн. З цього можна зробити висновок, що проведення такої акції є малоефективним.

Незважаючи на низьку ефективність, керівництво підприємства ТОВ «Голік» задоволене тим, що витрати на рекламу хоча б окупилися, і сподівається, що в майбутньому кількість клієнтів збільшиться. Також керівництву слід замислитися над доцільністю проведення таких заходів щороку. Варто зазначити, що на пропозицію комерційного відділу заздалегідь підняти ціни перед тижнем «Black Friday» керівництво ТОВ «Голік» відповіло категоричною відмовою.

Крім того, для реалізації комплексу маркетингових заходів можна рекомендувати такі кроки:

1. Оптовим покупцям – автосервісам – можна дарувати настінні календарі зі своїм логотипом.
2. Для роздрібних споживачів можна дарувати магнітики зі своїм логотипом або брелок із зображенням їхньої марки автомобіля при покупці на суму від 1000 грн.
3. Можна замовити рекламу на радіо в прилеглих регіонах.
4. Розмістити рекламу на кількох банерах у сусідніх містах та областях.

Всесвітньо відомий американський маркетолог Пітер Друкер сказав: «Маркетинг настільки всеосяжний, що його не можна вважати окремою функцією: це весь бізнес, розглянутий з точки зору його кінцевого результату, тобто з точки зору покупця».

Світ постійно розвивається, і в сучасному світі, щоб розвиватися, потрібно користуватися всім, що він нам дає. Одна з таких можливостей – це інтернет-магазини.

Інтернет-торгівля – це сайт, що продає товари через Інтернет. Він дає змогу користувачам онлайн, у своєму браузері або через мобільний додаток, оформити замовлення на покупку, обрати спосіб оплати та доставки замовлення, а також оплатити замовлення. Зараз це найпопулярніша ніша, і вона має величезні переваги завдяки тому, що є динамічним сегментом економіки, який завжди демонструє зростання.

Тим більше, з огляду на нинішню ситуацію з пандемією у світі, інтернет-магазин – це найвигідніше рішення для покупців і продавців, насамперед з точки зору їхньої безпеки. Після такого досвіду більшість людей, швидше за все, продовжать користуватися такими дистанційними послугами, оскільки це дуже зручно тим, що економить час, можна порівнювати товари, переглядати відгуки та одразу купувати, не виходячи з дому.

Наразі для розвитку потрібно займати активну соціальну позицію, грамотно розвивати інтернет-торгівлю, проводити необхідні заходи для залучення клієнтів, а також переконати їх придбати саме продукцію підприємства ТОВ «Голік» і сформувати у споживача бажання обов’язково повернутися для повторного замовлення.

Очевидно, що основний прибуток організація отримує від покупців, тому чим більша їхня кількість, тим більшим є зростання прибутку підприємства. Отже, дуже важливо розширювати свою аудиторію та залучати нових клієнтів. Незамінним помічником у цьому є інтернет-маркетинг. Сьогодні практично кожна людина є користувачем мережі Інтернет. Саме там можна знайти потрібний товар і місце, де його можна придбати. Тому будь-якому підприємству дуже важливо виходити на різні онлайн-майданчики.

Для досягнення конкретних результатів в інтернет-маркетингу підприємству ТОВ «Голік» пропонується використовувати такі інструменти (див. рисунок 3.3):

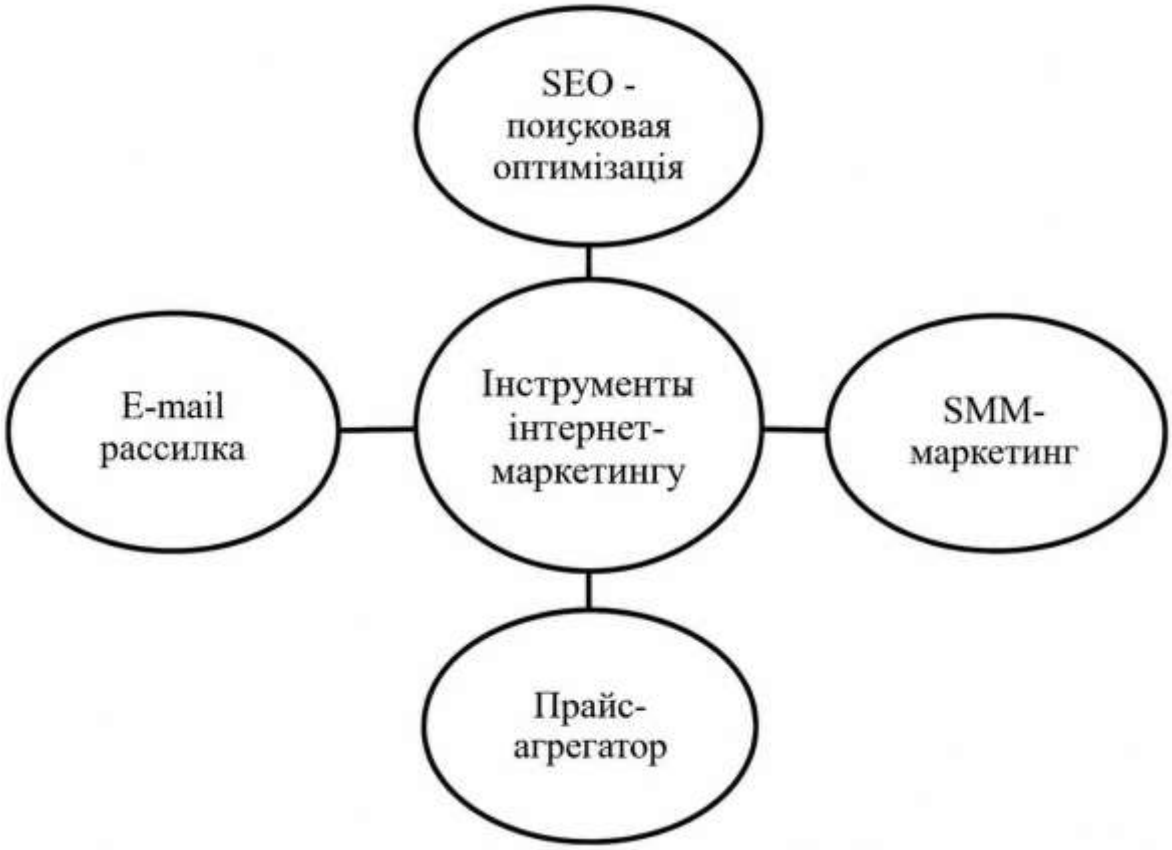


Рис. 3.3 Інструменти інтернет-маркетингу

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

1. SEO (Search Engine Optimization, пошукова оптимізація) – це комплекс заходів, спрямованих на всебічний розвиток і просування веб-сайту компанії. Щоб вивести сайт на провідні позиції, потрібен час і комплекс певних заходів. Результатом пошукової оптимізації має стати вихід сайту на перші позиції в результатах видачі в різних пошукових системах за певними запитами інтернет-користувачів. До того ж покупець більше довіряє сайтам, що знаходяться в природній видачі, а не рекламним оголошенням.

2. Маркетинг у соціальних мережах (Social media marketing, SMM). Інтернет-торгівля може відбуватися на різних майданчиках. Потрібно розуміти, що саме зараз є популярним серед відвідувачів. Оскільки в цій сфері немає конкретного віку та статі, автозапчастини та комплектуючі для автомобілів купують люди віком від 18 до 70 років. Тому потрібно розуміти, на яких інтернет-майданчиках слід починати свій розвиток. Зараз більша кількість людей стає більш экспертні в соціальних мережах, але є й ті, хто користується

лише сайтами. Тому потрібно просувати себе на таких майданчиках, як Instagram, YouTube-канал, сайт. Такі майданчики для виробництва ТОВ «Голік» стануть можливістю комунікації зі споживачами. Це допоможе отримувати зворотний зв'язок від користувачів, тим самим аналізувати своє виробництво, дізнаватися про свої недоліки, які в подальшому можна виправити, а також дізнаватися про свої переваги, які слід розвивати, щоб стати достатньо клієнто орієнтованими.

3. Прайс-агрегатор – це онлайн-сервіс для збору та систематизації інформації про товари та ціни в інтернет-магазинах і подальшого представлення цих даних у зручному для покупця форматі. Це один із найпопулярніших та найефективніших способів інтернет-торгівлі. Цей спосіб дуже зручний тим, що керівництво компанії може ним скористатися відразу після створення власного майданчика інтернет-торгівлі. Список прайс-агрегаторів в Україні: Hotline.ua, Price.ua, Nadavi, Sravni.us тощо.

4. Електронна розсилка. Розсилка електронною поштою – це також один із дієвих інструментів контент-маркетингу, який дуже ефективно сприяє повторним покупкам відвідувачів. Це пов'язано з тим, що організація в першу чергу нагадує про своє існування, а також розповідає про свої акції, знижки, про те, що відбулося оновлення товару, відбулося збільшення асортименту, відбулися зміни в ціновій політиці, також можна вітати своїх клієнтів з різними святами. Звісно, не можна просто так взяти й написати людині у «холодній» розсилці, оскільки це, по-перше, будуть повідомлення в нікуди, а по-друге, це відразу викликає негативне ставлення людини до магазину, де вона не здійснювала покупок і не давала свою згоду на обробку особистих даних, і якщо раптом їй знадобиться ця організація, то цей споживач точно не звернеться до цього магазину. Email-розсилка вимагає грамотної роботи над собою. По-перше, спочатку потрібно зібрати базу клієнтів даного підприємства ТОВ «Голік», написати грамотний текст і розробити дизайн, щоб привернути покупців, а також, звісно, здійснити саму розсилку, зібрати дані та провести

аналіз результатів. Сервіси для email-розсилки в Україні: Sendpluse, Unisedr, eSputnik тощо.

Як то кажуть, «якщо хочеш зробити щось добре, зроби це сам», але це не стосується вирішення даної проблеми, оскільки розвитком інтернет-торгівлі повинні займатися фахівці. У кожного мають бути свої обов'язки, неможливо бути кращим у всьому, тому для цього потрібно найняти фахівців, які знають не лише технічні аспекти, а й практичну сторону цієї справи. Так, це будуть витрати, але вони будуть у категорії інвестицій і принесуть прибуток.

У сучасних ринкових умовах підприємства змушені постійно шукати нові способи залучення та утримання споживачів. Важливу роль у цьому процесі відіграє мерчендайзинг, який сприяє більш ефективному представленню товарів і формуванню позитивного враження у покупців. Завдяки цьому мерчендайзинг виступає одним із дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання мерчандайзингу полягає в тому, щоб потрібний товар опинився в потрібному місці та за потрібною ціною, що сприяє збільшенню обсягу продажів. Під час проведення мерчандайзингу важливо приділяти велику увагу психологічному сприйняттю людини. Так було виявлено, що люди більше схильні купувати товари, які знаходяться в правому верхньому куті стійки або вітрини. Спираючись на цей факт, можна контролювати ротацію будь-якого товару.

Кожна велика мережа магазинів завжди намагається розробити власну стратегію мерчандайзингу та дотримуватися її, щоб мати свій неповторний стиль і виділятися на тлі конкурентів, а про це часто навіть не знають невеликі магазини.

Для ТОВ «Голік» пропонуються такі заходи:

По-перше, потрібно збільшити кількість вітрин із дрібним та універсальним товаром, таким як підшипники, гальмівні колодки, ремінь ГРМ, сален-блоки, коромисла, свічки, прокладки, фільтри тощо. Ці вітрини повинні

бути недоступними для покупців, але товар має бути виставлений у максимальному асортименті з актуальними цінниками.

По-друге, виставити два-три зразки великогабаритних товарів, які є у продажу, таких як акумулятори, головка блоку циліндрів, радіатор, рульова рейка. Щодо решти великогабаритних товарів, запропонувати покупцям каталоги у відкритому доступі.

По-третє, правильно оформити прикасову зону. Для цього потрібно створити стенд, на якому будуть виставлені такі товари, як серветки, ароматизатори, серветки з мікрофібри, брелоки, окуляри від відблисків тощо. При оформленні прикасової зони можна взяти за приклад оформлення мережі супермаркетів АТБ.

Також ТОВ «Голік» пропонується виділити окрему зону, в якій розмістити товари власного виробництва, на які підприємство надає додаткову гарантію.

Запровадити аналітичний журнал, у якому відображатимуться показники продажів за даними про зміни у вітринах; це допоможе відстежувати та контролювати попит на той чи інший вид товару в майбутньому.

Розумом мерчендайзингу є керівник, але втілювати задумане має продавець. Це пов’язано з тим, що робоче місце продавця – це торговий зал. Працівник повинен вміти вільно в ньому орієнтуватися та знати асортимент торгової точки, стежити за станом і наповненістю вітрин та стендів.

Мерчандайзинг, як і конкурентність загалом, вимагає постійної уваги та вдосконалення, адже у постійних клієнтів може «затуманюватися» погляд, і вони перестануть звертати увагу на певний товар. Тому важливо відстежувати купівельну поведінку, у зв'язку з цим часто після візиту керівника доводиться робити перестановку продукції та вітрин продавцю. Адже: «Кожен міліметр торгової площі магазину повинен приносити прибуток».

ВИСНОВКИ

На тему конкурентоспроможності існує багато інформації; над цією темою працювали й працюють видатні економісти та маркетологи, і з кожним разом з’являються нові знання, нові можливості та нові напрямки розвитку цієї теми.

Конкурентоспроможність не може бути кінцевим поняттям, цей фактор повинен завжди перебувати в русі. Навіть займаючи лідируючі позиції на ринку, підприємство повинно мати здатність конкурувати не тільки з іншими організаціями, а й із самим собою в минулому. Конкурентоспроможність – це основна причина того, що організація отримує прибуток і займає своє місце на ринковій арені. Конкурентоспроможність – це рух, який має властивість змінюватися залежно від ситуації на ринку. Не можна спиратися лише на минуле, оскільки у світ приходять нові технології, нові можливості, методи тощо.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність власного підприємства, керівники повинні спочатку зрозуміти суть конкурентоспроможності, а вже потім розпочати впровадження заходів щодо її підвищення та збереження.

Керівники організації повинні розуміти, що їхній бізнес існує і надалі існуватиме в системі, рушійною силою якої є покупець, адже саме він обирає з-поміж великої кількості представлених пропозицій те, що підходить саме йому.

Найголовніше завдання будь-якої організації полягає не лише у тому, щоб продемонструвати свою конкурентоспроможність, а й у тому, щоб споживач обрав саме її підприємство, її товари та послуги. Тоді організація залишиться на найвищому рівні у цій галузі. Для цього потрібно постійно відстежувати попит покупців та позиції конкурентних переваг.

На сьогоднішній день конкурентоспроможність є однією з основних переваг організації, хоча для неї немає конкретного визначення та конкретної

моделі дії. Аналізуючи різні методи та пояснення різних вчених у цій сфері, можна зробити такі висновки: існує три основні методи:

1) Методи визначення комплексного показника конкурентоспроможності;
2) Методи, що не дають єдиного показника;
3) Методи, що визначають конкурентоспроможність за допомогою непрямого показника.

Наразі, в умовах фінансової кризи, що набирає обертів, актуальним є розроблення принципів, які можна застосувати на практиці і на яких мають ґрунтуватися системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

У цій роботі було розглянуто підприємство ТОВ «Голік», на його прикладі було досліджено конкурентоспроможність. Ця організація займається виробництвом та продажем автозапчастин і супутніх товарів. У цій роботі було проведено кількаетапне дослідження конкурентоспроможності.

Перший етап: проведення аналізу за методами «п’яти сил» Майкла Портера, багатокутника конкурентоспроможності та матриці БКГ.

Другий етап: аналіз даних за застосованими методами, що допомогло виявити проблеми та визначити сильні сторони.

У ході проведеної роботи було виявлено проблемні аспекти діяльності підприємства, а також визначено його сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентними організаціями.

Слабкими сторонами підприємства ТОВ «Голік» були визначені такі моменти. У порівнянні з конкурентною організацією «Maydanyuk» розглянуте підприємство ТОВ «Голік» поступається за такими параметрами, як: інтернет-магазин та кваліфікація персоналу. А порівняно з компанією «Петров А. П.» розглянуте підприємство ТОВ «Голік» поступається за такими критеріями, як: цінова політика; розташування; широта асортименту; інтернет-магазин. Сильними сторонами були визначені такі критерії, як: якість продукції; програма лояльності.

Також на практиці було виявлено, що без штучного підвищення цін рекламна кампанія, приурочена до тижня «Black Friday», немає високої економічної ефективності.

Проведений вище аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Голік» показав, що вдосконалення цієї системи має здійснюватися переважно в напрямку поліпшення маркетингової діяльності. Особливу увагу тут слід приділити інтернет-маркетингу.

Ще одним інструментом для підвищення конкурентоспроможності має стати кваліфікований персонал. Це потрібно для того, щоб консультант міг допомогти та підказати покупцеві потрібний товар; таким чином підприємство заощадить час споживача, а він отримає безкоштовну консультацію щодо товару та буде впевнений, що придбав те, що йому дійсно підходить.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР.

2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III.

3. Абаєва Н. П., Старостіна Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 133 с.

4. Адаєва Т. Ю. Організаційні чинники та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі машинобудівного виробництва). 2025. 57 с.

5. Алтухова А. Т. Чинники підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та держава. 2020. № 10. С. 31–35.

6. Баєва Д. А. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : дис. к.е.н. Харків, 2021. 247 с.

7. Балашевич В. А., Андронов А. М. Економіко-математичне моделювання виробничих систем. Київ : Університетське, 2021. 654 с.

8. Балгабаєв А. К. Особливості конкуренції сільськогосподарських товаровиробників // Агросвіт. 2023. № 3. С. 65–74.

9. Барінов В. А., Синельников А. В. Розвиток організації в конкурентному середовищі // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2024. № 3. С. 5–17.

10. Березін А. А. Моделі та методики підтримки прийняття рішень для управління конкурентоспроможністю підприємств : дис. к.т.н. Київ, 2021. 188 с.

11. Березов Н. І. Конкуренція в економіці. Київ : Ніка-Центр, 2023. 768 с.

12. Бєлоусова Д. С. Поняття та сутність конкурентоспроможності. Фактори, що впливають на

конкурентоспроможність // Актуальні проблеми економіки. 2021. № 15–2. С. 72–76.

13. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент. Київ : Ніка-Центр, 2024. 528 с.

14. Броннікова Т. С. Економіка фірми : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2023. 222 с.

15. Вашко Т. А. Стратегія та конкурентоспроможність // Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. 2024. № 7 (7). С. 10–14.

16. Войцеховська І. А. Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю організації // Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 5. С. 78–85.

17. Волкова І. Є. Основи конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації // Економіка України : аналіз, прогноз, регулювання. 2023. № 7.

18. Волкова Н. С. Конкурентоспроможність підприємницьких структур. Київ : Ліра-К, 2021. 90 с.

19. Гапоненко А., Савельєва М. Традиційні та нові фактори конкурентоспроможності організацій // Проблеми теорії та практики управління. 2021. № 5. С. 117–124.

20. Гельвановський М. І., Жуковська В. М., Трофімова І. М. Конкурентоспроможність у мікро-, мезо- та макрорівневих вимірах // Економічний журнал. 2023. № 4. С. 33–36.

21. Головачов А. С. Конкурентоспроможність організації. Київ : Вища школа, 2021. 907 с.

22. Данилов І. П. Конкурентоспроможність регіонів: теоретичні основи та методологія. Київ : Кондор, 2023. 368 с.

23. Денисова А. Л., Уляхін Т. М. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: аспекти якості. Харків : Фактор, 2021. 120 с.

24. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України [Електронний ресурс]. URL: http://www.ukrproject.gov.ua/ (дата звернення: 10.01.2026).

25. Єгорова Л. С., Макаричев А. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник економіки та управління. 2021. № 8. С. 100–120.

26. Захарченко В. І. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємства // Машинобудування та економіка. 2023. № 3. С. 50–53.

27. Звітність підприємств України [Електронний ресурс]. URL: http://www.biz-sites.net.ua/show_site/787 (дата звернення: 12.01.2026).

28. Іванова А. Н. Методика фінансового аналізу основних засобів як метод управління конкурентоспроможністю капіталомістких компаній // Фінансовий менеджмент. 2024. № 5. С. 19–23.

29. Іванова В. Н. Імпортозаміщення продукції АПК. Фактори конкурентоспроможності. Київ : Фінанси і статистика, 2023. 173 с.

30. Кваснікова В. В., Жучкевич О. М. Конкурентоспроможність товарів та організацій. Практикум. Київ : Інфра-М, 2023. 43 с.

31. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2025. 72 с.

32. Коломієць А. Конкурентоспроможність банків в умовах інфляції : монографія. Київ : Академвидав, 2023. 232 с.

33. Кондратьєва А. А., Перевертова Т. А. До питання забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств // Соціально-економічні процеси і явища. 2021. № 9. Т. 23. С. 24–33.

34. Кондрашкіна П. П., Чіранова Т. І. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі // Вісник економіки та менеджменту. 2023. № 5. С. 33–45.

35. Коніна Н. Ю. Конкурентоспроможність фірми у глобальному світі. Київ : Проспект, 2021. 513 с.

36. Куанышбаєв Р. М. Як управляти конкурентоспроможністю підприємства в кризових економічних умовах // Наука-2020. 2023. № 2. С. 18–24.

37. Ларін В. М., Яшин Н. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: можливий підхід // Економіка та влада. 2021. № 5. С. 23.

38. Ліфіц І. М. Конкурентоспроможність товарів і послуг. Київ : Юрайт, 2024. 357 с.

39. Оковкіна О. М., Чупайда А. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економічний журнал. 2021. № 7. С. 33.

40. Осадчук Є. В. Конкурентоспроможність в Інтернеті. Як зробити свій проєкт успішним. Київ : Біном, 2023. 152 с.

41. Парамонова Т. Конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі : монографія. Київ : КноРус, 2023. 664 с.

42. Плешкова Н. А., Подзова Г. А., Першина Є. Г., Соколова О. В., Тарський М. О. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: підходи, проблеми, завдання [Електронний ресурс]. Режим доступу: CyberLeninka (дата звернення: 07.01.2026).

43. Портер М. Конкуренція. Київ : Вільямс, 2024. 608 с.

44. Поточний архів документації ТОВ «Голік».

45. Сахненко І. В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: http://www.nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 07.01.2026).

46. Семенчук Д. Г. Конкурентоспроможність банків. Київ : LAP Lambert Academic Publishing, 2023. 790 с.

47. Сталаш В. А. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства в Україні // Інноваційна наука. 2021. № 7. С. 34–42.

48. Урбан Н. А. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: RBC Marketing (дата звернення: 10.01.2026).

49. Фідельман Г., Дєдиков С., Адлер Ю. Альтернативний менеджмент. Шлях до глобальної конкурентоспроможності. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 192 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз ТОВ «Голік»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Широкий асортимент продукції	Обмежена маркетингова активність
Наявність постійних клієнтів	Висока залежність від постачальників
Можливості	**Загрози**
Розширення ринку збуту, розвиток онлайн-продажів	Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища

Додаток Б

Матриця БКГ товарного асортименту ТОВ «Голік»

Товарна група	**Частка продажів**	**Темп зростання**	**Категорія БКГ**
Автозапчастини	Висока	Високий	Зірки
Мастила	Середня	Стабільний	Дойні корови
Аксесуари	Низька	Низький	Собаки

Додаток В

Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Обґрунтування
Загроза появи товарів-замінників	Середній	Повноцінні замінники автомобільних запчастин практично відсутні через необхідність переобладнання виробничих ліній автомобілебудування. Водночас певну загрозу становлять дешеві аналоги китайського виробництва, які приваблюють споживачів нижчою ціною, незважаючи на нижчу якість.
Інтенсивність конкурентної боротьби	Високий	На ринку діє значна кількість конкурентів, сукупна частка яких становить близько 75 %. Конкурентними перевагами ТОВ «Голік» є висококваліфікований персонал, сучасне обладнання, гнучка програма лояльності, швидка доставка та висока якість продукції.
Загроза появи нових конкурентів	Низький	Споживачами є фізичні та юридичні особи, які регулярно потребують автозапчастин. Частина клієнтів орієнтується на якість і готова платити більше, тоді як інші чутливі до цінової політики. Покупці також висувають вимоги щодо розширення асортименту та підвищення якості продукції, що збільшує їхній вплив на підприємство.
Ринкова влада споживачів	Середній	Споживачами є фізичні та юридичні особи, які регулярно потребують автозапчастин. Частина клієнтів орієнтується на якість і готова платити більше, тоді як інші чутливі до цінової політики. Покупці також висувають вимоги щодо розширення асортименту та підвищення якості продукції, що збільшує їхній вплив на підприємство.
Ринкова влада постачальників	Низький	Компанія співпрацює з кількома постачальниками та має можливість змінювати їх у разі потреби. Наявність альтернативних постачальників на ринку та низька залежність від окремих контрагентів зменшують їхній вплив на діяльність підприємства.

Додаток Г

Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Голік» та конкурентів



багатокутника конкурентоспроможності побудований на основі даних дослідження.

Додаток Г

Товарообіг ТОВ «Голік» у листопаді 2023–2025 рр.

Товарообіг з 23 по 29 листопада 2023 року	Товарообіг з 23 по 29 листопада 2024 року.	Товарообіг з 23 по 29 листопада 2025 року.
Грн.	Грн.	Грн.
15731	17445	25090

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Голік»

Індекс зростання товарообігу у 2024 р. порівняно з 2023 р.

$$J1=17445 / 15731 = 1.11 (11\%)$$

Індекс зростання товарообігу у 2025 р. порівняно з 2024 р.

J2=25090 / 17445 = 1.43 (43%)

Додатковий товарообіг у 2025 р.

Т=25090* 32 / 100 = 8029 грн

Додатковий прибуток у 2025 р.

П = 8029* 39 / 100 = 3131 грн.

Додаток Е

Програма заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Голік»

Захід	Відповідальний	Термін	Очікуваний результат
Інтернет-маркетинг	Маркетолог	6 міс.	Зростання продажів
Програма лояльності	Менеджер	3 міс.	Утримання клієнтів
Мерчендайзинг	Керівник відділу	3 міс.	Підвищення впізнаваності