

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
В ПІДПРИЄМНИЦТВІ»**

Студентки 2 курсу магістратури
денної форми навчання
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
освітньо-наукової програми
«Підприємництво та
біржова діяльність»
Коваль Діани Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доц. Коренева Наталя Олексіївна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань
Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва від «13» травня 2022 р., протокол № 10.
Завідувачка кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
докторка економічних наук, професорка
Купалова Галина Іванівна _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Коваль Д.С. Формування та реалізація конкурентної стратегії в підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Робота присвячена дослідженню процесу формування та реалізації конкурентної стратегії для підприємства, що займається дистрибуційною діяльністю.

Проаналізовано основні підходи до формулювання визначення термінології за темою, а також надано власне визначення поняття «конкурентна стратегія». Окреслено підходи до формування етапів запровадження конкурентної стратегії в підприємстві. Запропоновано власний перелік основних етапів реалізації стратегічних рішень. Охарактеризовано ключові принципи формування конкурентної стратегії.

Проаналізовано вплив діючої конкурентної стратегії на діяльність обраного підприємства. Досліджено стан конкурентного середовища підприємства. Висунуті зміни у виборі конкурентної стратегії з подальшим обґрунтуванням запропонованих нововведень.

Ключові слова: стратегія, конкуренція, конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, дистрибуторська діяльність, продовольчі товари, збут.

ANNOTATION

D.S. Koval. Formation and implementation of competitive strategy in entrepreneurship. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 07 “Management and

Administration”, specialty: 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”.
– Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2022.

The work is dedicated to the study of the process of formation and implementation of competitive strategy for the distribution enterprise.

The main approaches to the formulation of the definition of terminology on the topic are analyzed, as well as the own definition of the concept of "competitive strategy" is given. Approaches to the formation of stages of implementation of competitive strategy in the enterprise are outlined. The own list of the basic stages of realization of strategic decisions is offered. The key principles of forming a competitive strategy are described.

The influence of the current competitive strategy on the activity of the selected enterprise is analyzed. The state of the competitive environment of the enterprise is investigated. Changes in the choice of competitive strategy with further justification of the proposed innovations.

Keywords: strategy, competition, competitive strategy, competitiveness, distribution activities, foodstuffs, sales.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Коваль Д.С. Сутність та види конкурентної стратегії підприємства. Topical issues of modern science, society and education. Kharkiv, Ukraine. 2022. 1652-1655 p.

2. Коваль Д.С. Етапи та принципи формування конкурентної стратегії підприємства. Конкурентоспроможність економіки країни в світовому аспекті: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 12 лютого 2022 р.) – ГО «Київський економічний науковий центр», 2022. – 47-50 с.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та види конкурентної стратегії підприємства	8
1.2. Етапи та принципи формування конкурентної стратегії підприємства	14
1.3. Підходи до оцінювання конкурентної стратегії на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2	20
АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АДІС-М».	20
2.1. Загальний стан ринку дистрибуції продовольчих товарів.....	20
2.2. Характеристика показників діяльності ТОВ «АДІС-М»	26
2.3. Фінансове становище та аналіз поточної конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М»	39
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АДІС-М»	47
3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М»	47
3.2. Обґрунтування змін у конкурентній стратегії підприємства ТОВ «АДІС- М»	51
3.3. Перспективи розвитку конкурентної стратегії підприємства.....	56
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Сучасний стан розвитку ринкової економіки передбачає високий рівень конкуренції. Наразі може бути недостатнім лише представлення конкурентоспроможної продукції чи послуги – для ефективного управління діяльністю підприємства важливо сформувати ефективну стратегічну політику. Саме цим зумовлюється **актуальність** обраної теми дослідження, адже в умовах політичної нестабільності, економічної кризи, постійного коливання валютних курсів, швидких темпів інфляції переваги мають ті підприємства, які реалізують ефективну конкурентну стратегію.

Питаннями розробки конкурентної стратегії підприємства займалася значна кількість вчених, серед яких: І. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд, Ф. Котлер, А. Сміт, Є.А. Бельтюков, Ю.Б. Іванов, М.І. Книш, П.М. Фоцій та інші.

Однак і досі питання вибору найбільш доцільної конкурентної стратегії для торговельного підприємства залишається відкритим для подальшого дослідження. Саме тому характеристика науково-практичних підходів до реалізації та оцінки впливу конкурентних стратегій на результативність функціонування підприємств є актуальним завданням, що потребує детального опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення теоретичних та практичних аспектів явища конкурентної стратегії для удосконалення показників результативності діяльності підприємства. Поставлена мета обумовлена необхідністю вирішення наступних **завдань**:

- дослідити підходи до визначення терміна «конкурентна стратегія» (далі – КС), виокремити подібності та відмінності у формулюваннях, запропонувати власну наукову інтерпретацію;
- окреслити основні етапи та принципи формування КС, порівняти підходи до класифікації найбільш відомих українських та зарубіжних науковців;

- описати наукові підходи до оцінювання КС на підприємстві та її впливу на діяльність організації;
- охарактеризувати загальний стан ринку дистрибуції продовольчих товарів, визначити сильні та слабкі сторони галузі;
- надати повну характеристику економічних показників діяльності ТОВ «АДІС-М»;
- проаналізувати поточну конкурентну стратегію підприємства та її вплив на фінансові показники компанії;
- запропонувати шляхи оптимізації конкурентної стратегії з метою покращення кількісних та якісних показників підприємства;
- обґрунтувати доцільність змін стратегії на підприємстві;
- дослідити перспективи розвитку конкурентної стратегії підприємства із урахуванням поточних зовнішніх чинників;
- зробити загальні висновки стосовно виконаної наукової діяльності.

Об’єкт дослідження – процес реалізації конкурентної стратегії як невід’ємна частина підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження конкурентної стратегії.

Для досягнення визначеної мети і вирішення поставлених у роботі завдань використано наступні **методи дослідження**: аналізу та синтезу – для визначення теоретичних підходів до сутності та змісту основних економічних понять; логічного узагальнення – для формулювання спільних характеристик у класифікації конкурентних стратегій; абстрактно-логічний – для формулювання узагальнень та висновків; SWOT-аналіз – для визначення рівня впливу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність компанії; PEST-аналіз – для аналізу впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства; SPACE-аналіз – для обґрунтування вибору конкурентної стратегії; порівняльний – для дослідження відмінностей у показниках компаній конкурентів на ринку; матриця І. Ансоффа

– для визначення стратегічних альтернатив у діяльності підприємства; графічний метод – для більш наглядного зображення отриманих результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

- запропоновано авторське визначення поняття «конкурентна стратегія» на базі узагальнення існуючих дефініцій;
- охарактеризовано особливості впливу конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М» на фінансові показники підприємства;
- запропоновано алгоритм покращення конкурентної стратегії для обраного підприємства.

Апробація результатів дослідження.

1. Тези на тему «Сутність та види конкурентної стратегії підприємства» для участі VII Міжнародній науково-практичній конференції “Topical issues of modern science, society and education”.

2. Тези на тему «Етапи та принципи формування конкурентної стратегії підприємства» для участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Конкурентоспроможність економіки країни в світовому аспекті».

Результати дослідження опубліковані у фахових виданнях та збірниках наукових публікацій за результатами проведених наукових заходів.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з анотації двома мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи – 72 сторінки, включаючи 15 таблиць, 5 рисунків, 2 додатків. Список використаних джерел – 44 найменування на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види конкурентної стратегії підприємства

Конкуренція являє собою один із ключових складників ринкової економіки. В умовах постійного розвитку та економічного зростання держав, конкуренція закріплюється як невід’ємна складова будь яких торгівельних, внутрішньо- та зовнішньо економічних відносин. Наразі існує численна варіація дефініцій даного терміну, методів його аналізу та поглиблень його дослідження. Така неоднорідність пояснюється значною кількістю складнощів та різноманіть у наукових підходах українських та зарубіжних науковців. У той самий час, єдиної загальноприйнятої теорії щодо явища конкуренції досі не сформовано. Однак, потреба у розробці теоретичних напрацювань зростає з такою ж інтенсивністю, як відбуваються зміни в економічних системах світу, викликані інтернаціоналізацією та глобалізацією світової економіки. Ці зміни породжують нові форми конкурентних відносин суб’єктів світового ринку, які прямо і безпосередньо пов’язані із впливом науково-технічного прогресу на сучасний економічний розвиток [11, ст. 44].

Одним із варіантів етимологічного походження терміну «конкуренція» є латинське словосполучення «con» – разом з, «currere» – бігти, тобто «бігти разом з кимось» або ж «змагатися». Визначаючи конкуренцію як змагання в економіці, науковці по-різному підходять до сучасного тлумачення цього явища, враховуючи різноманітні фактори, серед яких ступінь розвитку

суспільства, стан економіки держави на світовому ринку, політичні особливості країни, можливості та характер ринку тощо.

Шотландський економіст, філософ та засновник сучасної економічної теорії А. Сміт пов'язував конкуренцію із чесним суперництвом, що ведеться між підприємцями за найбільш вигідні умови продажу товару чи послуги. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміну цін. Важливість ролі конкуренції в ринковій економіці було наголошено у сформульованому ним принципі «невидимої руки» ринку [43].

На думку М. Портера, конкуренція – динамічний процес, що розвивається, ландшафт, що безупинно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [41, с. 53].

Навіть незначний вибірковий аналіз наукових підходів до класифікації терміну «конкуренція» дає змогу зробити висновок, що конкуренція – це важлива складова та головна відмінність ринкової економіки від адміністративно-командної (централізованої). Наявність конкуренції забезпечує розвиток національної економіки, примушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, підвищуючи якість і знижуючи ціни на товари, що в цілому сприяє поліпшенню добробуту суспільства загалом [11, ст. 44]. Сучасна теорія конкуренції має у своєму розпорядженні різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств впровадження знаходить лише невелика частина теоретичних розробок [33, ст. 4].

Наявність конкуренції як такої зумовлює появу конкурентних стратегій – як ефективного способу планування діяльності окремих підприємств на шляху до забезпечення встановлення ефективних конкурентних позицій на ринку. Ще в процесі стратегічного аналізу керівництво підприємства може орієнтуватися

до вибору одного з можливих варіантів стратегії – того, який в найбільшій мірі відповідає умовам внутрішньої і зовнішнього середовища, а також обраним цілям діяльності [4, ст. 50].

Розробка конкурентної стратегії та аналіз їх класифікацій є найбільш актуальним у період, коли економічний стан багатьох країн світу залишається доволі мінливим протягом довготривалого часу. Події останніх років змушують підприємства підлаштовуватися до складного зовнішньоекономічного середовища.

Насправді будь який підприємець повинен мати змогу ефективно функціонувати в сучасних економічному середовищі, саме тому дослідження змісту терміну «конкурентна стратегія» та формування класифікації конкурентної стратегії досі є актуальними питаннями. Можна зробити висновок, що стратегія розвитку – це програма змін, які спрямовані на розв'язання найбільш важливих, ключових задач [23].

Проблемою дефініції поняття конкурентоспроможності займаються вже протягом багатьох десятиліть, так ще у 18 столітті Адам Сміт характеризує це поняття у своїх наукових працях. У сучасному науковому просторі питанням характеристики конкурентних стратегій, їх етапів та основних принципів займаються низка дослідників, серед яких А.А. Марченко, В.А. Павлова, Ю.Б. Іванов, М.І. Книш, Є.А. Бельтюков, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, доповнюючи наукові доробки І. Ансоффа, А.Дж. Стрікланда, М. Портера та багатьох інших.

Конкурентна стратегія зазвичай лягає в основу конкурентної поведінки підприємства, формує основні принципи ціноутворення і визначає ключові переваги над компаніями конкурентами на ринку [14, ст. 1652].

Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» узагальнені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння визначення конкурентної стратегії підприємства

Автор	Визначення
І. Ансофф	«Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу.» [39, ст. 19]
О. Біловодська	«Втілена в бізнес-планах та ілюструє, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому та за якими цінами збуватиме товар, як рекламуватиме та як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі» [3, ст. 104]
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.» [12, ст.70]
М. Портер	«... направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.» [2, ст. 32]
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.» [34, ст. 234]
Томпсон, Стрікленд	«Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.» [40, ст. 20]

Узагальнивши вищезазначені інтерпретації, можемо запропонувати авторське визначення поняття «конкурентна стратегія» – це план дій, згідно якого передбачена певна сукупність адміністративних, маркетингових та економічних рішень, що націлені на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, отримання конкурентних переваг та успіху, як кінцевої мети діяльності організації [14, ст. 1653]. Стратегія компанії формально знаходить власне відображення в документі, котрий називається стратегічним планом [7, ст. 116].

Якщо у питанні дефініції конкурентної стратегії можна виділити численні подібності серед думок вчених різних періодів, то проблема класифікації видів конкурентних стратегій досі залишається актуальною в економічному науковому просторі. Вивченням цієї теми займались багато вчених, однак, на нашу думку, особливої уваги заслуговують праці А.Д. Літла, Ф. Котлера, М. Портера та І. Ансоффа. Різні вчені формують конкурентні стратегії у групи, характеризуючі різні класифікаційні. Узагальнену систему розрізнення видів конкурентних стратегій представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до класифікації видів конкурентної стратегії

Підхід	Автор	Види конкурентних стратегій
1	2	3
1. Підхід з урахуванням ринкової частки, позиції підприємства та можливостей поліпшення	А.Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія лідерів - стратегія фірм із сильною позицією - стратегія фірм, які займають сприятливу позицію - стратегія фірм, які займають задовільну позицію - стратегія фірм, які займають незадовільну позицію

Продовження таблиці 1.2

Підхід	Автор	Види конкурентних стратегій
1	2	3
	Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія ринкового лідера - стратегія челенджера (виклику лідеру) - стратегія послідовника - стратегія нішера
2. Підхід з урахуванням конкурентних переваг підприємства та їх джерел	М. Портер	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія лідерства за витратами (ринкового лідера) - стратегія диференціації - стратегія фокусування (концентрації)
	І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія максимізації ринкової частки - стратегія диференціювання товарів - стратегія диференціювання ринків - стратегія росту
3. Підхід з урахуванням дій підприємства на ринку	Л.В. Балабанова, В.В. Холод	<ul style="list-style-type: none"> - превентивна стратегія - активна стратегія - стратегія реагування
	Е. Райс, Дж. Траут	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія наступу - стратегія оборони
	Р. Майлз, Ч. Сноу	<ul style="list-style-type: none"> стратегія пошукача - стратегія оборонця - стратегія аналітика - стратегія реагуючого або послідовника

(узагальнено автором на основі [2, 12, 13, 37, 41])

Наведені у таблиці класифікації не є взаємовиключними, відповідно варто зазначити, що компанії можуть використовувати різні підходи у різні періоди своєї діяльності та/або одночасно, враховуючи внутрішньо- та зовнішньоекономічні фактори, серед яких стан економіки в цілому, стан конкретної галузі, економічний потенціал фірми, наявність ресурсів тощо.

Відповідно до проведеного нами дослідження, можна зробити висновок, що дефініції «конкурентна стратегія» різних науковців не суперечать одне одному, ширше розкривають та доповнюють термін, з урахуванням нових реалій кожного конкретного періоду часу. На основі доробку вчених, можемо сформулювати декілька основних різновидів конкурентної стратегії. Кожен з видів досі може вважатися актуальним, проте вибір виду конкурентної стратегії окремим підприємством може виконуватися відповідно до багатьох різних факторів [14, ст. 1653].

1.2. Етапи та принципи формування конкурентної стратегії підприємства

Поширення розробки та імплементації конкурентних стратегій у поточному економічному середовищі пояснюється важливістю підприємств пристосовуватися до нових реалій, які стрімко варіюються в умовах кризи, що спричиняється різноманітними політичними та зовнішньоекономічними чинниками. Більш того, у споживачів та клієнтів зростають вимоги до якості товарів чи послуг, що посилює конкуренцію серед підприємств на ринку. Ці фактори і зумовлюють попит фірм на впровадження конкурентних стратегій. А успішною вона може бути тільки у випадку, коли враховані основні принципи формування конкурентної стратегії та забезпечено дотримання ключових етапів її формування.

В економічній літературі існують різні методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії господарсько-фінансової діяльності

підприємства [20, ст. 405]. Іноземні та українські науковці виділяють різні етапи формування найбільш прийнятної конкурентної стратегії.

Так, М. Портер розглядає процес формування конкурентної стратегії як виконання таких етапів: «аналіз структури і рушійних сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз видів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій» [41, ст. 30].

О.С. Дуброва у своїй праці характеризує формування конкурентної стратегії, як поетапне виконання наступних дій: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети та постановка завдань, аналіз альтернатив та планування й реалізація стратегії [8, ст. 2].

Д.В. Кіпа та Т.І. Лепейко пропонують включення таких етапів у процес формування конкурентної стратегії як: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформуванню нові, формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії [17, ст. 67].

Можемо запропонувати більш детальну вибірку етапів формування конкурентної стратегії:

- формування кінцевої мети діяльності підприємства;
- аналіз макро- та мікроекономічних факторів;
- аналіз окремої галузі;
- дослідження конкурентних стратегій підприємств, що є рушійними гравцями у галузі, виявлення їхніх сильних та слабких сторін;
- формування варіацій конкурентних стратегій;
- вибір та впровадження найбільш оптимальної з них;
- відстеження результатів впровадження стратегії та її корекція відповідно до впливу на якісні показники підприємства [15, ст. 49].

Узагальнюючи наукові праці визначеної проблеми, можна вирізнити стадії вибору конкурентної стратегії як підготовчу та заключну. У ході підготовчої стадії відбувається масивний збір інформації про зовнішнє середовище діяльності підприємства, політичний та економічний мікроклімат країни, у якій існує компанія, загальний стан ринку, кадровий потенціал, фінансову спроможність компанії, наявність конкурентів у галузі та рівень їхнього економічного впливу тощо. Заключна стадія являє собою безпосередню працю з отриманою інформацією, що заключається у дослідженні альтернатив конкурентних стратегій, виборі найбільш доречної з них (або корекції існуючої) та прогнозуванні економічного ефекту від її впровадження [15, ст. 49].

При формуванні конкурентної стратегії важливо звадити також на принципи її розробки. На жаль, у сучасному науковому економічному просторі наявний значний брак досліджень за обраним напрямком. Однією з небагатьох, проте, на нашу думку, досить вичерпною є праця Є.А. Бельтюкова, на основі якої можемо окреслити наступні принципи формування конкурентної стратегії, зобразивши їх на рисунку 1.1.

Провівши численні емпіричні дослідження різноманітних наукових праць вчених, можемо констатувати, що дослідники у більшості випадків виокремлюють схожі етапи формування конкурентної стратегії. Відмінністю слугує фактично лише різний підхід до їх деталізації.

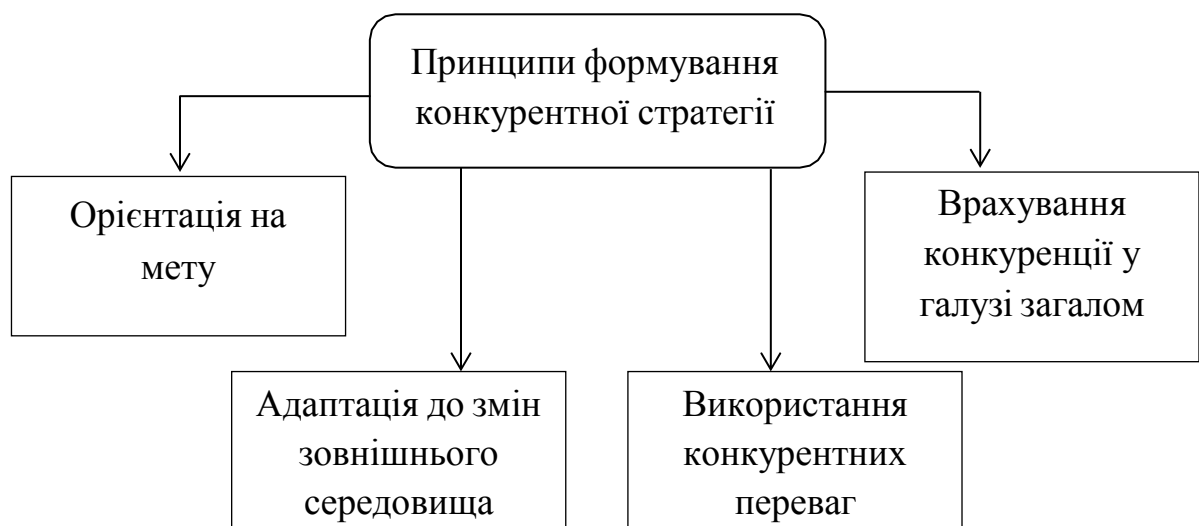


Рис. 1.1 – Принципи формування конкурентної стратегії [2, ст.8]

Проблема виокремлення основних принципів формування конкурентної стратегії навпаки залишається недостатньо розкритою в науковому просторі, що дає можливість проведення додаткових досліджень у подальшому.

1.3. Підходи до оцінювання конкурентної стратегії на підприємстві

Конкурентна стратегія є однією з ключових стратегій розвитку підприємства. Важливість її вибору та оцінки зумовлена значним рівнем конкуренції фактично у кожній ніші сучасного бізнесу. Однак, однієї загальної конкурентної стратегії, яка була б універсальною навіть для підприємств однієї ніші, не існує. Процес вибору конкурентної стратегії є унікальним для кожної компанії, адже зумовлений низкою зовнішніх та внутрішніх факторів. Іноді брак управлінського досвіду, застарілий погляд на швидкоплинні тенденції підприємництва або відстала система моніторингу діяльності підприємства призводить до того, що компанія від самого початку обирає недоцільну та програшну конкурентну стратегію або ж упускає момент коригування та зміни діючої конкурентної стратегії.

Сучасна економіка має велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, установлює відокремлення груп методів поряд із їх загальною систематизацією [36, ст. 16]. Оцінка наявної конкурентної стратегії в торговельному підприємстві передбачає виконання низки завдань, основною метою яких є визначення кінцевої ефективності стратегічного управління діяльністю компанії, враховуючи рівень досягнення нею поставлених цілей, наявні фінансові показники та іншу фактичну інформацію. В той самий час, на сьогоднішній день не існує єдиної сформованої системи оцінювання ефективності реалізації конкурентної стратегії. Через що спостерігається виникнення одразу двох проблем: 1) проблема поняття ефективності реалізації конкурентної стратегії та відсутність

можливості єдиного трактування даного явища; 2) проблема безпосередньої економічної оцінки ефективності конкурентної стратегії.

Все це вимагає від кожного торговельного підприємства, що здійснює реалізацію конкурентної стратегії та має на меті продовжувати ефективну діяльність протягом довгострокового періоду, постійно здійснювати оцінювання ефективності власної конкурентної стратегії та, за необхідності, проводити вчасне коригування управлінських рішень, стратегії та тактики управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства [5, ст. 4].

Для узагальненої оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства важливо розуміти, наскільки компанія притримується стратегічного плану і як чітко виконує завдання на шляху до ключових цілей. Здатність підприємства до швидких змін, готовність прийняти ризики і гнучкість в прийнятті рішень стають більш значимими елементами розвитку підприємства, ніж його прибутковість [5, ст. 3]. Сфера застосування поняття гнучкості широка, оскільки гнучкість вважають одним із засобів контролю нестабільності зовнішнього середовища через застосування і координацію різноманітних ресурсів [35, ст. 175].

Як правило, оцінювання є завершальним етапом впровадження конкурентної стратегії. Оцінювання конкурентної стратегії базується на існуючій доволі вичерпній інформації про діяльність компанії й заключається в прорахунку можливого економічного впливу та загальних наслідків для ефективності підприємства.

Конкурентну стратегію неможливо оцінити за одним чи кількома показниками, адже вона являє собою сукупність цілої низки характеристик із різних напрямків діяльності компанії. Існує перелік індикаторів, на основі яких можливо сформулювати висновки стосовно доцільності вибору тієї чи іншої конкурентної стратегії, серед яких:

- варіація охоплення частки ринку (її збільшення або зменшення);

- динаміка зміни обсягів продажу товарів або послуг;
- зростання (або зменшення) доходів підприємств з обов'язковою орієнтацією на аналогічний показник ключових компаній-конкурентів на ринку;
- динаміка повернення інвестицій, а також отримання чистого прибутку підприємства.

Останнім часом спостерігається тенденція до проведення змішаних підходів до оцінювання конкурентної стратегії підприємства. Вони полягають у послідовному та збалансованому розгляді як фінансових, так і нефінансових показників. Р.Каплан та Д.Нортон виділяють такі основні принципи змішаної системи оцінювання конкурентних стратегій:

- наявний причинно-наслідковий зв'язок всіх показників;
- зв'язок результуючих показників, які організація має можливість виміряти після закінчення певного періоду, і попереджувальних показників, які можна виміряти миттєво;
- зв'язок всіх показників з фінансовими результатами діяльності [44].

Загалом, питання визначення, реалізації та аналізу економічного впливу конкурентної стратегії на діяльність підприємства, є досі відкритим до трактування та подальшого дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АДІС-М»

2.1. Загальний стан ринку дистрибуції продовольчих товарів

Система дистрибуції, на думку В.Т. Лозинського та І.П. Міщука, являє собою складну економічну систему, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та найрізноманітніших посередників, які на договірних засадах здійснюють логістичну, комерційну, маркетингову діяльність з просування товарів продукції до кінцевого споживача [19, ст. 96].

Саме компанії дистриб'ютори здатні вплинути на обсяги продажів виробників, сформувати певні тенденції та закономірності на ринку, просунути новий товар та вплинути на загальні настрої покупців.

Функції дистрибуції можна згрупувати таким чином:

1. Логістичні функції – доставляти споживачам актуальні товари у визначені терміни та у необхідній кількості;
2. маркетингові функції – здійснювати та підтримувати постійний двосторонній контакт як з виробником, так і зі споживачами, виявляти загальні тенденції ринку, потреби, попит тощо;
3. організаційно-управлінські функції – здійснювати ефективну політику управління та контролю діяльності [1, ст. 152].

Виконання функцій дистрибуції на продовольчому ринку здатне забезпечити стабільний його розвиток. Ринок дистрибуції продовольчих товарів в Україні активно розвивається вже протягом декількох десятиліть.

Про стан розвитку продовольчого ринку свідчить динаміка оптового товарообороту продовольчих товарів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Відхилення +/-
Оптовий товарооборот, млрд грн	1 908,7	2 215,4	2 322,1	2 462,5	3 153,1	1 244,1
– продовольчі товари	314,0	356, 1	392,1	437,5	490,5	176,5
– непродовольчі товари	1 594,6	1 859,3	1930,0	2024,9	2662,6	1068,0
Питома вага в оптовому товарообороті, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0
– продовольчі товари	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6	-0,9
– непродовольчі товари	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4	0,9
Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	43,7	42,0	44,1	42,9	43,3	-0,4
– продовольчі товари	76,8	77,2	75,1	72,6	71,6	-5,2
– непродовольчі товари	37,2	35,3	37,8	36,5	38,1	0,9

(Джерело: складено за даними [24])

За даними, наведеними у таблиці 2.1, можемо зробити висновок, що показники оптового товарообороту як продовольчих, так і непродовольчих товарів, пропорційно зростають з кожним роком. Натомість частка продажу товарів, що виробляються на території України зменшилася на 0,4%, а

продовольчих товарів на 5,2% у порівнянні з 2017 роком, що може свідчити, наприклад, про зростання експорту цих товарів.

Ринок дистрибуції продовольчих товарів насичений підприємствами з багаторічним досвідом, стабільною репутацією, сформованим та напрацьованим портфелем товарів. Саме тому початок діяльності нового підприємства повинен супроводжуватися доцільним та вмотивованим вибором конкурентної стратегії. З моменту утворення ТОВ «АДІС-М» та до сьогоднішнього дня серед основних конкурентів підприємства є:

1. ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «БОЙЧАК»
2. ТОВ «АЛЬЯНС-ЛОГІСТИК»
3. ТОВ «СТС-ГРУПП»
4. ТОВ «СПРИНТЕР ЦЕНТР»
5. ТОВ «ОРХІДЕЯ-СУМИ»

Визначення конкурентів для обраного підприємства є дещо умовним. Не існує двох дистрибуційних компаній, які мали б стовідсотково однаковий асортимент продукції, співпрацювали б повністю з однаковими торговельними мережами і покривали б ідентичний територіальний обсяг країни. Проте для формування висновків про становище на досліджуваному ринку проаналізуємо деякі показники.

Кількість великих мереж у портфелі є безумовним показником довіри торговельних підприємств до дистрибутора. До великих торговельних мереж відносимо українські та міжнародні мережі супермаркетів, серед яких Ашан, Fozzy Group (Сільпо, Фора), ЗаТак, ЛК-Транс (ЛотОк), АТБ-маркет, Varus, ЕКО-маркет, Novus, МЕТРО, Таврія В, МегаМаркет та багато інших. Дані про співпрацю досліджуваних підприємств з торговельними мережами узагальнено на рисунку 2.1.

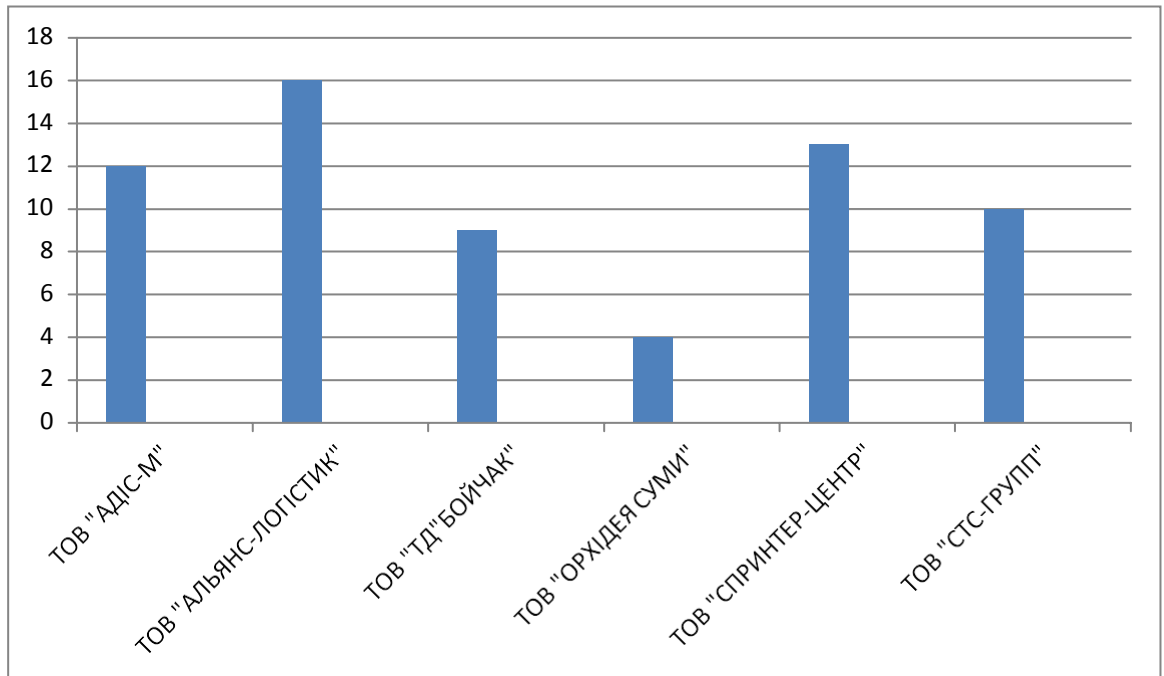


Рисунок 2.1. – Кількість мереж у портфелі підприємств (узагальнено автором за даними [27-32])

Як видно з рисунку, лідером за співпрацею із торговельними мережами є ТОВ «АЛЬЯНС-ЛОГІСТИК», портфель підприємства налічує 16 договорів про співпрацю. Загалом, варіація вибірки є незначною. Найменшка кількість великих мереж у портфелі ТОВ «ОРХІДЕЯ-СУМИ», що зумовлено територіальною особливістю діяльності підприємства – воно діє виключно на території м.Суми та Сумської області.

Наявність складських приміщень – ще один показник якості діяльності дистрибуційного підприємства. У сфері дистрибуції промислових товарів, зокрема FMCG-сегменту, важливо, щоб продукція зберігалася у приміщенні з певним температурним режимом, системою вентиляції та наявними спеціалізованими холодильними камерами. Вагомою перевагою таких підприємств є наявність складів-холодильників. Сучасні склади-холодильники оснащені холодильними камерами, мають у своєму складі допоміжні та технічні приміщення [18, ст. 89].

Складські приміщення поділяють за класами на [38]:

Клас А – сучасні модернізовані одноповерхові приміщення, побудовані з ізоляційних матеріалів, вогнестійкі й добре утримують тепло. Наявні необхідні комунікації: спеціальне обладнання (відеоспостереження, вентиляція, системи тушіння пожежі і так далі), територія облагороджена, охорона працює цілодобово. Висота стель — не менш ніж 10 метрів.

Клас В – побудовані або реконструйовані нещодавно склади. Можуть налічувати один і більше поверхів (у другому випадку – обов’язкова наявність спеціальних ліфтів). Мінімальні вимоги до висоти стелі – 6-8 метрів.

Клас С – це реконструйовані склади, що раніше використовували в якості виробничого приміщення або ангара. Мінімальні вимоги до цього класу – стелі від 5 метрів і бетонне покриття.

Дані про наявність власних або орендованих приміщень серед обраних підприємств наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість складів у досліджуваних підприємств

Підприємство	Кількість складських приміщень	Класи		
		А	В	С
1	2	3	4	5
ТОВ «АДІС-М»	2		•	
ТОВ «АЛЬЯНС-ЛОГІСТИК»	2	•		
ТОВ «ТД «БОЙЧАК»	4		•	
ТОВ «ОРХІДЕЯ-СУМИ»	2			•
ТОВ «СПРИНТЕР-ЦЕНТР»	5		•	
ТОВ «СТС-ГРУПП»	4	•		

(узагальнено автором за даними [27-32])

Складські приміщення класу А наявні лише у двох із досліджуваних підприємств, що зумовлено багаторічною історією їх розвитку. Половина із

представників використовують склади класу В, адже вартість оренди таких складів лишається помірною і не потребує значних фінансових витрат. Кількість складських приміщень є незначною (від 2 до 5), тому що в них, у цілому, немає нагальної потреби, адже підприємства займаються торгівлею швидкопсувними товарами і потреби зберігати залишки на складах протягом довгого періоду часу немає.

Досліджуючи інформацію, про наявність власного рухомого майна на обраних підприємствах, можемо зробити висновок, що лише ТОВ «ГД «БОЙЧАК» та ТОВ «СПРИНТЕР-ЦЕНТР» мають у володінні автомобільні засоби у розмірі 1 одиниці кожен. За даними внутрішньої документації ТОВ «СТС-ГРУПП», дане підприємство станом на 2018 рік володіло автомобільним парком у розмірі 125 авто, а впродовж наступних двох років, чисельність скоротилася у три рази і сягнуло 40 транспортних одиниць [32]. Наразі ж за офіційними даними, власних засобів у автопарку підприємства не залишилося зовсім. Інші підприємства користуються послугами оренди вантажних автомобілів. Загалом, у сфері дистрибуції продовольчих товарів, на підприємствах будь якого розміру, спостерігається тенденція до взяття автотранспорту в оренду. Це зумовлено значним скорочення витрат на технічне обслуговування автомобілів, пального, утримання автопарків та заробітну плату для водіїв.

Станом на вересень 2021 року одразу дві компанії, а саме ТОВ "СТС-ГРУПП" і ТОВ "АЛЬЯНС-ЛОГІСТИК", внесли рішення засновників щодо припинення юридичної особи в результаті її ліквідації. Фактично, якщо процедура буде доведена до логічного завершення і компанії оголосять про банкрутство, це надасть можливість іншим підприємствам претендувати на охоплення їхньої долі ринку.

Отже, загалом ринок дистрибуції продовольчих товарів є насичений значною кількістю конкурентоспроможних підприємств. Вхідження на даний ринок є доволі ризикованим і обов'язково потребує детального вивчення

показників діяльності компаній конкурентів і, як наслідок, вибору та формування адекватної та виваженої конкурентної стратегії.

2.2. Характеристика показників діяльності ТОВ «АДІС-М»

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності – недержавна власність.

Розмір статутного капіталу складає 300 000,00 грн.

До переліку засновників юридичної особи входять Коваль Сергій Миколайович, Отрошенко Людмила Олександрівна та Божук Олег Іванович.

Підприємство зареєстроване 02 квітня 2020 року за юридичною адресою м.Київ, вул. Пушиної Феодори 30/32.

Історія створення та розвитку підприємства. Кризове становище у країні призвело до занепаду діяльності дистрибуційної компанії і, як наслідок, скорочення чисельності її працівників. Двоє провідних співробітників з багаторічним управлінським досвідом цієї сфери, залишивши свої посади, вирішили створити власне підприємство і працювати у подальшому задля його розвитку.

З січня до березня формувалася стратегія виходу на ринок, розроблявся бізнес план. На початку квітня, не зважаючи на нестабільну ситуацію на ринку та у світі в цілому, викликану пандемією, було прийняте рішення про подальшу реалізацію встановленого плану дій.

Квітень-травень 2020 – пошук складських та офісних приміщень, покупка спорядження; травень 2020 – реєстрація у реєстрі платників ПДВ, відкриття першого філіалу у місті Суми; проведення співбесід, формування складу

персоналу; переговорний процес, заключення договорів з ключовими постачальниками. Червень 2020 – проведення першої відгрузки товару.

Розмір активів – 7 449 500 грн.

Основним КВЕДом підприємства є 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

Серед деяких додаткових видів діяльності можна виділити:

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

46.34 Оптова торгівля напоями

46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами

46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.10 Складське господарство

52.24 Транспортне оброблення вантажів

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

«АДІС-М» – це дистрибуційна організація, що динамічно розвивається і активно закріплює лідерські позиції на всеукраїнському ринку. Підприємство націлене на надійну довгострокову співпрацю з контрагентами, високий рівень обслуговування за європейськими стандартами та гарантований результат.

Особливістю компанії є вміння балансувати у задоволенні потреб виробника та споживача і завжди знаходити компроміс. Наразі компанія АДІС-М налічує два філіали – у Києві та Сумах. Кожен з яких представлений

сучасним офісом, що забезпечений надійно захищеним ІТ-оснащенням та складськими приміщеннями із зручним розташуванням, системою вентиляції та контролю температурного режиму. Чисельність персоналу підприємства наразі складає 25 осіб.

На сьогоднішній день загальна база торговельних точок сягає 1800 одиниць. Компанія уклала договори з 16 провідними торговими марками, серед яких Bon Boisson Beverage, Клім, Lesaffre Ukraine, КМВ тощо.

На початку 2021 року компанія почала співпрацю з українськими та міжнародними мережами супермаркетів, серед яких Ашан, Fozzy Group (Сільпо, Фора), ЗаТак, ЛК-Транс (ЛотОк), Коло, МегаМаркет та інші.

Проаналізуємо, як здійснюється управління торговим підприємством. Організаційна структура управління представлена на рис. 2.2. Підприємство має організаційну структуру управління матричного типу.

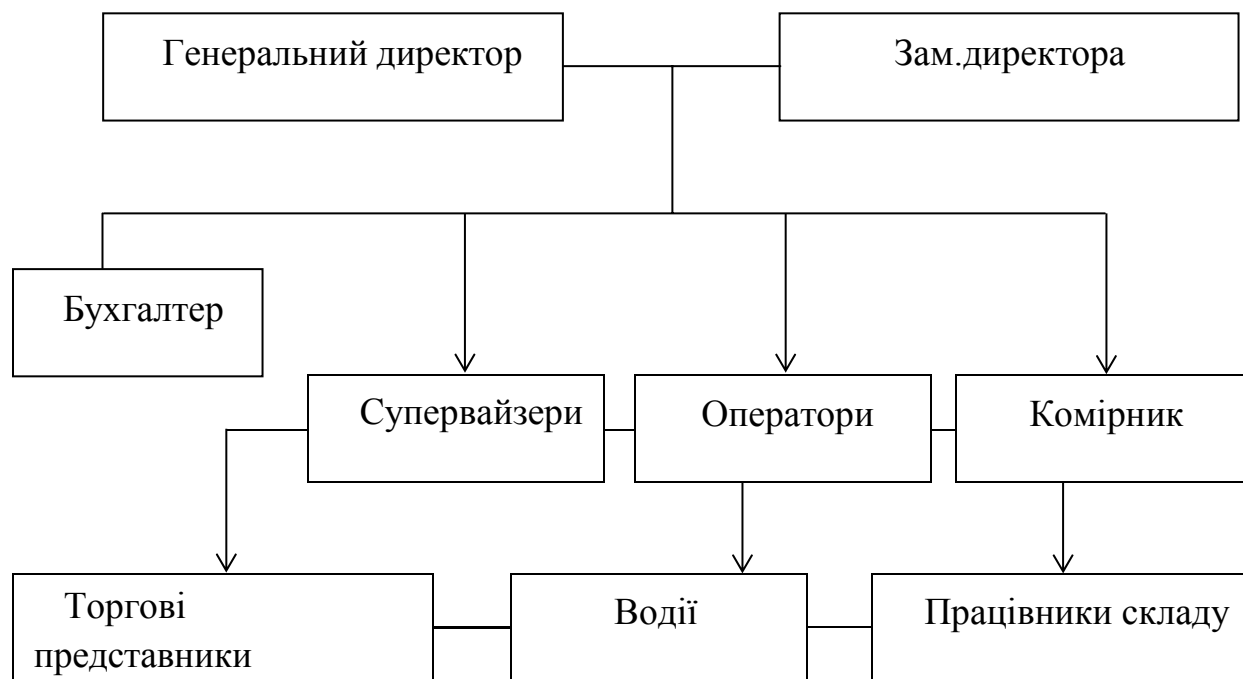


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «АДІС-М» [складено автором]

Організаційна структура матричного типу характерна для дистрибуційних підприємств з невеликою чисельністю працівників. Прийняттям стратегічно важливих рішень та контролем усіх процесів

діяльності підприємства займається генеральний директор підприємства, який є одночасно і власником компанії, разом із своїм заступником. Підприємство користується послугами бухгалтера із аутсорсингової компанії. Усі працівники підприємства так чи інакше співпрацюють один з одним.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності підприємства. Для цього використаємо такий метод як SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити поточний стан компанії на ринку.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «АДІС-М»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ○ Висококваліфікований персонал ○ Широкий асортимент ○ Співпраця з провідними ТМ ○ Серед контрагентів значна кількість великих мереж ○ Сучасна технічна оснащеність ○ Своєчасна обробка заявок та проведення оплат ○ Відповідальність за умови перевезення та час доставки ○ Оформлення документації відповідно до чинного законодавства 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Недосконалість рекламної кампанії, недостатність впізнаваності бренду компанії, відсутність «гучного імені» ○ Прогалини у системі мотивації персоналу ○ Здійснення перевезень лише у межах країни
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ○ Залучення нових контрагентів ○ Збільшення попиту ○ Збільшення обігу коштів та загальної виручки ○ Завоювання більшої долі ринку ○ Впровадження покращеної системи обробки заявок ○ Збільшення чисельності вантажного автотранспорту 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Надання переваги клієнтів компаніям, що працюють давно на ринку ○ Втрата частини постійних клієнтів ○ Недостатня кількість мотивації працівників на збільшення результативності діяльності підприємства ○ Втрата великих клієнтів

[Джерело: запропоновано автором]

Аналізуючи дані SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що розвиток сильних сторін підприємства, дає поштовх до залучення необхідних кроків на шляху до реалізації максимальних можливостей. А слабкі сторони, такі як недосконалість рекламної кампанії, недостатність впізнаваності бренду компанії, прогалини у системі мотивації персоналу, здійснення перевезень лише у межах країни – важливо мінімізувати наскільки це можливо, спираючись передусім на наявні сильні сторони підприємства.

За результатами проведеного SWOT-аналізу, можна сформуванати і скоригувати стратегію діяльності підприємства ТОВ «АДІС-М», розробити довгостроковий план щодо досягнення певних цілей у майбутньому.

Для дослідження зовнішнього середовища ТОВ «АДІС-М» використаємо PEST-аналіз, який представляє собою інструмент, необхідний для окреслення всіх аспектів зовнішнього середовища, які безпосередньо та/або опосередковано впливають на діяльність підприємства. При проведенні PEST-аналізу беруться до уваги наступні фактори:

- P – political (політичні);
- E – economic (економічні);
- S – social (соціальні);
- T – technological (технологічні).

Результати даного аналізу не є статичними і можуть змінюватися доволі часто, тому проведення PEST-аналізу важливо здійснювати регулярно, не ігноруючи навіть найменші зміни в макросередовищі компанії. Здійснення регулярного моніторингу інформації передбачає наявність у компанії спеціального ресурсу (бази), який дозволить збирати, зберігати і систематизувати дані про макросередовище [22, с. 23].

Першим етапом PEST-аналізу є виокремлення факторів зовнішнього середовища підприємства у чотирьох групах аналізу. Розглянемо детальніше кожен з них.

Вплив політичних факторів є доволі суттєвим, особливо у нинішніх реаліях. По-перше, проведення військових дій в Україні, зокрема їх зосередження у Сумах та Сумській області, де знаходиться основний масив діяльності підприємства, безумовно негативно вплине на фінансовий результат. Логістичні мережі у своїй більшості або зруйновані, або ж потребують значного перегляду та коригування, що також позначиться на діяльності підприємства. По-друге, законодавча система є в цілому недостатньо досконалою у досліджуваній сфері. Через притаманні їй ознаки дистрибуція може підпадати під визначення антиконкурентних узгоджених дій за Законом України «Про захист економічної конкуренції». Система державної підтримки малих та середніх підприємств також є недостатньою.

Для аналізу впливу політичних факторів сформуємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика політичних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
1. Воєнні дії в країні	Незрозумілими є перспективи завершення воєнних дій, загального рівня наслідків і їх впливу на економіку.	Безумовно негативний вплив.
2. Недосконалість законодавства	Спричинене особливостями податкового законодавства.	Вплив негативний: зумовлює складнощі у прогнозуванні грошових потоків.

Продовження таблиці 2.4

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
3. Недостатній рівень державної підтримки	Відсутність привабливої системи кредитування малих та середніх підприємств.	Вплив негативний: зумовило низький рівень фінансових показників на старті діяльності підприємства.
4. Карантинні обмеження	З різним рівнем інтенсивності тривали протягом 2020-2021 років.	Вплив негативний: спричинено загальну економічну кризу; позитивний – підвищення попиту на певні товари.

[Джерело: запропоновано автором]

Наступним розглянемо вплив економічних факторів макросередовища на ТОВ «АДІС-М». На досліджуване підприємство значною мірою впливають такі економічні фактори як динаміка ВВП, коливання курсу національної валюти, рівень інфляції, розмір ставок податків, зміна індексу споживчих цін тощо. Переважною мірою вплив економічних факторів є негативним, адже у своїй сукупності спричиняє зростання цін на оренду складських та офісних приміщень, вантажних авто, послуг аутсорсу та вартості товарів.

Для аналізу впливу економічних факторів сформуємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Характеристика економічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору, тенденції	Оцінка впливу
1. Зміна рівня ВВП	Криза, спричинена карантинном у 2020 році призвела до падіння ВВП на 3,1%; за 2021 рік зростання ВВП сягнуло 3,23%.	Спостерігається нестабільність рівня продажів, зниження рівня прибутків серед населення.

Продовження таблиці 2.5

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
2. Коливання курсу національної валюти	Зростання курсу іноземної валюти спостерігалось протягом останніх років, тенденція вірогідно залишатиметься невтійською.	Вплив негативний, спричинення зростання цін на оренду, паливо тощо.
3. Рівень інфляції	За даними Мінфіну рівень базової інфляції у 2021 році склав 110%.	Вплив негативний: зростання вартості закупівельних цін на товари.
4. Зміна індексу споживчих цін	Характеризує зміни у часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення.	Вплив негативний: через подорожчання товарів попит на продукцію зменшується.

[Джерело: запропоновано автором]

Характеристика соціально-демографічної складової макросередовища спрямована на те, щоб виявити вплив на бізнес таких окреслених соціальних явищ. Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.6. Ці тенденції часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів і можуть вплинути на стратегію підприємства.

Таблиця 2.6

Характеристика соціально-демографічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
1. Міграційні тенденції	Високі темпи еміграції: 17,3% населення України емігрувало за кордон у 2020 році [6].	Негативний: відплив кваліфікованих кадрів за кордон, зменшення покупців.

Продовження таблиці 2.6

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
		Позитивний: надходження коштів трудових мігрантів до сімей – підвищення купівельної спроможності.
2. Зміна купівельної активності споживачів	Покупці більш схильні до накопичування коштів і витрат за особливими потребами.	Вплив скоріше нейтральний: солодощі хоча б у невеликих кількостях майже завжди є у продуктовому кошику споживачів.
3. Зміна способу життя населення	Карантинні обмеження 2020 року слугували стимулом населення до впровадження корисних звичок.	Вплив скоріше нейтральний: перевага надається солодоцям із натуральними підсолоджувачами, однак їхня ціна вища, відповідно не всі категорії споживачів здатні собі дозволити їх.
4. Значна мотивація праці	Сфера дистрибуції характеризується оплатою праці відповідно до якісних показників діяльності, тому робітники вмотивовані покращувати їх.	Позитивний: бажання заробляти більше коштів мотивує працівників краще виконувати свою роботу.

[Джерело: запропоновано автором]

Вплив соціально-демографічних показників на діяльність підприємства є більш нейтральним, ніж вплив політичних та економічних факторів. Проте, вагомими є також факти міграційної тенденції в країні, загальна зміна способу життя населення (надання переваги більш корисним і базовим продуктам харчування, замість цукерок та солодоців тощо) тощо.

Для ТОВ «АДІС-М» технологічні фактори мають досить високий високий ступінь впливу. Цей фактор на підприємстві характеризують наявність власної зручної системи обліку, системи автоматизованого збору заявок, оренда якісних складських приміщень тощо. Результати проведеного аналізу технологічної складової наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика технологічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
1. Наявність зручної системи обліку	Програма, у якій ведеться облік «АДІС-М» була написана ІТ-фахівцями з урахуванням потреб підприємства.	Вплив позитивний: характеристика підприємства як сучасного та технологічного.
2. Можливість виконання замовлень онлайн	Через карантинні обмеження кількість онлайн замовлень збільшилося на 41% [27].	Вплив позитивний: економить час клієнтів та споживачів, залишає приємне враження про компанію.
3. Наявність нових складських приміщень	Тенденція до розширення кількості складських приміщень та переходу до складів класу А в майбутньому.	Вплив позитивний: адже передбачає можливість співпраці з виробниками, товари яких потребують особливих умов зберігання.

Продовження таблиці 2.7

Фактор	Стан фактору, тенденції розвитку	Оцінка впливу на підприємство
1	2	3
4. Автомобільне обладнання за євростандартами	З кожним роком спотстерігається підвищення тенденції до використання нових євростандартів для грузових автомобілей.	Вплив позитивний адже прослідковується загальна тенденція до надання переваги авто, що не шкодять екосистемі.
5. Використання інноваційних технологій	Зростає попит на використання новітніх технологій навіть у підприємствах з класичною моделлю діяльності.	Вплив позитивний: забезпечує широку варіацію потенційних клієнтів, формує позитивну репутацію.

[Джерело: запропоновано автором]

Наступним кроком PEST-аналізу є оцінка макросередовища ТОВ «АДІС-М» за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. Виконаємо аналіз з використанням методу експертних оцінок. До переваг методу експертних оцінок варто віднести відносну простоту його використання, а до недоліків – неминучий суб'єктивний характер одержуваних оцінок [11, ст. 102]. У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою опитування робітників ТОВ «АДІС-М» було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «-» – позитивна або негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Результати оцінювання факторів макросередовища подано у таблиці 2.8.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища.

Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою:

$$C_{MAC} = \frac{+A_1 B_1 + A_2 B_2 + \dots + A_n B_n}{[max A_1 B_1] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[max A_1 B_1] \cdot n} \quad (2.1),$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу [22, с. 154].

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ «АДІС-М»

№	Фактори макросередовища	Важли- вість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
І.Політико-правові фактори:					
1	Воєнні дії в країні	3	3	–	-9
2	Недосконалість законодавства	3	1	–	-3
3	Недостатній рівень державної підтримки	2	2	–	-4
4	Карантинні обмеження	2	1	–	-2
Разом за політико-правовими факторами					-18

Продовження таблиці 2.8

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
II. Економічні фактори:					
5	Зміна рівня ВВП	2	1	-	-2
6	Коливання курсу національної валюти	2	2	-	-4
7	Рівень інфляції	2	2	-	-4
8	Зміна індексу споживчих цін	1	1	-	-1
Разом за економічними факторами					-11
III. Соціально-демографічні фактори:					
9	Міграційні тенденції	1	1	-	-1
10	Зміна купівельної активності споживачів	3	1	+	+3
11	Зміна способу життя населення	1	1	-	-1
12	Значна мотивація праці	3	3	+	+9
Разом за соціально-демографічними факторами					10
IV. Технологічні фактори:					
13	Наявність зручної системи обліку	3	3	+	+9
14	Можливість виконання замовлень онлайн	3	2	+	+6
15	Наявність нових складських приміщень	3	2	+	+6
16	Автомобільне обладнання за євростандартами	2	2	+	+4
17	Використання інноваційних технологій	2	2	+	+4
Разом за технологічними факторами					29
Разом за факторами макросередовища					10

[Джерело: узагальнено автором]

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне:

- від 0 до 0,35 – нейтральний вплив;
- від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив;
- від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне:

- від 0 до 0,35 – негативний вплив;
- від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив;
- від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [21].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування ТОВ «АДІС-М»:

$$C_{MAC} = \frac{10}{9 \cdot 17} = 0,06$$

Загалом, аналіз зовнішніх чинників макросередовища є помірним.

2.3. Фінансове становище та аналіз поточної конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М»

Зробити висновки стосовно ефективності обраної конкурентної стратегії можна лише дослідивши потенціал конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно проаналізувати наступні показники: ефективність виробничої діяльності та фінансового стану підприємства; ефективність організації збуту промислових товарів; конкурентоспроможність товарного портфелю. Однак важливо пам’ятати, що конкурентоспроможність – це динамічний показник, оскільки він варіюється за зміни зовнішнього середовища [16, ст. 52].

Розглянемо детальніше вищезазначені показники у ТОВ «АДІС-М».

Ефективність виробничої діяльності підприємства. Розглянемо динаміку обсягів реалізації ТОВ «АДІС-М» (рис. 2.3).

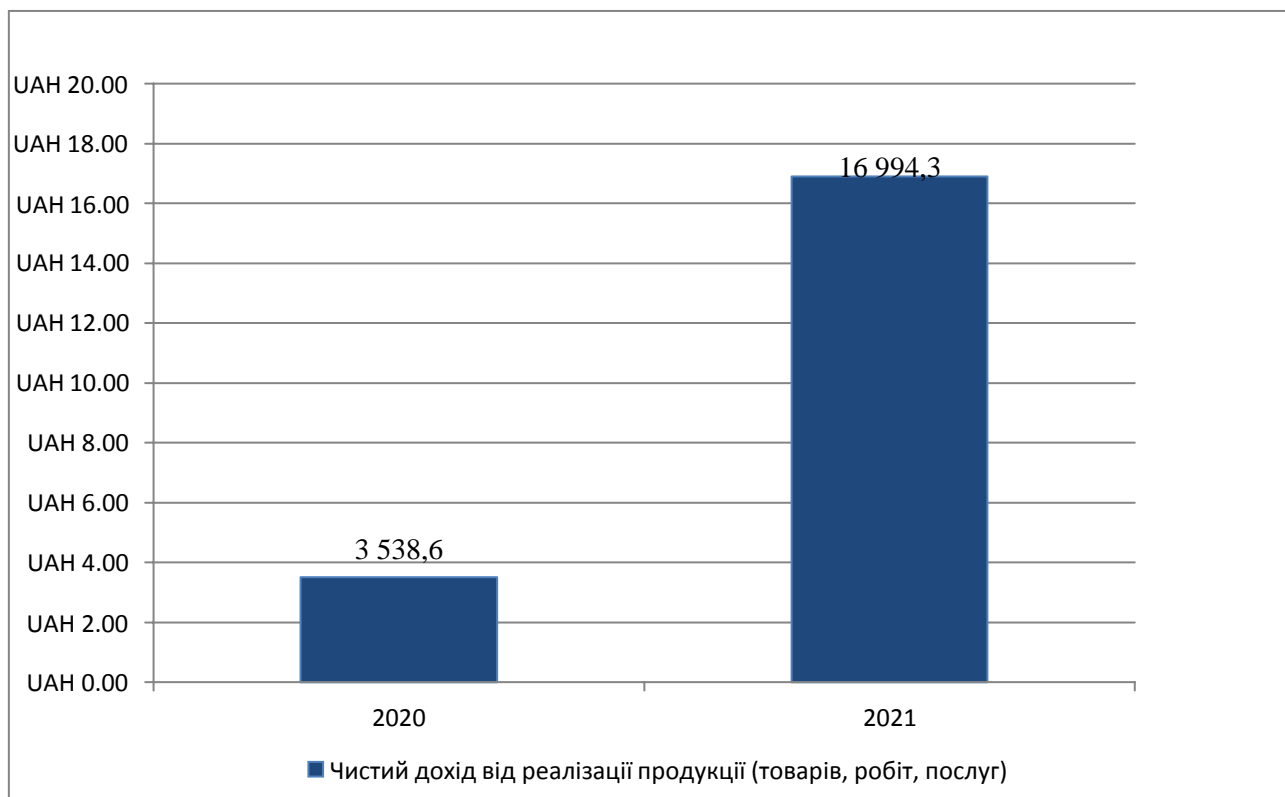


Рисунок 2.3 – Динаміка виручки від обсягів реалізації ТОВ «АДІС-М» за 2020-2021 рр.

За підсумками 2021 року чистий дохід від реалізації становив 16 994,3 тис.грн., що на 480,2% більше, ніж у 2020 р. При порівнянні фінансових показників, слід обов'язково враховувати, що у 2020 році підприємство почало свою діяльність з другого півріччя. Однак, навіть якщо умовно розділити річні показники обсягів реалізації товарів на два, у порівнянні з попереднім роком динаміка залишатиметься позитивною.

Досліджуючи внесок персоналу у стан конкурентоспроможності підприємства, наведемо дані про чисельність персоналу та розрахуємо продуктивність праці персоналу ТОВ «АДІС-М» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Чисельність персоналу ТОВ «АДІС-М», оплата праці та продуктивність праці у 2020-2021 рр.

Показники	Роки		Відхилення,%
	2020	2021	2021/2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн.	3 538,6	16 994,3	380,2%
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	6	13	116,6%
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	589,7	1 307,2	121,67%
Фонд оплати праці, тис. грн.	339,6	937,0	275,9%
Середньомісячна заробітна плата, грн.	48,5	78,0	160,8%

[Джерело: узагальнено автором за даними фінансової звітності, дод.А]

Як видно з даних таблиці, середньорічна кількість працюючих у ТОВ «АДІС-М» у 2021 році сягає 13 осіб, що на 116,6% більше, ніж у попередньому році. Така тенденція викликана розширенням географічного покриття діяльності підприємства, підвищенням показників збуту та заохоченням нових працівників шляхом встановлення конкурентної заробітної плати й інших привабливих умов праці.

Розрахований показник середньорічної продуктивності праці на кожного працівника також зростає – у 2021 році він сягає 1 307,2 тис.грн., що на 121,67% більше, ніж попереднього року. Такі дані свідчать, по-перше, про високу мотивацію праці, яка може бути зумовлена оптимізацією робочих маршрутів, грамотною політикою грошових компенсацій за досягнення місячних планів, високим рівнем здорової внутрішньої конкуренції серед працівників тощо. По-друге, вдало сформованим торговим портфелем, адже

підприємство займається збутом товарів, які користуються високим попитом серед споживачів.

Показники фонду оплати праці також збільшилися з 339,6 тис.грн за друге півріччя 2020 року до 937,0 тис.грн станом на 2021 рік. Відповідно збільшилася також середньомісячна заробітна плата, проте враховуючи зростання штату робітників і загальний рівень витрат, керівництво підприємства прийняло рішення про скорочення загального рівня місячної заробітної плати на одну особу.

Перейдемо тепер до показників фінансового стану підприємства. Фінансові результати ТОВ «АДІС-М» наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Фінансові результати ТОВ «АДІС-М»

Найменування статті	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020 +/-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 538,6	16 994,3	13 455,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 128,9	12 688,7	9 559,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	79,5	174,2	94,7
Податок на прибуток	-	17,0	-
Чистий прибуток	79,5	157,2	77,7

[Джерело: узагальнено автором за даними фінансової звітності, дод.А]

Як можемо бачити з таблиці, розмір собівартості реалізованої продукції у 2021 році збільшилася на 408%, чистий прибуток підвищився майже вдвічі, що свідчить про стрімке розширення товарів у портфелі підприємства, співпрацю з низкою нових контрагентів та виробників, позитивну динаміку у розвитку підприємства.

Здійснено оцінку ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнти ліквідності показують здатність підприємства вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, мобілізувавши ліквідні активи.

Розрахуємо чотири показники: коефіцієнт абсолютної (негайної) ліквідності; коефіцієнт швидкої ліквідності («кислотний тест»); коефіцієнт покриття (коефіцієнт загальної ліквідності); коефіцієнт маневрування власного оборотного капіталу (ВОК) та коефіцієнт обертання оборотних коштів, розрахунок наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники ліквідності та платоспроможності
ТОВ «АДІС-М» у 2020-2021 рр.

Коефіцієнти	Алгоритм	2020 р.	2021 р.
Поточної ліквідності	$\frac{\text{ряд. 1195}}{\text{ряд. 1695}}$	1,07	1,05
Швидкої ліквідності	$\frac{\text{ряд. 1195} - (\text{ряд. 1100} + \text{ряд. 1110})}{\text{ряд. 1695}}$	0,54	0,49
Абсолютної ліквідності	$\frac{\text{ряд. 1160} + \text{ряд. 1165}}{\text{ряд. 1195} - \text{ряд. 1695}}$	-	0,05
Маневреність ВОК	$\frac{\text{ряд. 1160} + \text{ряд. 1165}}{\text{ряд. 1195} - \text{ряд. 1695}}$	-	0,42
Коефіцієнт обертання оборотних коштів	$\frac{\text{ряд. 2000}}{\text{сер. знач. ряд. 1195}}$	1,05	2,28

[Джерело: сформовано автором]

Як видно з табл. 2.11, коефіцієнт поточної ліквідності <1 за обидва досліджуваних роки, що відповідає рекомендованим значенням; у попередні роки він також був більшим за нормативне значення, але запас ліквідності був більшим. В свою чергу, коефіцієнт швидкої ліквідності відповідав рекомендованим значенням протягом 2017-2019 рр. (0,6-0,8), незважаючи на

скорочення: значення коефіцієнту протягом періоду складало відповідно 1,124; 1,052 та 0,873.

Враховуючи відсутність єдиної класифікації видів конкурентних стратегій, розглянемо декілька варіацій українських та зарубіжних вчених, та зробимо висновки про приналежність конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М» до кожної з них.

Відповідно до класифікації конкурентних стратегій М.Портера, можна визначити орієнтацію підприємства АДІС-М переважною мірою на **стратегію фокусування**. Компанія зосереджує всі свої зусилля на певному типі продукції та географічному сегменті ринку. Втім, помилково було б стверджувати, що діяльність підприємства націлена на задоволення потреб певної групи споживачів, адже FMCG ринок охоплює широкий спектр споживача, незалежно від віку, статі, фінансового становища тощо.

Мета даної стратегії полягає у задоволенні потреб обраного цільового сегмента краще, ніж у конкурентів. Така стратегія спирається як на диференціацію, так і на лідерство за витратами, але у межах цільового сегмента.

За класифікацією Ф.Котлера, можемо зробити висновок про поєднання у діяльності підприємства одразу двох стратегій – **стратегії нішера** (спеціаліста) та певною мірою **стратегії послідовника** (прямуючого за лідером). Реалізація товарів харчування, переважно солодощів, і є тією вузькою нішею, на якій спеціалізується підприємство. Управління компанії також керується базовими правилами діяльності цієї галузі, тобто фактично орієнтується на лідерів, що може знижувати ризики діяльності. Однак у той самий час, впроваджує реалізацію власних стратегічних рішень, що не є типовими на ринку, але являють собою особливість підприємства. У цьому контексті доцільно також зауважити, що орієнтується компанія саме на контрагентів лідерів ринку.

За Р.Майлзом та П.Сноу «АДІС-М» реалізує **стратегію аналітики**. Для даного виду конкурентної стратегії характерне поєднання та балансування стратегій пошукувача та оборонця. Компанія надає споживачам відносно стабільний набір продуктів на існуючих добре вивчених і стабільних ринках та намагається бути кращою у своїй сфері діяльності. В той же час, компанія орієнтована на постійний пошук нових продуктів і ринкових можливостей.

Для досягнення конкурентних переваг підприємствам необхідно розставити пріоритети та виробити стратегію, яка відповідатиме тенденціям розвитку ринкової ситуації та буде спрямована на реалізацію сильних сторін діяльності компанії. Стратегія так само повинна забезпечувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу.

В економічному науковому просторі існує численна кількість класифікацій конкурентних стратегій за видами. Дослідивши деякі з них, зокрема варіанти, запропоновані М.Портером, Ф.Котлером, Р.Майлзом та П.Сноу, а також О.Віханським, можемо зробити висновок, що різні стратегії не є взаємовиключними, а скоріше перетинаються або доповнюють одна одну.

Провівши аналіз стратегічних підходів ТОВ «АДІС-М» до реалізації професійної діяльності, можемо констатувати – основною конкурентною стратегією підприємства є стратегія фокусування на певному ринку, зосередження уваги на вузькій ніші та націлення на закріплення лідируючих позицій у ній; використання у своїй діяльності аналітичних оцінок основних конкурентів галузі з метою недопущення їхніх помилок; а також стратегію концентрованого зростання з метою відкриття нових ринків, стабільного зростання територіального покриття діяльності підприємства і, як наслідок, фінансових показників.

Провівши детальний аналіз фінансової звітності підприємства, можемо дійти до висновку, що вибір конкурентної стратегії підприємства на етапі створення та розвитку є цілком вмотивованим та коректним.

Проте низка зовнішньоекономічних та політичних факторів, з якими зіткнулось підприємство за останні кілька місяців, той факт, що ключовий філіал компанії, який знаходився у м. Суми та покривав територію всієї Сумської області, більше не здатен функціонувати, вважаємо необхідним зазначити, що конкурентну стратегію підприємства потрібно буде в обов'язковому порядку доопрацювати. Важливо скорегувати підходи керівництва до організаційної структури, політики ціноутворення, переглянути товарний портфель тощо.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АДІС-М»

3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М»

Одним з ключових завдань вдало сформованої конкурентної стратегії є досягнення конкурентних переваг підприємства. Конкурентні переваги майже завжди залежать від вчасного і вдалого прийняття активних наступальних стратегічних рішень.

Для впровадження наступальної стратегії кожному підприємству потрібен буде різний проміжок часу – в залежності від конкуренції на ринку, стану галузі, технологічного розвитку підприємства. Сфера послуг, наприклад, може характеризуватися швидкими темпами впровадження наступальної стратегії, а в капіталомістких галузях, натомість, інтенсивність і швидкість таких дій дещо зменшена. В ідеальному випадку наступальні стратегічні дії досить швидко приводять до досягнення конкурентних переваг компанії на ринку.

Сфера діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «АДІС-М» відноситься до категорії підприємств, наступальні стратегічні рішення якого, на нашу думку, здатні за короткий проміжок часу забезпечити досягнення лідерських позицій у галузі.

Зважаючи на конкурентне становище у галузі, аналізуючи досвід компаній, які є лідерами ринку і враховуючи положення цих підприємств у життєвому циклі компаній, можемо припустити виникнення кризи стабільності у деяких з них. Загальна фінансова криза у світі та у країні безпосередньо, вірогідно, призведе до загострення становища цих підприємств і за умови

грамотної організації діяльності ТОВ «АДІС-М», можливим буде претендування на лідерські позиції.

Оскільки фінансові показники компанії, розглянуті у попередньому розділі, дають можливість зробити висновок про стабільне зростання підприємства, доцільним, на нашу думку, буде поступове впровадження наступальних стратегічних рішень, з метою охоплення більшої частки ринку, поповнення переліку контрагентів і, як наслідок, помноження прибутків. Стан компанії у життєвому циклі підприємств зобразимо графічно (рис. 3.1).

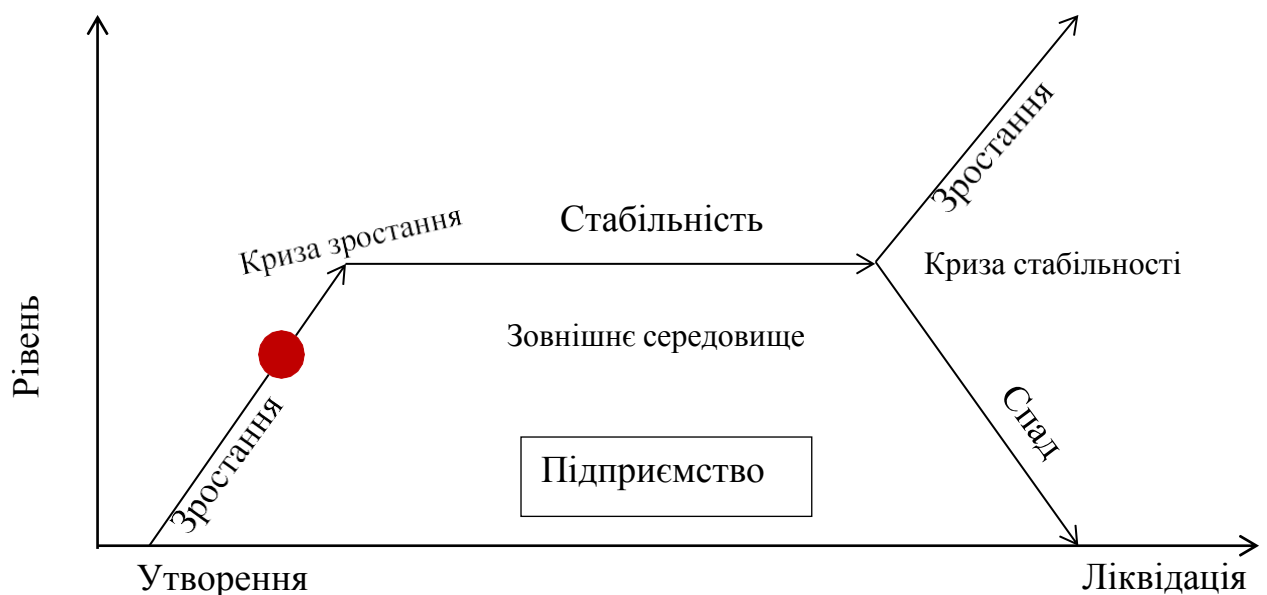


Рисунок 3.1 – Стан ТОВ «АДІС-М» у життєвому циклі підприємств

Ел Райс та Джек Траут виділяють такі типи стратегічних дій:

- оборонна стратегія;
- наступальна стратегія;
- флангова стратегія;
- стратегія «партизанської війни» [42].

Оборонна стратегія характерна для підприємств лідерів галузі, котрі орієнтовані на збереження стабільних позицій на ринку та свого капіталу. До оборонної стратегії належать такі підвиди, як стратегія імітації, захисту, оперативного реагування та очікування.

Стратегія «партизанської війни» – це стратегія, яку обирають для себе більшість компаній на ринку, вона передбачає пошук компанією власної ніші і відмовою від відкритого конкурування з основними конкурентами.

Можливим для реалізації, на нашу думку, є поєднання флангової та наступальної стратегій. Наступальна стратегія за формою реалізації поділяється на активну (стратегію лідерства) та помірну (прямування за лідером). Враховуючи значну кількість підприємств лідерів на ринку, які мають багаторічний досвід і чітко налагоджену систему діяльності, а також зважаючи на досить невеликий період діяльності ТОВ «АДІС-М», можливою залишається саме помірна наступальна стратегія. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на продуктах, які вже здобули визнання ринку. Основна мета – безпечна торговельна політика, коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими якісними характеристиками. Підвидом наступальної стратегії, який може бути реалізований, є стратегія орієнтації на конкретний сегмент ринку.

Флангова стратегія – це один з ефективних і інноваційних методів ведення конкурентної боротьби. Вважається, що успішна реалізація флангової атаки є одним із кращих способів досягнення цілей підприємства. Згідно з цією стратегією не передбачається діяльність принципово інноваційних послуг або реалізація нових товарів на ринку, проте елемент новизни все ж повинен бути присутнім. Передислокація діяльності підприємства, активне поширення на нових територіях, формування партнерських відносин з клієнтами, котрі відмовились від співпраці з конкурентами – і є основними складовими нових стратегічних рішень, передбачених для ТОВ «АДІС-М».

Варто зазначити, що в якості альтернативних стратегій розвитку конкурентоспроможності ТОВ «АДІС-М», на нашу думку можуть розглядатися стратегії проникнення на ринок та розширення ринку, які можуть бути успішно розроблені відповідно до наведеної матриці І. Ансоффа (таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця І. Ансоффа для альтернативних стратегій розвитку
конкурентоспроможності ТОВ «АДІС-М»

		Товари	
		Існуючі	Нові
Ринки	Існуючі	Збільшення продажів існуючих товарів на існуючих ринках є найбільш доцільним з точки зору закріплення позицій підприємства серед конкурентів.	Запровадження торгівлі новими видами товарів можливе у перспективі. Зокрема, йдеться, наприклад, про алкогольні вироби. Проте задля цього необхідні значні витрати на ліцензування, тому наразі це не найбільш актуальний варіант.
	Нові	Вихід для нові для компанії закордонні ринки найближчих країн Європейського Союзу.	Стратегія диверсифікації може розглядатися у перспективі, але на сьогодні вона не є найбільш доцільною для компанії.

[Джерело: запропоновано автором]

Вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить у тому числі від товарної групи та етапу життєвого циклу товару. Оскільки досліджуване підприємство має великий асортиментний ряд продукції, компанії не слід обмежуватися лише одним видом стратегії. На підставі поданої матриці (таб. 3.1) можна визначити можливості поєднання декількох варіантів конкурентних стратегій у діяльності підприємства.

Оскільки не можна виключати можливість виникнення кризових явищ, проведення аналітики стосовно роботи підприємства є важливим інструментом, який потребує систематичного проведення і уваги.

3.2. Обґрунтування змін у конкурентній стратегії підприємства ТОВ «АДІС-М»

Для більш наочного зображення моделі стратегічних процесів ТОВ «АДІС-М» виконаємо економіко-математичну модель SPACE-аналізу.

Відповідно до цього методу, треба оцінити фінансову силу підприємства, конкурентоздатність, привабливість та стабільність галузі. Наступним кроком побудуємо систему координат і позначимо на ній вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «АДІС-М» через з'єднання центру системи координат із точкою М.

Координати (x, y) точки М в системі координат знайдемо за формулою:

$$x = \text{ПС} - \text{КП}; y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (3.1)$$

За даною формулою обчислимо значення точки М, яка в свою чергу, дасть змогу визначити, в якій системі координат знаходиться вектор, що визначає стратегію поведінки ТОВ «АДІС-М» на ринку. Запропонуємо до внесення в систему координат таких стратегій, як: консервативна, наступальна, оборонна та конкуруюча. Для отримання необхідних даних, сформуємо таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ТОВ «АДІС-М»

Критерії	Оцінка, балів	Ступінь впливу	Зважена оцінка, балів
Рентабельність капіталу	6	0,3	1,8
Стабільність отримання прибутку	7	0,4	2,8
Ліквідність	6	0,3	1,8
Фінансова сила підприємства – ФС			6,4

Продовження таблиці 3.2

Критерії	Оцінка, балів	Ступінь впливу	Зважена оцінка, балів
Частка підприємства на ринку	3	0,4	1,2
Можливості впливу на витрати	7	0,3	2,1
Рентабельність продажів	7	0,3	2,1
Конкуренездатність підприємства – КП			5,4
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,3	2,1
Стадія життєвого циклу розвитку галузі	7	0,4	2,8
Залежність галузі від стану ринкової кон'юктури	6	0,4	2,4
Привабливість галузі – ПС			7,3
Тривалість життєвого циклу в галузі	9	0,3	2,7
Ступінь інновативності	4	0,2	0,8
Маркетингові можливості	3	0,2	0,6
Стабільність галузі – СТ			4,1

[Джерело: складено автором]

Відповідно до даних отриманих у таблиці 3.2. проведемо подальший розрахунок за формулою:

$$x = 7,3 - 5,4 = 1,9$$

$$y = 6,4 - 4,1 = 2,3$$

Отже, координати точки М (1,9; 2,3).

Побудуємо вектор конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М» на рис. 3.2.

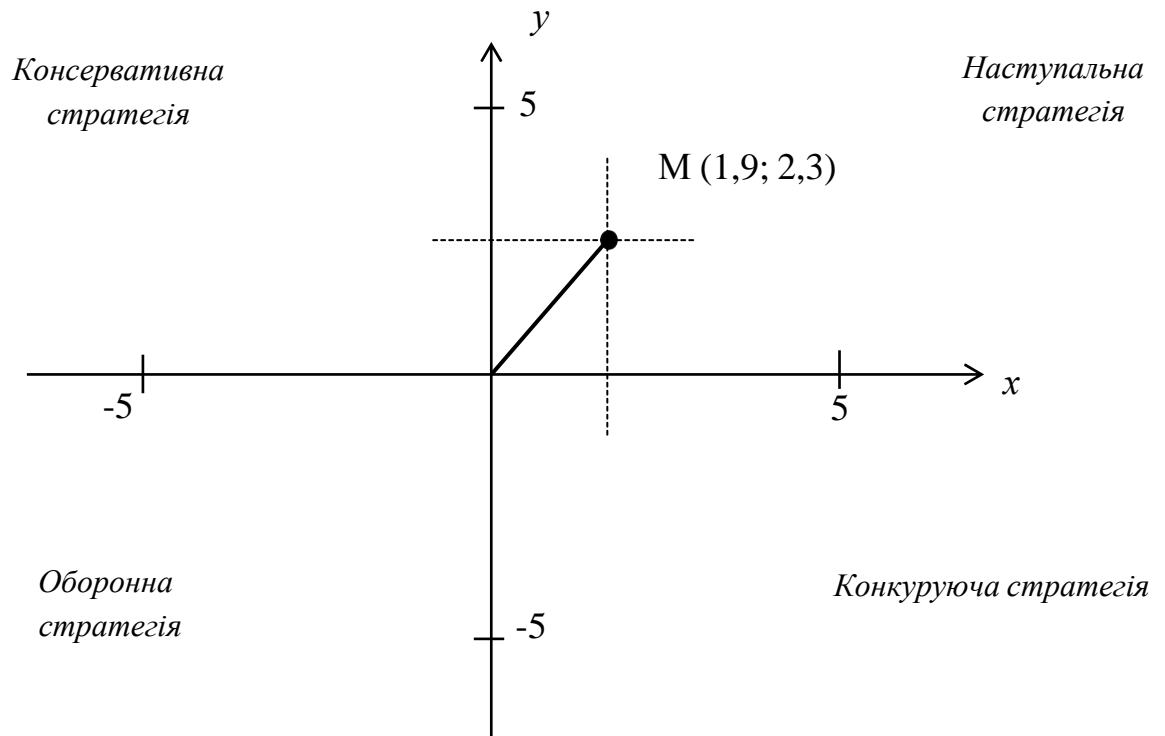


Рисунок 3.2 – Вектор конкурентної стратегії ТОВ «АДІС-М»

Отож, відповідно до результатів SPACE-аналізу, можемо зробити висновок, що ТОВ «АДІС-М» має усі потужності для переходу до стратегії агресивного зростання, відповідно до впровадження таких кроків, як: пошук нових ринків збуту, розширення територіального охоплення, заключення договорів з новими виробниками та торговельними точками, пошук партнерів для взаємовигідної співпраці, підвищення впізнаваності бренду, збільшення обсягів продажу товарів і, як наслідок, прибутку компанії.

Для цього можливо здійснити наступні дії, що нададуть змогу знизити фінансові витрати, оптимізувати логістичні ланцюги і повною мірою перейти до реалізації обраних стратегічних рішень.

1. Ліквідація філіалу у місті Суми та перенесення основного масиву діяльності у інший регіон країни. Найбільш привабливими, на нашу думку, є Черкаська, Хмельницька або Львівська області. Вони характеризуються відносно незначною віддаленістю від головного офісу в Києві та помірними цінами на оренду складських приміщень (Черкаська, Хмельницька); а також

високим споживацьким попитом чи наближеністю до державного кордону (Львівська область).

2. Запровадження стелажної системи для складських приміщень. Разовий фінансовий вклад у палетну систему стелажів дозволить щомісячно заощаджувати на орендній платі за рахунок меншої площі складського приміщення. Така система є сучасною, модернізованою та дозволить частково урізати витрати за цією статтею.

3. Орієнтація на експортний курс товарів українського виробництва у найближчі країни Європейського Союзу. Процедура може бути доволі непростю для реалізації з точки зору узгодження юридичних питань та побудови логістичних ланцюгів. Однак встановлення міцних зв'язків з торговельними точками інших країн дасть змогу вдало репрезентувати українських виробників на європейському ринку, визначити їхню продукцію як ту, що не поступається за якістю та смаком і в той самий час є дешевшою за представлені на ринку аналоги. Для цього важливо дослідити особливості чинного законодавства у сфері експорту товарів промислового спрямування, проаналізувати досвід зарубіжної торгівлі підприємств-конкурентів, здійснити зріз стану ринку у різних країнах з метою пошуку найбільш доступних ринків. Така співпраця буде здатна закріпити позиції України на міжнародному ринку товарів і посилити міжнародні торговельні зв'язки.

4. Участь у публічних закупівлях (тендерах). Відповідно до чинного законодавства переважна більшість державних підприємств мають проводити закупівлі товарів або послуг виключно через тендери на авторизованих електронних майданчиках. Участь у тендерах – діяльність, що націлена більшою мірою не на отримання надприбутків, а на формування позитивної репутації підприємства. Враховуючи товари, що переважають у торговельному портфелі ТОВ «АДІС-М» вважаємо можливим надавати дистрибуторські послуги до військових частин, центрів перебування внутрішньо переміщених осіб, дитячих садків.

5. Реалізація власної торговельної марки. Це рішення є дуже перспективним для дистриб'юторів, враховуючи загальний стан галузі. Підприємство заключає договір з виробничою фабрикою, просуває товар на ринок шляхом співпраці з уже існуючими в портфелі торговельними точками або мережами, здатне контролювати рівень витрат на виробництво і рівень націнки на товар. Позбувається проблеми різниці у відтермінуванні виплат торгових точок і виплат виробникові. Єдиним недоліком може виступати рівень фінансових затрат на реалізацію даної ідеї. Однак за будь яких обставин вважається доцільним стратегічний розгляд такого рішення.

Період досягнення цілей впровадження змін у конкурентній стратегії варіативний і залежить в першу чергу від політичної та економічної ситуації, проте орієнтовно 2022-2025 роки.

Крім того, як вже було зазначено вище станом на кінець 2021 року, відповідно до звітності ТОВ "СТС-ГРУПП" і ТОВ "АЛЬЯНС-ЛОГІСТИК", зазначені компанії внесли рішення засновників щодо припинення юридичної особи в результаті її ліквідації. Якщо буде доведена до логічного завершення процедура банкрутства даних підприємств, вони будуть ліквідовані. Це дасть змогу залучити до співпраці тих виробників, які раніше користувалися дистрибуторськими послугами компаній-конкурентів.

Натомість, якщо навіть процедура банкрутства не буде проведена, зниження фінансового стану підприємств, погіршення ділової репутації за рахунок наявних діючих судових проваждень, а відповідно і зниження конкурентоздатності, надасть змогу ТОВ «АДІС-М» збільшувати власні потужності та закріплюватися на ринку як компанія, що претендує на лідерство.

3.3. Перспективи розвитку конкурентної стратегії підприємства

Під час пошуку можливостей реалізації стратегічних напрямів підприємства, поряд з аналізом його конкурентного потенціалу, а також виявленням сильних сторін, важливим є виявлення прихованого конкурентного потенціалу розвитку. Цей підхід є актуальним, бо здатний істотно змінити значення показників конкурентної стратегії під час раціонально організованого управління без залучення додаткових зовнішніх ресурсів за певними напрямками розвитку.

Аналіз організаційної структури, системи витрат та темпів досягнення ключових цілей ТОВ «АДІС-М» за період діяльності підприємства 2020-2021 років демонструє, що підприємство розвивається активно й динамічно, враховуючи низку зовнішніх чинників, які перешкоджають цьому.

Як і кожне підприємство, не зважаючи на розмір і сферу діяльності, ТОВ «АДІС-М» потенційно може зіштовхнутися з числом факторів, які можуть спричинити втрату конкурентних переваг.

Основними причинами втрати конкурентних переваг можуть виступати:

- загальна криза дистрибуторської галузі;
- зниження інвестиційної привабливості підприємства;
- зниження здатності до адаптації (бюрократизація, терміни створення нової продукції, поява змін у законодавстві);
- ослаблення конкуренції на ринку внаслідок посилення монополізму, несприятливі рішення уряду стосовно податкової системи;
- низькі доходи основних груп населення, які призведуть до зниження купівельної спроможності споживачів або надання переваги більш дешевим та

менш якісним аналогам на ринку чи відмови від певних категорій товарів взагалі.

Для того аби передбачити можливі загрози та запобігти їм, важливим залишається доцільне формування, реалізація та своєчасний перегляд і оптимізація конкурентної стратегії підприємства.

Вибір поєднання стратегії фокусування, наслідування за лідерами та аналізу їх помилок, а також нішової стратегії, виявився вдалим, про що свідчить позитивна динаміка розвитку підприємства. Однак, на нашу думку, усі зовнішні та внутрішні чинники зумовлюють необхідність переходу компанії до наступальних стратегічних дій.

Таким чином, орієнтація підприємства на встановлення конкурентних переваг через реалізацію конкурентної стратегії обумовлює перелік функцій організаційного апарату, чисельності штату і його підрозділів, вибір підходів до її розробки. Для зростання підприємства і покращення результатів його діяльності важливо посилювати взаємодію з контрагентами, працювати в умовах постійно наявної конкуренції через розширення ринку і пошук нових каналів збуту, підвищувати якість послуг, які надає компанія та товарів, які просуває, збільшувати попит, скорочувати рівень витрат тощо.

За результатами успішного впровадження змін у конкурентну стратегію, підприємство «АДІС-М» матиме змогу реалізувати усі стратегічні цілі на наступний рік, серед яких:

- збільшення об'єму продажів з 40 млн.грн/рік орієнтовно вдвічі – до 80 млн.грн/рік;
- підвищення рентабельності;
- зростання рівня чистого прибутку з 157,2 тис.грн на 35-40% в середньому до 216,1 тис.грн;
- розширення територіального покриття торговельних мереж;

- збільшення чисельності кваліфікованих фахівців та зростання витрат на заробітну плату з метою мотивації працівників тощо.

За умови своєчасного реагування на зміни у галузі й на ринку, а також гнучкості у прийняттях управлінських рішень, за визначений період підприємство здатне перейти до періоду «пожинання плодів».

Тривалий період «пожинання плодів» дозволяє фірмі протягом тривалого періоду отримувати прибуток вище, ніж в середньому по галузі і відшкодовувати інвестиції, вкладені в створення конкурентних переваг. Кращі стратегічні наступальні дії породжують істотні конкурентні переваги і забезпечують тривалі періоди «пожинання плодів».

Однак, слід також зважати на те, що галузь дистрибуції наразі перебуває на стадії кризи стабільності. Виробники схильні до контролю торговельних надбавок, що значно обмежує дистриб'юторів. Розмір витрат дистриб'юторів на провадження своєї діяльності – витрати на паливо, оренду приміщень і транспорту – постійно зростає, що негативно впливає на прибутки.

За даними опитування незначної вибірки представників галузі (дирекції ТОВ «АДІС-М» та розглянутого у попередньому розділі переліку основних конкурентів досліджуваного підприємства) існує вірогідність часткового скорочення кількості підприємств через брак ліквідності.

У такому випадку, керівництву ТОВ «АДІС-М», на нашу думку, слід розглянути саме варіант створення та просування на ринку власної ТМ.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день конкуренція постає невід'ємною складовою ринкової економіки. Підприємства змагаються за прихильність споживачів, пропонуючи широке різноманіття товарів та послуг, формуючи привабливу цінову політику, презентуючи найкращу якість та працюючи над власною репутацією. Однак історія численних підприємств на українському та міжнародному ринку демонструє, що всі вищезазначені складові є безумовно важливими, проте не головними. Ключовим постає питання вибору та грамотної реалізації найбільш вдалих та продуманих стратегічних рішень. Саме тому актуальність дослідження явища конкурентних стратегій не піддається сумніву.

Нами було вивчено підходи основоположників економічної теорії стосовно визначення явища «конкурентної стратегії». Це дало змогу дійти висновку, що наукові підходи до формулювання дефініції даного терміну й досі різняться. Дослідження інтерпретацій вчених дає змогу констатувати, що підходи не є взаємозаперечними, а скоріше ширше розкривають або доповнюють одне одного.

На основі синтезу існуючих варіантів, нами запропонований власне визначення поняття. Отож, конкурентна стратегія – це це план дій, згідно якого передбачена певна сукупність адміністративних, маркетингових та економічних рішень, що націлені на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, отримання конкурентних переваг та успіху, як кінцевої мети діяльності організації.

Варіативність підходів до класифікації конкурентних стратегій залишається численною. Нами було розглянуто і порівняно визначення А. Літтла, Ф.Котера, М. Портера, І. Ансоффа, Р. Майлза та Ч. Сноу, Е.Райса та Дж.Траута, а також Л. Балабанової та В. Холод.

Виокремивши теоретичне значення явища конкурентної стратегії, виникає потреба в окресленні основних етапів її вибору, впровадження та процесу реалізації. Першочергово у підприємства виникає потреба в окресленні кінцевої мети її діяльності. Наступним кроком є проведення детального аналізу макро- та мікроекономічних факторів, зокрема виокремлення ключових конкурентів в обраній галузі й ознайомлення з даними стосовно їхнього досвіду реалізації конкурентної стратегії. Найбільш доцільною, на наше переконання, є формування варіативного переліку можливих конкурентних стратегій, детального прогнозування впливу кожної з них на фінансові показники компанії з метою подальшого вибору найбільш вдалої. Кінцевим етапом є аналіз реального впливу стратегії і запровадження корегувальних дій.

Загалом, усі з вищенаведених економічних питань досі залишаються або розкритими не повною мірою, або потребують подальшого доопрацювання з метою глибшого дослідження поняття.

Аналіз ефективності впровадження стратегії включає у себе низку різноманітних фінансових та організаційних показників. Нами було використано змішаний тип аналізу конкурентної стратегії.

Охарактеризовано загальний стан ринку дистрибуції продовольчих товарів. Визначено, що галузь перебуває у стані кризи стабільності, ринок перенасичений підприємствами-аналогами.

Об'єктом дослідження виступило ТОВ «АДІС-М» – підприємство, що надає дистрибуційні послуги на українському ринку, працюючи переважно з продовольчими товарами, серед яких кондитерські вироби, цукерки, чай, кава, борошно, дріжджі та інші. Компанія спеціалізується не лише на наданні дистрибуційних послуг, але й виконує важливі логістичні функції, надає можливість тимчасового зберігання товарів на складах підприємства, а також проводить регулярну аналітику думок споживачів і загальної кон'юктури ринку. Підприємство було сформоване у розпал світової пандемії та

економічної кризи, тому усвідомлення ключових стратегічних моментів і прорахунок ключових організаційних кроків для керівництва було життєво важливим.

Використовуючи теоретичні підходи науковців, описані у першому розділі, можемо констатувати, що Товариство «АДІС-М» протягом 2020-2021 років притримувалося сукупності наступних конкурентних стратегій:

- стратегія фокусування (за класифікацією М. Портера) – що передбачає орієнтацію на вузьку спеціалізацію та зосередження зусиль підприємства на одному сегменті ринку або певній групі товарів;
- сукупність стратегії нішера та стратегії послідовника (за Ф. Котлером) – тобто концентрація уваги на окремій ніші та зосередження уваги на помилках і сильних сторонах конкурентів, що є лідерами ринку;
- стратегія аналітики (за Р. Майлзом та П. Сноу) – поєднує у собі прагнення освоювати існуючі та стабільні ринки з бажанням шукати нові варіанти товарів і каналів збуту.

Враховуючи динаміку покращення фінансових показників, зважаючи на результати, отримані при проведенні SWOT та PEST-аналізу, а також беручи до уваги загальний стан дистрибуційної галузі і дані ключових конкурентів на українському ринку, ми прийшли до висновку, що вибір конкурентної стратегії підприємства «АДІС-М» є вмотивованим та коректним.

З метою оптимізації конкурентної стратегії, нами було запропоновано поступове введення рішучих наступальних дій компанії. За результатами проведення SPACE-аналізу, можемо зробити висновок про вмотивованість такого рішення.

На нашу думку, реалізація наступальної стратегії можлива за рахунок впровадження наступних дій:

1. Перенесення одного з філіалів в інший регіон України.

2. Запровадження стелажної системи для складських приміщень.
3. Дослідження зарубіжного ринку з метою виходу на збут за межі країни.
4. Участь у публічних закупівлях.
5. Реалізація власної торговельної марки у подальшому майбутньому.

У будь-якому разі важливим залишається постійне відслідковування поточної ситуації і варіювання діяльності, з урахуванням усіх зовнішніх обставин. Наразі саме гнучкість в управлінні адміністративним, економічним та маркетинговим апаратом є запорукою успішного здійснення діяльності підприємства. Поєднання класичних обґрунтованих економічних теорій та впровадження інноваційних підходів до ведення бізнесу, лягає в основу вдалої його реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т.О. Аналіз потенціалу збутового ланцюга через поділ функцій дистрибуції на різних рівнях мережі. Механізм регулювання економіки № 4. С. 151–154.
2. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010. 332 с.
4. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2018.
5. Бшарат Н. Методологічні засади оцінювання ефективності конкурентної стратегії торговельного підприємства. Електронне фахове наукове видання «Ефективна економіка» № 7, 2018. Електронний ресурс, режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/151.pdf (дата звернення 19.02.2022)
6. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2020. Міністерство фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/> (дата звернення: 04.05.2022 р.)
7. Воронін А. В., Орел Л. В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства Економіка і організація управління. 2020. № 3. С. 113–120. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.3.10> (дата звернення: 14.05.2022).
8. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. Ефективна економіка, 2010, №8. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation =1&iid= 332>

9. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монографія / Я. Д. Качмарик та ін. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2018. 208 с.
10. Єпіфанова І.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / І.Ю. Єпіфанова. // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. Т. 22., Вип. 2 (55). –С . 99–103
11. Злидник, М.І., Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. Інфраструктура ринку, Вип. 36, с. 43-49. Електронний ресурс: http://market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/9.pdf [Дата звернення: 17.02.2022 р.]
12. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
13. Клименко Н. А. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація / Клименко Н. А., Румянцев А. П. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2007. – Вип. 1. – С. 22–24.
14. Коваль Д.С. Сутність та види конкурентної стратегії підприємства. Topical issues of modern science, society and education. Kharkiv, Ukraine. 2022. 1652-1655 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/TOPICAL-ISSUES-OF-MODERN-SCIENCE-SOCIETY-AND-EDUCATION-29-31.01.22.pdf>
15. Коваль Д.С. Етапи та принципи формування конкурентної стратегії підприємства. *Конкурентоспроможність економіки країни в світовому аспекті: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Київ, 12 лютого 2022 р.). – К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2022. – 92 с.
16. Кравчук Б. В., Лазоренко Т. В. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Держава та регіони. 2020. № 5.

17. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд, 2014. 64-69 с. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_10
18. Лиса С.С., Зіміна А.І. Проблеми та перспективи розвитку ринку холодної логістики України // Економіка та управління підприємствами. Випуск 44. 2020. – С. 87-92. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/44_2020_ukr/44_2020.pdf
19. Лозинський В.Т., Міщук І.П. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики. – Технічний коледж Національного університету “Львівська політехніка; Львівська комерційна академія. Електронний ресурс [режим доступу]: <https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/11324/1/18.pdf> (дата звернення: 01.05.2022 р.)
20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016.
21. Мороз Л.А., Лебідь Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка АПК*. 2008. № 5.
22. Мороз О. В., Воловодюк С. С. Методичні аспекти оцінювання стратегічного становища та економічної конкурентоспроможності підприємств середнього та малого бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 11. С. 22–27.
23. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський – Харків : Видавництво «Точка», 2018. – 208 с.
24. Офіційний сайт Державної служби статистики – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
25. Офіційний сайт інтернет-порталу для власників торговельного бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://trademaster.ua/distributori_ukraina

26. Офіційний сайт Інформаційного агентства Interfax-Україна
<https://ua.interfax.com.ua/news/economic/712284.html>
27. Офіційний сайт ТОВ «АДІС-М» [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://adis-m.com.ua/>
28. Офіційний сайт ТОВ «Альянс-логістик» URL: <https://alliance-logistic.ua/>
(дата звернення: 18.04.2022)
29. Офіційний сайт ТОВ «ТД «Бойчак» URL: <https://td-bojchak.com/> (дата
звернення: 18.04.2022)
30. Офіційний сайт ТОВ «Орхідея-Суми» URL: <http://orchid.sumy.ua/> (дата
звернення: 18.04.2022)
31. Офіційний сайт ТОВ «Спринтер-центр» URL: <https://stv-group-ukraine.com/> (дата звернення: 18.04.2022)
32. Офіційний сайт ТОВ «СТС-груп» URL: <https://sts-group.com/> (дата
звернення: 18.04.2022)
33. Савицька О. М., Пермінова С. О., Омельченко Я. В. Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства*: матеріали VII Міжнародної наукової конференції, (м, Кременчук, 24-25 листопада 2017 р.) Кременчук : Пресс-Лайн, 2017.
34. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006.
35. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж. В. Поплавська та ін. ; за заг. ред. Ж. В. Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019.
36. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95).
37. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ*

- Серія Економічні науки.* 2019. № 33. URL : <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>
38. Функціональне призначення та класифікація складів в логістиці – Електронний ресурс [режим доступу]: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/klasifikaciya-skladiv-v-logistyci/> (дата звернення: 02.05.2022)
39. Ansoff H.I. Strategic Management Palgrave Macmillan, 2007. 266 p.
40. Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. - ISBN 0072518758, 9780072518757
41. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
42. Ries, & Trout, J. (1986). Marketing warfare. McGraw-Hill. URL: <https://doi.org/10.1108/eb008182>
43. Smith A. The Wealth of Nations. Modern Library, 1977.– 974 p.
44. Wiedmann K.-P., Boecker C., Buckler F. Balanced Scorecard. Controlling. 2005. Vol. 17, no. 6. P. 335–342. URL: <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2005-6-335> (date of access: 04.05.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1

до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансовозвітність"

(пункт 5 розділу 1)

Фінансова звітність малого
підприємства

Підприємство

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АДС-М"Територія м.КиївОрганізаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробамиСередня кількість працівників, осіб 6Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знакомАдреса, телефон вулиця Феодори Пушиної, буд. 30/32, м. Київ, 03115

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2021	01	01
43584203		
8038600000		
240		
46.36		

3806846215

1. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	6,0
первісна вартість	1001	-	6,7
накопичена амортизація	1002	(-)	(0,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	27,8
знос	1012	(-)	(27,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	6,0
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	-	2 598,6
у тому числі готова продукція	1103	-	2 598,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	164,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	454,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	158,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	1,5
Інші оборотні активи	1190	-	1,8
Усього за розділом II	1195	-	3 379,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	-	3 385,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	300,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(79,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	220,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	272,2
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	1 681,3
розрахунками з бюджетом	1620	-	3,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	9,5
розрахунками з оплати праці	1630	-	15,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1 182,1
Усього за розділом III	1695	-	3 164,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	3 385,4

**2.Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 538,6	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 538,6	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 128,9)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(470,9)	(-)
Інші витрати	2270	(18,3)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(3 618,1)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(79,5)	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(79,5)	-

ЕП ОТРОШЕНКО
ОЛЕГ
МИКОЛАЙОВИЧ



Керівник

ОТРОШЕНКО ОЛЕГ МИКОЛАЙОВИЧ

(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис) (ініціали, прізвище)

Додаток 1

до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"

(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого
підприємства

Підприємство

Дата (рік, місяць, число)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АДІС-М"

за ЄДРПОУ

Територія СВЯТОШИНСЬКИЙ

за КАТОТТГ ¹

Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 13

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Феодори Пушиної, буд. 30/32, м. Київ, 03115

0674856867

Коди		
2022	01	01
43584203		
UA80000000000875983		
240		
46.36		

1. **Баланс на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6,0	4,7
Первісна вартість	1001	6,7	6,7
Накопичена амортизація	1002	(0,7)	(2,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	-	-
первісна вартість	1011	27,8	27,8
знос	1012	(27,8)	(27,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	6,0	4,7
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 598,6	4 002,5
у тому числі готова продукція	1103	2 598,6	4 002,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	164,0	3 151,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	454,8	52,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	158,7	33,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	156,1
Витрати майбутніх періодів	1170	1,5	3,4
Інші оборотні активи	1190	1,8	41,6
Усього за розділом II	1195	3 379,4	7 441,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 385,4	7 446,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300,0	300,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(79,5)	77,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	220,5	377,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	272,2	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 681,3	3 432,1
розрахунками з бюджетом	1620	3,9	23,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	17,0
розрахунками зі страхування	1625	9,5	12,9
розрахунками з оплати праці	1630	15,9	23,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 182,1	3 576,9
Усього за розділом III	1695	3 164,9	7 068,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 385,4	7 446,0

2. Звіт про фінансові результати за

Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 994,3	3 538,6
Інші операційні доходи	2120	2,4	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 996,7	3 538,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 688,7)	(3 128,9)
Інші операційні витрати	2180	(4 128,4)	(470,9)
Інші витрати	2270	(5,4)	(18,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 822,5)	(3 618,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	174,2	(79,5)
Податок на прибуток	2300	(17,0)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	157,2	(79,5)



Керівник **ЕП КОВАЛЬ СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ** Коваль Сергій Миколайович

(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер **Коваль Сергій Миколайович**

(підпис)

(ініціали, прізвище)