

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»

д.н.держ.упр., доцент
Рябець К.А.

д.н.держ.упр., доцент

(підпис)

«01» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**
КОНКУРЕТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та
адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконав (ла)

студент (ка) групи МОАМ-1-24-1.4з

Журба Владлена Валеріївна

(підпис)

Науковий керівник

Кандидат економічних наук,

доцент кафедри управління

Артамонова Галина Володимирівна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Журба В. В. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. – Кваліфікаційна робота магістра. – Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. – Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню, аналітичній оцінці та практичним напрямам удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах сучасного ринкового середовища та воєнної економіки.

Аналітична частина роботи містить комплексний аналіз діяльності ТОВ «Дніпро М»: організаційно-економічну характеристику, оцінку внутрішніх чинників розвитку, дослідження конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку. Результати аналізу дали змогу виявити ключові проблеми, сильні сторони та потенційні можливості компанії.

У проектному розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема оптимізацію асортиментної політики, вдосконалення маркетингового інструментарію, підвищення ефективності бізнес-процесів та обґрунтування економічного ефекту впроваджених заходів.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами інструментального ринку та іншими організаціями для формування довгострокових стратегій розвитку в умовах ринкової турбулентності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, стратегія розвитку, конкурентне середовище, внутрішні чинники, ТОВ «Дніпро М».

ABSTRACT

Zhurba V. V. Improvement of Enterprise Competitiveness Management. – Master's Qualification Thesis. – Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. – Kyiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the theoretical justification, analytical assessment, and practical development of measures aimed at improving the competitiveness management system of an enterprise in the context of modern market challenges and wartime economic conditions. The study clarifies the essence and structure of competitiveness, examines contemporary tools and strategies for its enhancement, and summarizes methodological approaches to assessing competitive positions.

The analytical part provides a comprehensive evaluation of the activities of **Dnipro M LLC**, including its organizational and economic characteristics, internal factors influencing competitiveness, competitive environment analysis, and market positioning. The findings reveal the company's strengths, weaknesses, risks, and growth opportunities.

The project section offers practical recommendations for enhancing the enterprise's competitiveness. These include optimization of the product assortment, improvement of marketing tools, modernization of internal business processes, and economic justification for the proposed measures.

The results of the research can be applied by enterprises in the tools and equipment market as well as other organizations seeking to strengthen their competitive advantages and develop long-term strategies under conditions of high market turbulence.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness management, development strategy, competitive environment, internal factors, Dnipro M LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	9
1.1. Поняття та економічна сутність конкурентоспроможності організації.....	9
1.2. Інструменти та стратегії підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності.....	23
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДНІПРО М».....	29
2.1. Організаційна-економічна характеристика ТОВ «Дніпро М».....	29
2.2. Аналіз внутрішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.....	35
2.3. Оцінка конкурентного середовища та позиціювання підприємства на ринку.....	40
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДНІПРО М».....	49
3.1. Розробка та обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності.....	49
3.2. Оцінка ефективності впровадження проекту.....	55
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації національної економіки, спричиненої воєнними діями, глобальними кризами та нестабільністю ринкового середовища, проблема підвищення конкурентоспроможності українських підприємств набуває особливої актуальності. Повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів і зниження купівельної спроможності населення суттєво впливають на функціонування бізнесу. У цих складних умовах підприємства вимушені не лише виживати, а й шукати нові шляхи розвитку, модернізувати бізнес-процеси, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових викликів. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні є не просто економічною категорією, а питанням його стратегічного виживання і національної економічної стійкості.

Глобалізація ринків, цифровізація бізнесу, розвиток електронної комерції та зміна поведінки споживачів вимагають від українських компаній нової парадигми управління, заснованої на гнучкості, ефективності та клієнтоорієнтованості. В умовах воєнного стану питання адаптації бізнесу до кризових обставин і одночасного збереження конкурентних переваг набуває першочергового значення. Підприємства мають вчитися швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати економічну безпеку своєї діяльності. У цьому контексті дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває не лише теоретичного, а й прикладного, суспільно важливого характеру.

Особливої актуальності це питання набуває у сфері виробництва та реалізації інструментів, де ринок характеризується високою насиченістю, значною часткою імпорту та жорсткою ціновою конкуренцією. Одним із яскравих прикладів компаній, що демонструють успішні моделі розвитку навіть у складних економічних умовах, є ТОВ «Дніпро М». Це підприємство не лише утримує стабільні позиції на внутрішньому ринку, а й активно розвиває мережу

продажів, покращує якість сервісу, інвестує у власні розробки та технології. Проте, незважаючи на успіхи, у діяльності компанії зберігаються проблеми, пов'язані з оптимізацією витрат, диверсифікацією асортименту, адаптацією до воєнних ризиків і зростанням вимог споживачів. Саме це зумовлює необхідність проведення глибокого аналізу конкурентних позицій підприємства та визначення напрямів їх посилення.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні основи конкурентоспроможності організацій, здійснити оцінку чинників, які визначають конкурентну позицію ТОВ «Дніпро М», а також розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності цього підприємства в умовах воєнного та пост воєнного відновлення економіки.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та охарактеризувати основні теоретичні підходи до її оцінювання.
2. Дослідити сучасні інструменти та стратегії підвищення конкурентоспроможності.
3. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Дніпро М».
4. Провести аналіз конкурентного середовища підприємства та його позиціювання на ринку.
5. Визначити внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
6. Розробити пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасному ринковому середовищі.

Предмет дослідження – підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М» через удосконалення внутрішніх чинників, інструментів і методів управління розвитком підприємства в умовах ринкової економіки.

Методи дослідження ґрунтуються на системному підході до вивчення економічних процесів і включають комплекс взаємопов'язаних аналітичних, статистичних, графічних та емпіричних інструментів. У процесі роботи використано:

- системно-структурний аналіз – для визначення взаємозв'язків між елементами конкурентоспроможності підприємства та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
- порівняльний метод – для зіставлення показників діяльності ТОВ «Дніпро М» із конкурентами ринку та виявлення його позиції у галузевій структурі;
- SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку підприємства;
- метод економічного моделювання та прогнозування – для оцінки ефективності запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності;
- графічний метод – для наочного відображення динаміки фінансових та ринкових показників підприємства;
- метод експертних оцінок – для визначення пріоритетів розвитку та формування рекомендацій.

Крім того, у роботі застосовано діалектичний підхід до аналізу процесів розвитку підприємства, що дозволяє дослідити конкурентоспроможність як динамічне явище, залежне від постійних змін ринкових умов. Застосування сукупності цих методів дало можливість отримати всебічне уявлення про фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, та обґрунтувати напрями її підвищення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних економістів, аналітичні матеріали щодо розвитку ринку інструментів в Україні, офіційна фінансова звітність ТОВ «Дніпро М», дані Державної служби статистики, галузеві дослідження та власні розрахунки автора.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі комплексного поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, з урахуванням воєнно-економічної ситуації в Україні та тенденцій відновлення ринку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання керівництвом підприємства для вдосконалення системи управління конкурентними перевагами, оптимізації бізнес-процесів і формування довгострокової стратегії розвитку в умовах високої ринкової турбулентності.

Таким чином, робота має на меті не лише теоретичне узагальнення наукових підходів до поняття конкурентоспроможності, а й розроблення конкретних практичних рішень, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Дніпро М» та зміцненню його позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках у складних реаліях сучасного періоду.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Поняття та економічна сутність конкурентоспроможності організації

Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою підприємства в умовах ринкової конкуренції, яка визначає його життєздатність та впливає на результати виробничої і збутової діяльності. Це здатність підприємства ефективно вести господарську діяльність та використовувати отриманий прибуток на конкурентному ринку. Забезпечення конкурентоспроможності досягається за допомогою різних засобів, серед яких особливу роль відіграє маркетинг [5, с. 233].

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність ефективно здійснювати господарську діяльність і досягати прибуткових результатів у середовищі ринкової конкуренції. Це, по суті, можливість компанії виробляти продукцію, яка буде успішно реалізовуватися на конкурентному ринку. Важливою умовою для прийняття правильних управлінських рішень є систематичний та ретельний конкурентний аналіз, що дозволяє підприємствам відслідковувати зміни у попиті, пропозиції, вартості матеріальних ресурсів і водночас підвищувати якість своєї продукції та послуг для зміцнення своєї конкурентоспроможності [4, с. 332].

Конкурентоспроможність підприємства не можна оцінити за одним статистичним показником, оскільки це комплексна характеристика виробничої системи. Вона проявляється у вигляді різних факторів-симптомів, що відображають здатність суб'єкта господарювання успішно конкурувати на ринку.

Філіпенко А.С. визначає конкурентоспроможність як здатність підприємства в умовах конкурентного ринку випускати продукцію, що за якістю, ціною і умовами продажу є привабливою для споживачів порівняно з

аналогічною продукцією інших підприємств. Це визначення наголошує на порівняльних перевагах продукції за основними параметрами, важливими для споживачів.

М. Портер підходить до питання конкурентоспроможності з позиції національної економіки, вбачаючи її у здатності країни створювати умови для стабільного зростання продуктивності праці, що визначає рівень життя населення. У цьому визначенні акцент зроблено на продуктивності праці та економічних умовах, створюваних державою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [6, с. 33].

Ж.-Ж. Ламбен розглядає конкурентоспроможність як здатність фірми досягати таких результатів діяльності, які забезпечують їй стійке положення на ринку та дозволяють ефективно функціонувати і розвиватися в довгостроковій перспективі. Це визначення підкреслює довгостроковий аспект конкурентоспроможності та включає елементи стабільності й розвитку. [7, с. 332].

Аналіз різних підходів до визначення конкурентоспроможності дозволяє виділити кілька ключових аспектів:

У визначеннях Філіпенка та Кулініча основний акцент робиться на якості продукції, що є однією з основних складових конкурентоспроможності. Висока якість дозволяє підприємству задовольняти потреби споживачів та ефективно конкурувати з іншими виробниками.

У деяких визначеннях також підкреслюється важливість конкурентних цін. Ефективна цінова політика може стати значною перевагою на ринку.

Підхід М. Портера робить акцент на продуктивності праці та економічних умовах, що забезпечуються державою для стабільної конкурентоспроможності національної економіки [2, с. 87].

Ж.-Ж. Ламбен зосереджується на здатності підприємства забезпечувати стабільність на ринку і розвиватися у довгостроковій перспективі, що потребує стратегічного планування та адаптації до ринкових змін.

Таким чином, конкурентоспроможність – це багатогранна характеристика, яка включає такі важливі складові, як якість продукції, цінову політику, продуктивність праці, економічні умови та довгострокову перспективу розвитку. Вона охоплює здатність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка відповідає вимогам ринку, забезпечуючи при цьому стабільний прибуток. [26, с. 155].

Я вважаю, що для досягнення належного рівня конкурентоспроможності організації необхідно створити умови для виробництва високоякісного асортименту товарів, що відповідають потребам цільових споживчих груп. Також важливо забезпечити розвиток конкурентного потенціалу організації до рівня, що дозволяє ефективно конкурувати з провідними гравцями ринку, враховуючи, що конкурентний потенціал полягає в здатності підприємства гнучко адаптувати свої бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі.

Враховуючи всі необхідні умови для формування конкурентоспроможності компанії, ми дійшли висновку, що конкурентоспроможність – це здатність підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища виробляти високоякісні товари у потрібному асортименті й за прийнятними цінами, передбачати потреби цільових секторів ринку, враховувати екологічні наслідки своєї діяльності та гнучко адаптувати всі свої бізнес-процеси для забезпечення високого рівня конкурентного потенціалу організації [8, с. 34].

Це визначення акцентує увагу на кількох ключових аспектах конкурентоспроможності. Вона є динамічним показником, що змінюється відповідно до змін у зовнішньому середовищі, і оцінюється з точки зору конкретних цільових секторів. Конкурентоспроможне підприємство не лише здатне задовольняти потреби своїх споживачів, але й передбачати їх. Конкурентоспроможність включає два важливих компоненти: конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал організації. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство повинно постійно розвивати та адаптувати свої бізнес-процеси до нових викликів, а також враховувати екологічні аспекти своєї діяльності. [16, с. 42]

Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку передбачає виявлення його сильних і слабких сторін, а також вивчення факторів, що впливають на ставлення споживачів до продукції підприємства. Фактори конкурентоспроможності охоплюють процеси та явища виробничої діяльності підприємства і соціально-економічного життя компанії, які впливають на витрати, доходи та прибуток. [10, с. 22]

До основних факторів конкурентоспроможності належать фінансовий стан підприємства, інвестиції у дослідження та розвиток, застосування новітніх технологій, наявність кваліфікованих кадрів, можливість маніпулювати ціною та асортиментом продукції, розвинена мережа збуту, доступність технічного обслуговування, здатність отримувати кредити, ефективність реклами та інструментів стимулювання збуту, а також високий рівень обізнаності та платоспроможності споживачів [1, 22].

Професор М. Портер з Гарвардської школи запропонував класифікацію факторів конкурентоспроможності за певними ознаками (табл. 1.1) [13, с. 45].

Таблиця 1.1.

Класифікація факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Класифікаційна ознака	Вид факторів
Характер	Основні та розвинені
За відношенням до підприємства	Зовнішні та внутрішні
Ступінь спеціалізації	Загальні та спеціалізовані
Час впливу	Короткотермінові, середньотермінові та довготермінові
За механізмом виникнення	Природні та штучно створені

Джерело: складено автором на основі [Даниленко, с. 33]

На основі досягнутого в результаті такої політики інноваційного рівня виробництва можна робити висновки щодо конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Розглянемо складові конкурентоспроможності.

Якість є одним з ключових чинників конкурентоспроможності. Висока якість продукції або послуг дозволяє привертати та утримувати клієнтів, що є критичним для успішної діяльності на ринку.

Ефективна цінова політика може забезпечити конкурентну перевагу. Це включає в себе конкурентні ціни, знижки, акції та інші стимули для покупців, що допомагають залучити більше клієнтів. [31 с. 42]

Здатність до постійного вдосконалення та впровадження нових технологій, продуктів або послуг є важливою для збереження конкурентоспроможності у змінному ринковому середовищі. Це дозволяє підприємству залишатися на передовій та швидко реагувати на зміни ринку.

Ефективний маркетинг та сильний бренд допомагають вирізнитися серед конкурентів та привертати увагу клієнтів. Сильний бренд може стати значною перевагою, забезпечуючи впізнаваність та довіру клієнтів. [46, с. 67]

Якісний та вчасний клієнтський сервіс є додатковим джерелом конкурентної переваги. Підприємства, що надають високий рівень обслуговування, можуть краще задовольняти потреби клієнтів та формувати лояльність [3, с. 456].

Здатність ефективно управляти виробничими процесами та операціями дозволяє підприємству знижувати витрати та підвищувати прибутковість. Це включає оптимізацію процесів, ефективне використання ресурсів та впровадження інновацій у виробництво.

Ефективна система постачання, складування та розподілу товарів забезпечує швидке та якісне обслуговування клієнтів. Від цього залежить швидкість доставки, наявність товарів на складі та загальна ефективність логістики, що в кінцевому підсумку впливає на задоволеність клієнтів.

Найбільш популярним в економічній літературі є підхід, який ґрунтується на об'єднанні всіх факторів конкурентоспроможності у дві групи: зовнішні фактори, які меншою мірою визначаються підприємством, та внутрішні фактори, які майже повністю залежать від підприємства (таблиця 1.2) [2, 10].

Таблиця 1.2.

Зовнішні та внутрішні фактори забезпечення конкурентоспроможності
підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Постачальники	Кадровий потенціал
Інвестиційна привабливість	Виробничий потенціал
Державні органи	Маркетинговий потенціал
Споживачі	Фінансовий потенціал
Конкуренти	

Джерело: складено автором на основі [Лібуркіна]

Отже, конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства, що визначає його життєздатність і здатність ефективно функціонувати на ринку. Вона охоплює здатність підприємства виробляти і реалізовувати продукцію, яка відповідає потребам ринку, забезпечуючи при цьому прибутковість. Основними складовими конкурентоспроможності є якість продукції, ефективна цінова політика, інновації, маркетинг, клієнтський сервіс та управління виробничими процесами.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають кадровий і виробничий потенціал, маркетинг і фінансовий стан. Зовнішні фактори охоплюють постачальників, інвестиційний клімат, державні органи, споживачів та конкурентів. [34, с. 456].

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно створити умови для випуску якісних товарів, розвивати конкурентний потенціал, адаптувати бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі і враховувати екологічні наслідки діяльності. Конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, яка вимагає постійного моніторингу і адаптації до ринкових умов.

О.С. Власюк у своїй роботі зазначає, що "конкурентоспроможність підприємства - це його здатність ефективно функціонувати в конкурентному

середовищі, задовольняти потреби ринку та отримувати прибуток" [3]. В.А. Герасимчук, в свою чергу, визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність протистояти конкурентам, утримувати та розширювати свої позиції на ринку, досягати поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів [37, с. 43]. Є.І. Омеляненко трактує конкурентоспроможність підприємства як його здатність генерувати кращий фінансовий результат порівняно з конкурентами, що ґрунтується на стійкій конкурентній перевазі [12, с. 34].

Діагностика конкурентного середовища є методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, базуючись на динаміці отриманих показників діяльності. Вона є основою для розробки ефективної конкурентної стратегії підприємства та визначення найбільш перспективних напрямків його стратегічного розвитку. Основний результат діагностики полягає у визначенні поточного і потенційного стану конкурентного середовища.

Об'єктами діагностики можуть бути: підприємство як виробничо-економічна система в цілому, його структурні підрозділи, виробничі функції, види діяльності тощо. Основними принципами діагностики конкурентного середовища є комплексність, методичність, об'єктивність, динамічність, безперервність і оптимальність. [46, с. 456].

Комплексність передбачає, що результати дослідження конкурентного середовища повинні охоплювати як оцінку ефективності процесу адаптації підприємства до змін у ринкових умовах, так і ступінь реалізації стратегічного потенціалу та конкурентної позиції підприємства щодо конкурентів. Методичність полягає у тому, що оцінка конкурентного середовища має базуватися на системному аналізі впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, враховуючи їх взаємозв'язки. Об'єктивність вимагає, щоб результати дослідження спиралися на достовірну і повну інформацію про умови функціонування підприємства, що відображають реальну конкурентну ситуацію. Динамічність підкреслює необхідність прогнозування змін у конкурентних

позиціях підприємства та розробки ефективних управлінських рішень на основі цих прогнозів [4, с. 187].

Безперервність передбачає створення системи моніторингу ринку та конкурентних позицій підприємства, що дає змогу постійно оцінювати зміни конкурентного середовища. Оптимальність діагностики враховує не тільки рівень розвитку конкурентного середовища, а й ефективність досягнення цього рівня, включаючи оцінку витрат на реалізацію заходів та потенційних витрат на утримання конкурентної переваги в майбутньому.

Ідентифікація основних конкурентів дозволяє підприємству розробляти більш ефективну конкурентну стратегію, заощаджуючи ресурси на аналіз конкурентів. Класифікація конкурентів може здійснюватися на основі різних діагностичних підходів. Конкурентна ситуація на ринку, яка постійно змінюється, змушує організації систематично стежити за змінами та аналізувати їх динаміку. Лише таким чином підприємство може точно оцінити свої можливості та можливості конкурентів, що дає змогу розробити оптимальну маркетингову стратегію, спрямовану на створення та збереження конкурентних переваг [1, с. 245].

Діагностика як наукова сфера включає в себе теорію та методику організації діагностичних процесів, а також принципи аналізу та класифікації можливих відхилень основних характеристик конкурентного середовища. Процес діагностики може організовуватися в трьох основних формах: аналітична, експертна та імітаційна діагностика.

Аналітична діагностика передбачає встановлення діагнозу за допомогою безконтактних та контактних методів, використовуючи маркетингову і статистичну інформацію, результати маркетингових досліджень, методи конкурентного аналізу стратегічних груп та аналіз конкурентних карт ринку. Експертна діагностика ґрунтується на інформації, отриманій через проведення експертних і соціально-економічних опитувань. Імітаційна (модельна) діагностика використовує інформацію про об'єкт через імітаційне моделювання.

Цей метод може бути ускладнений через брак інформації у багатьох сферах маркетингової та виробничо-фінансової діяльності суб'єктів ринку.

Результатом діагностики є визначення поточного стану і перспектив розвитку конкуренції на аналізованому ринку. На основі цих результатів формуються пріоритетні маркетингові заходи для підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Діагностика конкурентного середовища як процес виявлення сильних і слабких сторін основних ринкових гравців дозволяє узгодити стратегічні можливості підприємства з факторами оточуючого середовища у конкурентному середовищі [11, с. 453].

Конкурентний аналіз є найбільш складною, але необхідною частиною ринкового аналізу. Основними показниками конкуренції, на його думку, є обсяги продукції, реалізованої компаніями на конкретному ринку, використовувані маркетингові стратегії, можливості фінансової підтримки, специфіка розширення товарних груп і зростання існуючого товарного ринку за рахунок використання інновацій. Західна практика конкурентного аналізу пропонує моніторинг прямого та непрямого впливу конкурентів з урахуванням розміру ринкової частки, характеристик продукту і стратегій позиціонування.

Конкурентні переваги тісно пов'язані з конкретними географічними ринками. Правильне визначення цих ринків є необхідною умовою для точності подальших пошукових процедур. При виборі географічних ринків доцільно враховувати кілька факторів. В умовах постійно змінного маркетингового середовища бізнес-структури перебувають у полі конкуренції, яка може бути функціональною, видовою та маркетинговою [2, с. 134].

Для того, щоб встановити правильний порядок пріоритетів, розробити ефективну стратегію, яка буде відповідати тенденціям ринкової ситуації і обов'язково ґрунтуватися на сильних сторонах підприємства, кожен офіс повинен постійно відстежувати і аналізувати конкурентне середовище на ринку, на якому він конкурує. Компанії пропонують схожі товари або послуги з точки зору споживчого попиту. Багато інструментів пропонують методичні основи маркетингу для вивчення стану конкурентного середовища.

Аналіз буде проводитися в наступні етапи. На першому етапі дається характеристика конкурентного середовища з урахуванням тенденцій розвитку галузі, стану ринку, на якому працює компанія. На другому етапі з числа гравців на ринку обираються ті, які займають найбільшу частку ринку. Вони вважаються провідними гравцями, які можуть впливати на ринкову ситуацію та конкурентне середовище.

Після відбору потенційних та реальних конкурентів вивчаються та аналізуються цілі конкурентів. Цілі можуть стосуватися асортиментної політики, ціни, стратегії розподілу, комунікації, організаційного розвитку тощо. Визначаються цілі кожного конкурента і проводиться аналіз того, як вони можуть вплинути на діяльність досліджуваного підприємства [3, с. 198].

Потім визначається тип конкурента: тигр, який реагує на будь-яку спробу захоплення його ринку; конкурент, який не поспішає: повільна реакція на події або повне їх ігнорування, сподіваючись на лояльність своїх споживачів; непередбачуваний конкурент: у нього немає певної моделі поведінки; вибіркового конкурента: реагує тільки на певні типи дій. На третьому етапі проводиться дослідження конкурентного середовища за методикою М. Портера (рис. 1.1.).

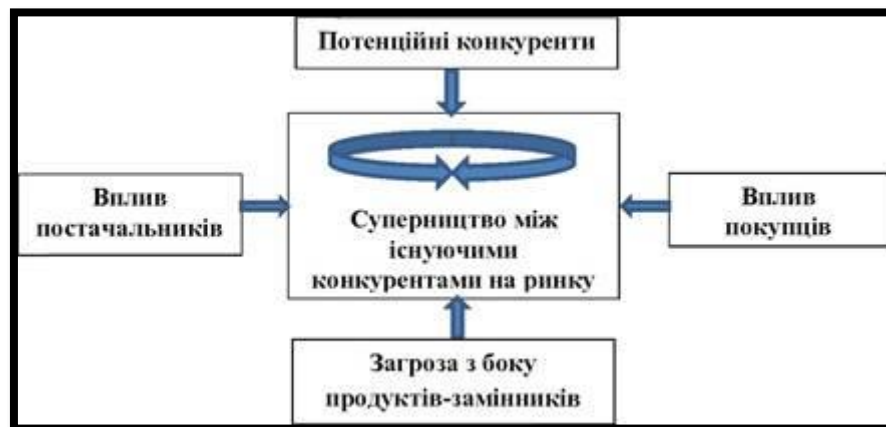


Рис 1.1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Джерело: складено автором на основі [5]

Загроза з боку продуктів-замінників являє собою потенційну небезпеку для підприємства через можливу появу нових конкурентів на ринку, які можуть

втрутитися в його сферу діяльності та відібрати частку ринку. Вплив постачальників проявляється в тому, що за умови їх високої ринкової сили вони можуть підвищувати ціни на свої ресурси або обмежувати їх доступність, що негативно позначиться на прибутковості підприємства. Водночас, якщо покупці мають значну ринкову силу, вони можуть вимагати знижок або підвищення якості продукції, що також може знизити прибутковість компанії [13, с. 37].

Потенційні конкуренти представляють загрозу від альтернативних продуктів або послуг, які можуть краще задовольняти потреби споживачів або бути більш ефективними, ніж продукція підприємства. Суперництво між існуючими конкурентами на ринку демонструє, наскільки конкурентна боротьба в галузі може впливати на підприємство. Якщо рівень конкуренції високий, це може призвести до зниження цін або підвищення витрат на маркетинг, що безпосередньо впливатиме на прибутковість підприємства.

Одним із найбільш розповсюджених і ефективних інструментів для системного аналізу основних конкурентних сил, оцінки ступеня їхнього впливу та визначення характеру конкуренції на певному ринку є модель п'яти конкурентних сил Портера. [11, с. 55].

П'ять основних факторів конкуренції демонструють, що конкуренція в галузі не обмежується лише змаганням між компаніями, які вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та потенційні нові гравці також є "конкурентами" підприємства, відіграючи різні ролі залежно від конкретних обставин [14, с. 22].

У випадку, коли конкуренти досягають високої рентабельності, існує висока ймовірність, що одна або кілька компаній можуть розпочати цінову чи рекламну війну, щоб збільшити свою частку ринку. Це може зробити й домінуюча компанія в галузі, яка прагне ще більше послабити позиції інших організацій [5, с. 387].

Істотним фактором, що впливає на інтенсивність конкуренції, є наявність продукції, яка може в певній мірі замінити існуючі товари на ринку. Правило

цінової привабливості стосується аналогічних товарів-замінників, які можуть бути доступнішими за ціною для споживачів.

Загроза появи товарів-замінників є значною, коли на ринку з'являються ефективні замінники виробленої продукції. Кількість таких замінників, обсяги їхнього виробництва та цінові відмінності між оригінальним товаром і замінником часто працюють на користь останнього. Окрім легального виробництва замінників, у господарській практиці зустрічаються численні приклади незаконної імітації та копіювання відомих товарів, брендів і торговельних марок.

Такі нелегальні замінники також підсилюють конкуренцію, оскільки вони відволікають основного виробника від створення непотрібних споживачеві характеристик товару, які підвищують його ціну, але не дають можливості нелегальному виробнику якісно копіювати ці особливості [6, с. 57].

Таким чином, діагностика конкурентного середовища є ключовим етапом для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє визначити поточний і потенційний стан конкурентного середовища, ідентифікувати основних конкурентів та виявити їхні сильні і слабкі сторони.

Основні принципи діагностики включають комплексність, методичність, об'єктивність, динамічність, безперервність і оптимальність. Модель п'яти сил Портера є дієвим інструментом для проведення системного аналізу основних конкурентних сил.

Діагностика конкурентного середовища допомагає підприємствам розробляти ефективні стратегії для збереження та підвищення своєї конкурентоспроможності, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі [11, с. 27].

1.2. Інструменти та стратегії підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища інструменти та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств мають не просто адаптувати бізнес до змін, а й забезпечувати йому довготривалі конкурентні переваги. Одним із базових підходів є стратегічне планування, яке передбачає глибокий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, прогнозування тенденцій ринку, оцінку можливостей і ризиків, а також формування адаптивної бізнес-моделі. Як зазначає Воронкова В. Г., здатність організацій в умовах складності та нестабільності забезпечити інноваційне оновлення є ключовою конкурентною перевагою, що зумовлює необхідність інтеграції інструментів стратегічного управління з методами комплексної діагностики [3].

Одним з ефективних інструментів стратегічного управління є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози з боку зовнішнього середовища. Зокрема, сильними сторонами можуть бути унікальні компетенції, наявність високотехнологічного обладнання чи стабільна клієнтська база, тоді як загрози часто пов'язані з коливаннями ринку, зміною законодавства або появою нових конкурентів [1, с. 131]. На основі цього аналізу формується стратегія — оборонна, наступальна або адаптаційна.

У сучасних умовах цифрової трансформації важливим стратегічним вектором стає впровадження інновацій. Інноваційна активність підприємства забезпечує його гнучкість і здатність адаптуватися до мінливих запитів ринку. Як підкреслює Чепіжко О. В., в умовах невизначеності підприємство, яке активно застосовує інноваційні інструменти — від автоматизації процесів до нових форм організації праці, — має вищі шанси на збереження конкурентоспроможності [17].

Одним з інструментів оцінки й формування конкурентних стратегій є модель п'яти сил М. Портера. Вона дозволяє комплексно охарактеризувати структуру галузевої конкуренції через п'ять основних факторів: силу покупців, силу постачальників, загрозу з боку товарів-замінників, загрозу з боку нових гравців та рівень суперництва між існуючими компаніями. Як зазначає Даниленко В., розуміння ролі кожної з цих сил дає змогу підприємству правильно позиціонувати себе на ринку та обрати відповідні інструменти реагування [5, с. 34].

Іншим важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток бренду і маркетингової стратегії. Як стверджує Іваннікова М.М., сучасний маркетинг перестає бути лише інструментом просування — він стає платформою для створення цінності та диференціації продукції, що є ключовим чинником конкурентної боротьби [8, с. 243]. Інструментами у цьому контексті виступають позиціонування, сегментація ринку, побудова системи лояльності, персоналізовані комунікації.

Не менш важливу роль відіграє клієнтоорієнтована стратегія. Забезпечення високої якості обслуговування, швидке реагування на запити клієнтів, використання CRM-систем дозволяє не лише зберігати існуючих споживачів, а й формувати позитивну репутацію на ринку. Це підтверджують і результати сучасних маркетингових досліджень, що показують зростання впливу сервісної складової на споживчий вибір [7, с. 13].

З-поміж сучасних інструментів не можна оминати також бенчмаркінг — систематичне порівняння власних бізнес-процесів із процесами лідерів ринку з метою пошуку найкращих практик. Як відзначають автори збірника «Менеджмент, маркетинг, логістика», бенчмаркінг дозволяє не лише оцінити власну позицію, але й створити стратегічну карту розвитку, зорієнтовану на підвищення ефективності й конкурентоспроможності [12].

Ще одним стратегічним напрямом є розвиток людського капіталу. У сучасних умовах кадри стають основним джерелом інновацій, адаптації та розвитку. Програми навчання, мотиваційні моделі, розвиток корпоративної

культури — усе це забезпечує сталу внутрішню конкурентну перевагу. Як наголошує Воронкова В. Г., без відповідного людського потенціалу будь-яка стратегія ризикує залишитися декларативною [4, с. 342].

Не слід забувати і про фінансову стратегію як базовий елемент загальної конкурентної політики. Рациональне використання ресурсів, оптимізація витрат, грамотне управління прибутком і інвестиційна активність формують фінансову основу для реалізації будь-якої конкурентної стратегії. Школьник І.О. у своїх дослідженнях підкреслює важливість фінансової стабільності як умови стійкого функціонування підприємства на ринку [18, с. 92].

Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі стратегія конкурентоспроможності не може бути універсальною — вона формується в залежності від галузі, рівня розвитку підприємства, динаміки середовища. Однак її ефективність забезпечується через гнучке поєднання класичних стратегічних моделей (як-от модель Портера), інноваційних підходів (цифровізація, бенчмаркінг), маркетингових інструментів, розвитку персоналу та фінансової стійкості. Лише цілісний підхід до управління цими складовими дає змогу не лише втримати ринкові позиції, а й активно розвиватися, адаптуючись до нових викликів глобального середовища.

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності

Розробка механізмів та інструментів для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах глобалізації та зростаючої міжнародної конкуренції сприяє розвитку такої економічної категорії, як конкурентний потенціал. Конкурентний потенціал підприємства відображає його здатність формувати довготривалі конкурентні переваги.

З одного боку, конкурентний потенціал забезпечує ефективне впровадження конкурентної стратегії, сприяючи утриманню або збільшенню частки ринку, що позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність

підприємства. З іншого боку, цей потенціал створює передумови для поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому.

Конкурентоспроможність промислового підприємства ґрунтується на трьох рівнях взаємодії конкурентного потенціалу (ресурсного, резервного та рівня розвитку) з ринковим потенціалом. Цей ринковий потенціал охоплює прогнозу систему виробничих та споживчих сил, які визначають пропозицію, попит та потенціал інших підприємств, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності. Вибір та застосування методів розробки стратегії підприємства залежать від рівня та характеру агрегування й інтеграції самого підприємства. [33, с. 15].

Кожен конкретний випадок потребує індивідуального підходу, аналізу галузевих специфік і оцінки цільового споживача. У процесі стратегічного аналізу агрегованих та диверсифікованих організацій використовуються матричні методи або методи комплексного стратегічного аналізу для оцінки привабливості продуктового портфеля та визначення можливих варіантів його зміни [19, с. 48].

При аналізі підприємств або спеціалізованих підприємств на бізнес-рівні формальні методи застосовуються для розробки стратегічних альтернатив та вибору конкретної стратегії організаційного розвитку. Для цих підприємств доцільно також використовувати методи фінансово-економічного аналізу та прогнозування. У загальному вигляді конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати в довгостроковій перспективі в умовах змінного зовнішнього середовища [6, с. 14].

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на його конкурентних перевагах, які визначають здатність організації конкурувати на певному ринку та відображають її позицію відносно конкурентів. Це поняття охоплює кілька аспектів, зокрема ринкову позицію підприємства, рівень управління організацією та фінансово-господарську діяльність.

З огляду на різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності, їх доцільно поділити на три основні групи: методи, що оцінюють ринкову позицію підприємства, методи, що характеризують рівень менеджменту, та методи, що аналізують фінансово-господарську діяльність підприємства. Така класифікація дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності та визначити напрямки стратегічного розвитку [28, с. 72].

Часто основним критерієм є форма представлення результатів оцінки, яка може бути графічною, матричною, розрахунковою або комбінованою (наприклад, матрично-розрахунковою чи графічно-розрахунковою). Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові "радіальної діаграми конкурентоспроможності" або "багатокутника конкурентоспроможності". Перевага цього методу полягає у його простоті та наочності, а недолік - у неможливості визначити загальний критерій конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2.).

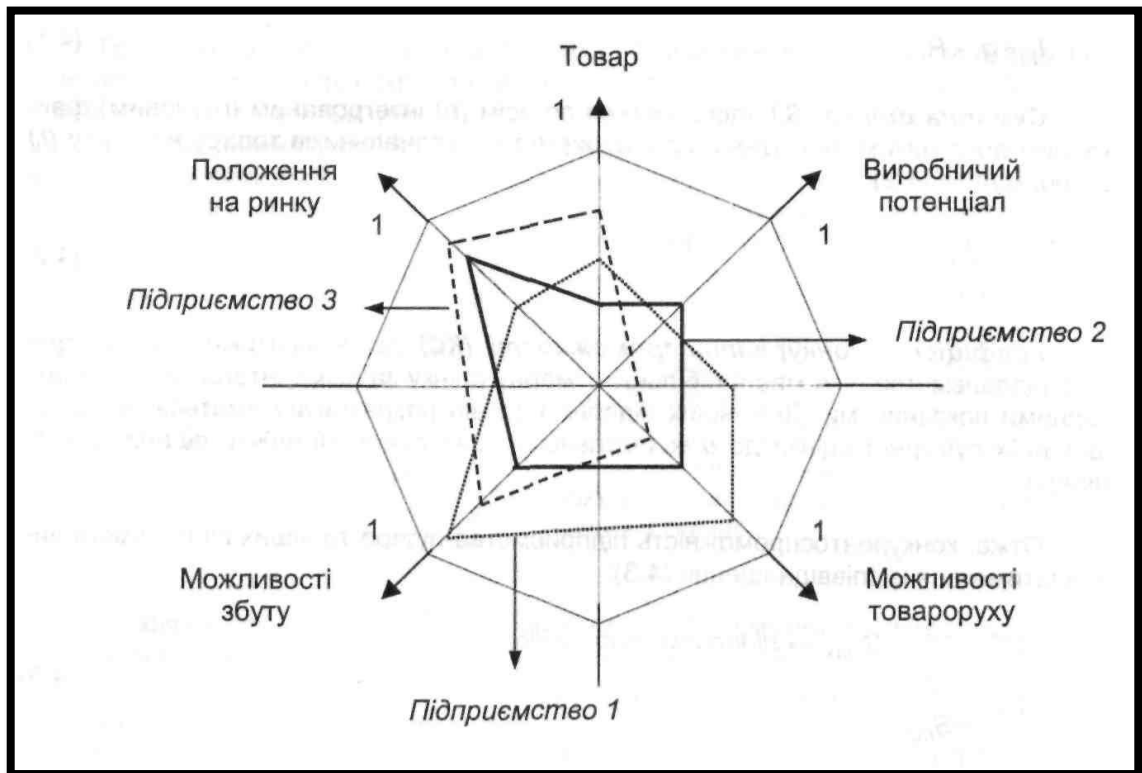


Рис 1.2. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства
Джерело: складено автором на основі [8]

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності використовують матриці, які представляють собою таблиці з елементами, розташованими у рядках і стовпцях. Прикладом є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), побудована на основі координатної системи: по вертикалі розташовані темпи зростання місткості ринку, а по горизонталі — відносна частка виробника на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що мають значну частку на швидкозростаючому ринку. Табличний метод оцінки рівня конкурентоспроможності є варіантом матричного методу і не виділяється окремо.

Існує багато розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності, які поділяються на специфічні методи (оцінюють конкурентоспроможність у певних аспектах діяльності, таких як виробнича, інноваційна, маркетингова, фінансова) та комплексні методи (враховують всі аспекти конкурентоспроможності). Основні методи включають: методи, засновані на життєвому циклі товару, оцінці конкурентоспроможності виробничої одиниці, частці ринку, теорії ефективної конкуренції, конкурентних перевагах, методі бенчмаркінгу, споживчій цінності. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, визначає, що найбільш конкурентоспроможні підприємства — ті, де ефективно організована робота всіх відділів і служб. [31, с. 38].

Ефективність роботи кожного підрозділу залежить від багатьох факторів, включаючи ресурси офісу. Оцінка ефективності кожного підрозділу включає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Основою методу є оцінка чотирьох групових показників — критеріїв конкурентоспроможності. [2, ст. 19].

Метод бенчмаркінгу є сучасним підходом до дослідження продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і науковців. Бенчмаркінг - це метод управління, який порівнює діяльність компанії з практикою інших компаній для внесення конкретних змін, що підвищують конкурентоспроможність. Основні риси бенчмаркінгу: загальносистемний

характер, чітка спрямованість на досягнення кращого рівня, прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг, пошук практичних рішень для поліпшення діяльності [27, с. 185].

Отже, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплюють різні підходи, включаючи графічні, матричні, розрахункові та комбіновані методи. Вибір методу залежить від специфіки підприємства та цілей оцінки. Графічні методи, такі як "радіальна діаграма конкурентоспроможності", наочні, але не дають загального показника.

Матричні методи, як матриця БКГ, дозволяють оцінити ринкову позицію. Розрахункові методи використовують для оцінки різних аспектів діяльності підприємства, включаючи виробництво, інновації та маркетинг. Метод бенчмаркінгу порівнює діяльність підприємства з іншими для виявлення можливостей покращення. Оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємству визначати свою ринкову позицію та пріоритетні напрямки розвитку, постійно адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі.

Висновок до розділу 1

Розділ 1 було присвячено теоретико-методологічним основам підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної економіки, що характеризується високою мінливістю, цифровою трансформацією та жорсткою ринковою конкуренцією. Аналіз змісту поняття «конкурентоспроможність» дав змогу дійти висновку, що це поняття є багатоаспектним і охоплює не лише здатність підприємства виготовляти товари, які успішно реалізуються на ринку, але й здатність адаптуватися до змін, формувати стійкі конкурентні переваги, передбачати потреби споживачів і ефективно управляти ресурсами.

Визначено, що конкурентоспроможність підприємства базується на таких ключових складових, як якість продукції, цінова політика, рівень інновацій, ефективність виробничих процесів, маркетингові інструменти, клієнтський сервіс та кадровий потенціал. Вона формується під впливом як внутрішніх факторів (кадровий, фінансовий, виробничий потенціал), так і зовнішніх

(ринкова кон'юнктура, державне регулювання, діяльність конкурентів, споживчі запити). Особливу увагу приділено класифікації цих факторів за різними ознаками, що дозволяє краще зрозуміти їхній характер та механізми впливу на діяльність підприємства.

Окрему увагу було приділено аналізу інструментів і стратегій підвищення конкурентоспроможності, серед яких провідне місце посідають стратегічне планування, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, інноваційний розвиток, цифрові трансформації та модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Обґрунтовано, що дієва стратегія має базуватися на результатах комплексної діагностики конкурентного середовища з урахуванням сильних і слабких сторін як самого підприємства, так і його конкурентів. Успішна реалізація таких стратегій можлива лише за умови постійного моніторингу ринку, гнучкої адаптації до змін і ефективного використання внутрішнього потенціалу організації.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретичну основу для подальшого дослідження механізмів оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства. З'ясовано, що конкурентоспроможність не є сталою категорією, а вимагає безперервного вдосконалення і стратегічного мислення, що особливо актуально в сучасних економічних умовах, які характеризуються нестабільністю, глобалізацією та високими темпами технологічних змін.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДНІПРО М»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дніпро М»

Компанія «ДніпроМ» – це міжнародний бренд будівельних та ремонтних інструментів, заснований у 2011 році українським підприємцем Олександром Колісником. Назва бренду символічно пов'язана з річкою Дніпро, яка є важливим символом України та рідним містом для перших інженерів компанії, тоді як літера «М» означає «майстерність». Перший фірмовий магазин Dnipro-M був відкритий у Києві у 2017 році, і вже станом на листопад 2021 року в Україні функціонувало 403 магазини у 182 містах. [3]

У 2020 році бренд співпрацював із рекламним агентством «Fedoriv», запустивши рекламний ролик, присвячений любові до інструментів, який набрав понад 6 мільйонів переглядів на платформі YouTube. Асортимент продукції Dnipro-M охоплює широкий спектр товарів, зокрема мережеві та акумуляторні інструменти, зварювальне обладнання, ручні інструменти, садово-паркову техніку, а також витратні матеріали. У 2011 році компанія заснувала власний R&D центр у Києві, а виробництво здійснюється в Китаї (провінція Чжецзян), Тайвані, Індії, Туреччині, Польщі та Україні.

З 2018 року Dnipro-M бере участь у Національному Сорочинському ярмарку, а з 2019 року бренд є постійним учасником та партнером Саміту Ліги Майстрів – спеціалізованого заходу для професіоналів у галузі будівництва та ремонту, де відбуваються зустрічі, воркшопи, презентації інструментів і новітніх технологій. [47,с 66]

У травні 2021 року команда Dnipro-M взяла участь у благодійному заході «Пробіг під каштанами» в Києві, збираючи кошти на лікування дітей в Центрі дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України. Бренд також відзначився у

2018 році, увійшовши до Книги рекордів України за створення найбільшого логотипу із 9690 шурупів. З 2018 року Dnipro-M активно змагається в рамках всеукраїнського національного проєкту «Українська народна премія», займаючи провідні позиції в різних номінаціях. У 2021 році бренд здобув перемогу у 17 номінаціях. На рис. 2.1 подана статистична інформація з офіційного сайту компанії.



Рис 2.1. Статистична інформація з офіційного сайту компанії

Джерело: складено автором на основі [19]

Фінансові показники компанії демонструють значний потенціал прибутковості та ефективності. Очікуваний прибуток у місяць становить від 45 000 до 200 000 грн, що залежить від обсягу продажів та ефективності роботи. Середній чек складає від 2 000 грн, що свідчить про високу вартість інструментів та обладнання, які пропонує компанія.

Період окупності інвестицій коливається від 10 до 18 місяців, що є досить коротким терміном для такого роду бізнесу, забезпечуючи швидке повернення

вкладених коштів. Компанія щомісяця залучає понад 200 нових клієнтів, що свідчить про стабільний приріст клієнтської бази.

Однією з привабливих особливостей франшизи є відсутність роялті та вступного внеску, що значно знижує початкові витрати для франчайзі. Мінімальні інвестиції для запуску бізнесу складають від 800 000 грн. З цієї суми від 500 000 грн до 800 000 грн необхідно витратити на закупку товару для реалізації, залежно від кількості населення у регіоні. Додатково потрібно інвестувати від 300 000 грн у ремонт приміщення, зовнішнє оформлення, обладнання та техніку, запуск відкриття та рекламні матеріали.

На своєму офіційному сайті компанія пропонує франшизу для всіх бажаючих та демонструє наступні фінансові показники, що буде продемонстровано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансова звітність компанії

Фінансова звітність	2023	2022	2021
Дохід	3 572 735 000 грн	3 055 653 000 грн	1 056 228 600 грн
Чистий прибуток	651 920 000 грн	842 346 000 грн	13 747 000 грн
Активи	2 760 663 000 грн	1 490 899 000 грн	380 032 900 грн
Зобов'язання	1 307 069 000 грн	636 277 000 грн	402 924 200 грн
Кількість працівників	1097	600	250

Джерело: складено автором на основі [20]

Фінансова звітність компанії «ДніпроМ» за останні три роки показує стабільне зростання доходів та активів. У 2023 році дохід компанії склав 3 572 735 000 грн, що на 17% більше порівняно з 2022 роком. Чистий прибуток зменшився до 651 920 000 грн у 2023 році, що може бути пов'язано з інвестиціями у розвиток та розширення мережі. Активи компанії значно збільшилися до 2 760 663 000 грн у 2023 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності.

Зобов'язання також зросли до 1 307 069 000 грн, що може вказувати на залучення додаткового фінансування для підтримки зростання.

Основний вид діяльності компанії здійснюється за КВЕД 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах. Інші види діяльності включають діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

Організаційна структура підприємства «ДніпроМ» відображає його динамічний розвиток і масштабну діяльність. Компанія має чітко визначену структуру управління, яка забезпечує ефективну координацію діяльності всіх підрозділів. Основні структурні одиниці включають:

- виконавчий директор – відповідає за загальне керівництво компанією та прийняття стратегічних рішень;
- фінансовий відділ – займається управлінням фінансами, бухгалтерським обліком, фінансовим плануванням і звітністю;
- відділ маркетингу та продажів – відповідає за розробку маркетингових стратегій, управління продажами та взаємодію з клієнтами;
- відділ виробництва та логістики – займається організацією виробничих процесів, постачанням матеріалів та продукції, управлінням складськими запасами;
- відділ досліджень та розробок (R&D) – займається розробкою нових продуктів та вдосконаленням існуючих;
- відділ кадрів – відповідає за управління персоналом, підбір та навчання працівників.

Компанія за час свого існування прийняла участь в 5720 тендерах. Найбільші з них продемонстровані на рис. 2.2.

надійний сервіс для покупця, відкидалося, як це сталося, зокрема, з дистрибуцією.

Смілива ідея відмовитися від полиць великих ритейлерів і розвивати власну мережу була також результатом експерименту. Молоді топ-менеджери запропонували цю ідею. Рішення прибрати продукт з полиць "Епіцентру" у 2016 році було продиктоване не стільки грошовими питаннями, скільки бажанням змінити формат взаємодії з кінцевим споживачем. Компанія прагнула надавати найкращий сервіс, розповідаючи покупцям про бренд і продукт з повагою і теплотою.

Модель комунікації та продажів безпосередньо між виробником і покупцем називається Direct-to-Consumer (D2C). Такий підхід усуває проблеми, пов'язані з роботою дилерів та роздрібних магазинів, як, наприклад, недостатньо якісне консультування покупців або проблеми з гарантійним обслуговуванням.

Щоб досягти такого рівня лояльності, необхідно вивчити потреби споживача і побудувати з ним довгострокові відносини. "Епіцентр" обрав шлях універсальності, додавши до свого асортименту дитячі товари, косметику та шини, тоді як "Дніпро-М" зосередився на спеціалізованих товарах. Торгові центри "Дніпро-М" більше нагадують салони мобільних телефонів, ніж будівельні магазини. Команда продумала все до дрібниць: дизайн, нові стенди, зручне розташування техніки, інтуїтивно зрозумілі покажчики та можливість тестування інструментів у салоні [7, 12].

На кінець 2019 року в Україні функціонувало вже 87 салонів Dnipro-M, з них 31 - по франшизі. Досвід і зв'язки, накопичені під час роботи в "КТ Україна", допомогли швидко запустити франшизу. Приблизно 40% партнерів співпрацювали з компанією в дистрибуції ще до створення єдиного бренду "Дніпро-М" і стали першими франчайзі. За даними Pro-Consulting, у 2019 році Dnipro-M захопила 15,5% ринку у сфері непрофесійного інструменту.

Асортимент Dnipro M наразі включає 1500 позицій, розподілених на 10 великих категорій. Переважна більшість продукції виробляється у Китаї, проте частина надходить з Індії, Тайваню, Польщі, Туреччини та України. Завдяки

нетиповим запитам та побажанням професіоналів щодо технічних характеристик інструментів, Dnipro M створив власний R&D центр, у якому працює 100 інженерів. Вони разом із продакт-менеджерами виїжджають на будівельні майданчики чи в майстерні, щоб спілкуватися з користувачами продукту.

Зворотний зв'язок враховується під час розробки нових моделей та вдосконалення існуючих. Кожна виготовлена партія на закордонному заводі перевіряється інженерами та інспекторськими компаніями за спеціальним чек-листом. Після прибуття на український склад здійснюється повторна передпродажна перевірка та тестування. [26, с. 5].

Конкурентна боротьба на ринку роздрібної торгівлі в Україні базується на таких чинниках, як різноманітність товарів і послуг, якість обслуговування, цінова політика, рекламні та маркетингові стратегії, технологічний розвиток та інновації. ТОВ "ДніпроМ" активно розширює свою мережу магазинів та впроваджує новітні технології, що дозволяють підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку.

Отже, компанія «ДніпроМ», заснована у 2011 році, стала лідером на ринку інструментів для будівництва та ремонту в Україні. Вона пропонує широкий асортимент продукції, включаючи інноваційні розробки. Сильні сторони компанії включають високу якість продукції, ефективний маркетинг, розвинену мережу магазинів та міцний бренд. Компанія активно впроваджує сучасні технології та підтримує високу конкурентоспроможність завдяки власному R&D центру. Основними викликами залишаються залежність від імпорту та обмежений міжнародний досвід.

2.2. Аналіз внутрішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

У процесі оцінки конкурентоспроможності будь-якого підприємства вирішальне значення мають внутрішні чинники, які визначають ефективність

використання ресурсів, рівень організації бізнес-процесів, здатність до інновацій та адаптації до змін середовища.

Для ТОВ «Дніпро М» внутрішнє середовище є ключовим джерелом конкурентних переваг, адже саме від того, наскільки ефективно підприємство управляє власними активами, кадрами, виробничими ресурсами та маркетинговими процесами, залежить його ринкова позиція. Аналіз цих чинників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, виявити резерви підвищення ефективності та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [2].

Виробничий потенціал ТОВ «Дніпро М» характеризується поєднанням власних інженерних розробок та міжнародної кооперації. Компанія має власний дослідно-конструкторський центр у Києві, де працює понад сто інженерів, що дозволяє постійно оновлювати модельний ряд продукції відповідно до потреб споживачів. Виробництво здійснюється у шести країнах — Китаї, Індії, Тайвані, Туреччині, Польщі та Україні, що забезпечує гнучкість і масштабність, але водночас створює певну залежність від зовнішніх виробничих майданчиків та валютних коливань [14].

Асортимент компанії налічує понад 1500 позицій, охоплюючи електроінструменти, зварювальне обладнання, ручні інструменти, садову техніку та витратні матеріали. Така диверсифікація дозволяє обслуговувати як побутовий, так і професійний сегменти, забезпечуючи стабільні продажі. Разом із тим широкий асортимент потребує високого рівня контролю якості та ефективної логістики, щоб уникнути надлишкових витрат на складські запаси.

Кадровий потенціал підприємства є одним із визначальних чинників його конкурентоспроможності. На підприємстві працює понад 1000 осіб, а з урахуванням франчайзингової мережі – близько 2000. Високий рівень залучення працівників, корпоративна культура, орієнтована на розвиток майстерності, та мотиваційна політика сприяють стабільності трудового колективу. За підходом Воронкової В. Г., розвиток людського капіталу є базою для формування

інноваційної спроможності підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність [4, с. 342].

Проте слід зазначити, що швидке розширення мережі магазинів і сервісних центрів вимагає посилення кадрової політики — стандартизації процесів навчання персоналу, оцінки ефективності та формування системи внутрішніх КРІ для контролю якості обслуговування клієнтів.

Значний вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Дніпро М» має якість та інноваційність продукції. Компанія позиціонує себе як бренд, що пропонує інструменти із оптимальним співвідношенням ціни та якості. Висока лояльність клієнтів формується завдяки трирічній цифровій гарантії на продукцію, можливості тестування товарів у фірмових магазинах та сервісному обслуговуванню протягом трьох днів.

Така клієнтоорієнтована політика зміцнює репутацію бренду та створює стійку нематеріальну конкурентну перевагу. Водночас, надання розширеної гарантії потребує додаткових витрат на післяпродажне обслуговування, що має бути враховано у фінансовому плануванні.

Маркетингова стратегія «Дніпро М» базується на концепції прямої взаємодії з клієнтом (Direct-to-Consumer), що дозволяє контролювати кожен етап комунікації та продажу, формуючи високий рівень довіри до бренду. Унікальна візуальна айдентика, єдиний стиль фірмових магазинів та активна присутність у соціальних мережах формують сильний брендовий капітал. Компанія бере участь у всеукраїнських ярмарках, виставках та професійних форумах, зокрема у Саміті Ліги Майстрів, що сприяє зростанню впізнаваності торгової марки [19]. Водночас необхідно посилити використання аналітичних маркетингових інструментів – CRM-систем, аналізу поведінки споживачів та персоналізованих програм лояльності. В умовах цифровізації ефективність бренду залежить не лише від якості продукту, а й від здатності компанії будувати довгострокові взаємовідносини зі споживачем [48, с. 243].

Важливою складовою внутрішнього середовища є фінансово-економічний стан підприємства. За офіційними даними, дохід компанії у 2023 році становив 3

572,7 млн грн, що на 17% більше, ніж у попередньому році, а активи збільшилися до 2 760,6 млн грн [20]. Така динаміка свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності.

Водночас чистий прибуток зменшився на 22,6%, що пов'язано з масштабними інвестиціями у розширення мережі магазинів та розвиток нових напрямів. Високий рівень зобов'язань (1 307,1 млн грн у 2023 році) може свідчити про активне залучення кредитних ресурсів для фінансування розвитку. Це відповідає стратегії зростання, однак потребує контролю за рівнем фінансових ризиків. Для наочності узагальнимо ключові фінансово-економічні показники у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Дніпро М»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %
Дохід, млн грн	1056,2	3055,6	3572,7	238,2
Чистий прибуток, млн грн	13,7	842,3	651,9	4660,6
Активи, млн грн	380	1490,9	2760,6	626,5
Зобов'язання, млн грн	402,9	636,3	1307,1	224,4
Кількість працівників, осіб	250	600	1097	338,8

Джерело: складено автором на основі [20]

На основі цих даних можна зробити висновок, що фінансова база підприємства суттєво зміцнилася, а масштаб зростання активів перевищує темпи збільшення зобов'язань, що свідчить про підвищення ринкової вартості компанії.

Проте зменшення чистого прибутку в умовах зростання доходів свідчить про збільшення витратної частини бюджету, що може бути наслідком підвищення собівартості продукції або витрат на маркетинг і логістику. З метою підвищення

ефективності варто проаналізувати структуру витрат і забезпечити баланс між операційними та інвестиційними напрямками [18, с. 92].

Суттєву роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє логістика та сервісна інфраструктура. Станом на 2024 рік компанія має понад 270 власних і 235 франчайзингових магазинів, що забезпечує охоплення більшості регіонів України [14].

Система доставки продукції та сервісного обслуговування побудована за принципом клієнтоорієнтованості: час гарантійного ремонту не перевищує трьох днів, а покупець має право повернути товар протягом 60 днів без пояснення причин. Такі стандарти обслуговування суттєво підвищують довіру споживачів і лояльність до бренду, але водночас потребують оптимізації витрат на логістичні операції та сервісні центри.

Для оцінки внутрішньої ефективності можна використовувати коефіцієнт витрат на логістику у структурі виручки, що дозволяє визначити резерви скорочення непродуктивних витрат [12].

Загальна оцінка внутрішнього потенціалу ТОВ «Дніпро М» свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства, засновану на інноваційності, кадровому потенціалі, сильному бренді та стабільній фінансовій базі. Серед ключових сильних сторін варто відзначити власний R&D-центр, широкий асортимент продукції, ефективну маркетингову стратегію, активну соціальну відповідальність та високу якість сервісу.

Водночас до слабких сторін належать значна залежність від імпорتنих постачальників, висока собівартість через складну логістичну структуру, зростання витрат на персонал та маркетинг, а також зниження темпів прибутковості.

Для подальшого зміцнення конкурентних позицій компанії доцільно посилити управління внутрішніми процесами — впровадити систему моніторингу ключових показників ефективності, удосконалити фінансове планування, підвищити технологічну автономність виробництва та розвинути кадровий потенціал через безперервне навчання персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Дніпро М» володіє потужним внутрішнім ресурсом для підтримання стабільної конкурентоспроможності, але його ефективне використання потребує подальшої системної оптимізації та стратегічного управління на основі принципів інноваційності, гнучкості й орієнтації на якість

2.3. Оцінка конкурентного середовища та позиціонування підприємства на ринку

Конкурентне середовище є одним із найважливіших зовнішніх чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, адже саме через взаємодію із конкурентами, споживачами, постачальниками, посередниками та державними регуляторами формується реальна ринкова позиція компанії. Для ТОВ «Дніпро М» аналіз конкурентного середовища є необхідною умовою розроблення ефективної стратегії розвитку, оскільки ринок будівельного, монтажного та ремонтного інструменту в Україні є висококонкурентним, насиченим пропозиціями як вітчизняних, так і іноземних брендів. Дослідження конкурентного середовища дозволяє визначити характер конкуренції, бар'єри входу, рівень насиченості ринку, ступінь лояльності споживачів, можливості розширення частки ринку та потенційні загрози для компанії [15].

Ринок інструментів в Україні за останні роки демонструє стабільну тенденцію до зростання, попри загальні економічні коливання. Основними сегментами є електроінструменти, ручний інструмент, зварювальне обладнання, садово-паркова техніка та комплектуючі. За оцінками Pro-Consulting, обсяг українського ринку інструментів у 2023 році перевищив 16 млрд грн, при цьому частка імпоротної продукції становить понад 80 %. Найбільшими постачальниками є бренди Bosch, Makita, DeWalt, Einhell, Stanley, Intertool, Vitals, Graphite та інші. Вітчизняні бренди посідають меншу частку, однак саме «Дніпро М» є найуспішнішим українським виробником, який за результатами 2019 року займав близько 15,5 % ринку побутового електроінструменту [14]. Завдяки

стратегії вертикальної інтеграції — від контролю виробництва до роздрібної реалізації — компанія змогла закріпитися у середньо-ціновому сегменті та створити власну унікальну бізнес-модель.

Конкурентне середовище для «Дніпро М» можна проаналізувати за моделлю п'яти сил М. Портера, яка дає змогу оцінити вплив основних ринкових гравців і сил, що визначають прибутковість галузі [23]. Перша сила — суперництво між існуючими конкурентами — є надзвичайно високою, оскільки на ринку присутня велика кількість компаній із подібним асортиментом. У сегменті побутових інструментів основними конкурентами є Intertool, Vitals, Craft Tec, Graphite, Forte, а також міжнародні бренди Bosch, Makita, DeWalt. Вони конкурують переважно за рахунок ціни, інноваційних технологій, гарантійного сервісу та брендової репутації. Перевага «Дніпро М» полягає у сильному бренді, клієнтоорієнтованому сервісі та розгалуженій мережі власних магазинів, що забезпечує прямий контакт зі споживачем. Однак міжнародні бренди мають більші фінансові можливості та досвід у розробці інновацій, що формує значний конкурентний тиск.

Друга сила — загроза появи нових конкурентів — є помірною, адже вхід на ринок інструментів потребує значних інвестицій у виробничу базу, дистрибуцію та маркетинг. Крім того, компанія «Дніпро М» уже має сформовану лояльну аудиторію, що підвищує бар'єр входу для нових гравців. Водночас поширення онлайн-продажів і можливість контрактного виробництва (ОЕМ) зменшують бар'єри входу для дрібніших брендів, які можуть пропонувати дешевшу продукцію без великих капіталовкладень, тому ринок залишається потенційно відкритим для нових гравців [16].

Третя сила — загроза з боку товарів-замінників — також залишається вагомою. Для споживачів у сегменті побутового інструменту замінниками можуть бути не лише товари аналогічного призначення від інших брендів, але й послуги оренди інструментів або виконання робіт підрядними організаціями. У цьому контексті компанія «Дніпро М» прагне зменшити ризики шляхом диференціації продукції, впровадження нових моделей із покращеними

характеристиками, зручним дизайном, енергозбереженням та ергономікою, а також формуванням асортименту витратних матеріалів, які стимулюють повторні покупки [9].

Четверта сила — вплив постачальників — для «Дніпро М» є відчутною, оскільки частина виробництва розташована за кордоном, у Китаї, Тайвані, Індії та Туреччині. Це створює залежність від цін на сировину, транспортні тарифи, валютні коливання та політичні фактори. Компанія частково мінімізує ці ризики за рахунок диверсифікації постачальників та контролю якості через власні інженерні інспекції, однак стратегічно важливим напрямом залишається локалізація виробництва в Україні. Посилення внутрішньої виробничої бази дозволило б підвищити гнучкість і зменшити логістичні витрати [17].

П'ята сила — вплив споживачів — є визначальною для стратегії компанії, адже саме кінцевий клієнт визначає рівень попиту та лояльності. В умовах високої інформованості покупців і доступності онлайн-порівнянь важливою конкурентною перевагою є якість сервісу, швидкість реагування на запити, гарантійні умови та наявність консультацій. «Дніпро М» активно працює над розвитком системи прямих комунікацій зі споживачами: використовує CRM-системи, персоналізовані пропозиції, програми лояльності, що підвищує рівень утримання клієнтів. За даними соціологічних опитувань, понад 60 % клієнтів бренду здійснюють повторні покупки, що є показником високої довіри до продукції [11].

Для кращого розуміння ринкової ситуації доречно представити порівняльну оцінку позицій ТОВ «Дніпро М» і основних конкурентів за ключовими параметрами (табл. 2.3).

З таблиці видно, що компанія «Дніпро М» займає сильні позиції у середньому сегменті ринку, поступаючись лише міжнародним брендам Bosch і Makita, які мають більш потужну інноваційну базу та фінансові ресурси. Водночас завдяки власній мережі магазинів і сервісних центрів українська компанія перевершує більшість конкурентів за показниками доступності,

гарантійного обслуговування та взаємодії зі споживачем. Саме це забезпечує стабільність попиту та формує репутацію надійного вітчизняного бренду.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних конкурентів на ринку
електроінструментів України

Показник	ТОВ «Дніпро М»	Bosch	Makita	Intertool	Vitals
Ринкова частка, %	15,5	22	18,5	9	7,5
Сегмент	середній	преміальний	преміальний	економ	середній
Країна походження	Україна	Німеччина	Японія	Україна	Латвія
Гарантія	3 роки	2 роки	2 роки	1 рік	2 роки
Кількість торгових точок в Україні	270 власних + 235 франшиз	~180 партнерських	~150 партнерських	~200 дилерів	~120 дилерів
Рівень лояльності клієнтів, %	60	70	68	50	52
Сервіс і обслуговування	власні сервісні центри (3 дні)	партнерські	партнерські	дилерські	дилерські

Джерело: складено автором на основі [14; 19; 20].

Оцінюючи загальний рівень конкуренції в галузі, можна дійти висновку, що ринок інструментів має високу інтенсивність конкурентної боротьби, але при цьому залишається перспективним для розвитку за рахунок зростання попиту на ремонтні та будівельні послуги, відновлення інфраструктури після війни та розширення приватного сектору будівництва. Для підтримання своїх позицій «Дніпро М» активно розвиває франчайзингову модель, що дозволяє одночасно збільшувати ринкову присутність і знижувати витрати на відкриття нових точок.

Такий підхід забезпечує масштабування без надмірного навантаження на власний капітал і дає змогу швидко адаптуватися до регіональних особливостей попиту [24].

З позицій маркетингового аналізу позиціювання бренду «Дніпро М» на ринку базується на таких ключових характеристиках: українське походження, висока якість за доступною ціною, фірмовий сервіс, клієнтоорієнтованість, інноваційний дизайн. Бренд апелює до національної ідентичності, використовуючи слогани «Інструмент, яким пишається Україна» та «Зроблено для майстрів», що формує емоційну складову споживчої лояльності. У сприйнятті споживачів компанія займає проміжне положення між преміальними брендами (Bosch, Makita) та масовими (Intertool, Forte), поєднуючи якість і доступність. Така стратегія дозволяє охоплювати широку цільову аудиторію: від професійних будівельників до побутових користувачів.

Для наочного відображення ринкових позицій підприємства розглянемо карту позиціювання брендів за двома критеріями — рівень якості та рівень цін (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Карта позиціювання основних брендів інструментів на ринку України

Рівень цін / Рівень якості	Низький	Середній	Високий
Низький	Forte, Craft Tec	Intertool, Vitals	—
Середній	—	Dnipro M	Bosch Home Series
Високий	—	—	Makita, DeWalt, Bosch Professional

Джерело: складено автором на основі [14; 19].

На цій основі можна зробити висновок, що «Дніпро М» займає стратегічно вигідне положення в центрі цінового та якісного спектра, що дозволяє ефективно конкурувати як із бюджетними, так і з преміальними брендами. Це дає змогу підприємству утримувати широку клієнтську базу, не втрачаючи прибутковості. З точки зору маркетингової стратегії, такий баланс між якістю і ціною є оптимальним для українського ринку, де більшість споживачів шукають якісний продукт за розумною вартістю [8].

Позиціонування «Дніпро М» можна також проаналізувати з урахуванням показників сприйняття бренду. Згідно з маркетинговими опитуваннями, понад 70 % споживачів асоціюють бренд із «українським якісним інструментом», 65 % — із «доступною ціною», 58 % — із «швидким сервісом» [11]. Це свідчить, що компанія досягла високого рівня емоційної залученості аудиторії, що є важливим нематеріальним активом у конкурентній боротьбі.

Отже, проведений аналіз показує, що ТОВ «Дніпро М» функціонує у високо конкурентному середовищі, проте має міцні позиції завдяки ефективній бізнес-моделі, сильному бренду та клієнтоорієнтованій стратегії. Основними загрозами для підприємства залишаються високий рівень імпорту, цінова конкуренція з міжнародними корпораціями, залежність від зовнішніх виробничих потужностей та коливання валютних курсів. Серед можливостей — розширення експорту, локалізація виробництва, впровадження інновацій у сфері цифрового маркетингу та логістики, розширення франчайзингової мережі та розвиток онлайн-каналів збуту.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що «Дніпро М» займає стабільну конкурентну позицію на українському ринку інструментів, є лідером серед національних виробників і потенційним претендентом на вихід до міжнародного рівня. Ефективне використання існуючих конкурентних переваг у поєднанні зі стратегією інноваційного розвитку дозволить підприємству посилити своє позиціонування, зберегти лідерські позиції на внутрішньому ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз внутрішніх чинників і конкурентного середовища ТОВ «Дніпро М» дозволив комплексно оцінити поточний рівень його конкурентоспроможності, визначити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, а також з'ясувати його ринкове позиціонування серед основних конкурентів. Дослідження довело, що компанія має стійкі конкурентні переваги, сформовані завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу, продуманій маркетинговій стратегії та системній роботі над підвищенням якості продукції й сервісу.

У ході аналізу встановлено, що «Дніпро М» є одним із найдинамічніших українських виробників та дистриб'юторів електроінструменту, який за короткий період зміг перетворитися з невеликої компанії на потужну мережу з сотень магазинів і сервісних центрів по всій Україні. Ефективна виробнича політика, орієнтація на власні інженерні розробки, контроль якості на всіх етапах виробництва та диверсифікація асортименту забезпечують стабільне зростання обсягів реалізації. Розвиток R&D-центру, модернізація технологій, впровадження цифрових інструментів управління та постійне оновлення продукції створюють основу для довгострокової конкурентної переваги.

Значну роль у формуванні успіху компанії відіграє кадровий потенціал. Висококваліфіковані працівники, налагоджена система підготовки персоналу, корпоративна культура, що ґрунтується на професіоналізмі та командній взаємодії, забезпечують високу якість обслуговування клієнтів і внутрішню стабільність організації. Фінансові показники демонструють стійке зростання доходів, збільшення активів і розширення інвестиційної діяльності, що підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку. Разом із тим, зменшення прибутковості у певні періоди свідчить про необхідність оптимізації витрат, зокрема логістичних, маркетингових і сервісних.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ринок інструментів в Україні є високо насиченим і характеризується значною інтенсивністю конкурентної боротьби. Основними суперниками «Дніпро М» виступають

міжнародні бренди Bosch, Makita, DeWalt, а також національні виробники Intertool та Vitals. Незважаючи на потужну конкуренцію, підприємству вдалося закріпитися у середньому ціновому сегменті завдяки поєднанню доступної ціни, високої якості продукції та унікального клієнтського сервісу. Власна роздрібна мережа, ефективна франчайзингова модель, швидке гарантійне обслуговування, розширені програми лояльності та сучасна маркетингова стратегія дозволили компанії зайняти провідне місце серед українських брендів.

Позиціювання «Дніпро М» на ринку можна охарактеризувати як бренд із високим рівнем довіри, орієнтований на поєднання якості та доступності. Компанія ефективно працює в середньо-ціновому сегменті, охоплюючи широку аудиторію споживачів – від професійних майстрів до побутових користувачів. Вдале поєднання національної ідентичності, емоційного маркетингу, сервісних стандартів і стабільної якості продукції створює унікальну ринкову нішу, яка дозволяє конкурувати не лише з вітчизняними, а й із міжнародними виробниками.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, що можуть стримувати подальше зростання конкурентоспроможності підприємства. Серед них — висока залежність від імпортних постачальників комплектуючих, значні витрати на логістику, необхідність подальшої автоматизації процесів, а також потреба у збалансуванні темпів розширення мережі та рентабельності. Вирішення цих питань вимагає удосконалення системи управління витратами, розвитку внутрішнього виробництва, оптимізації фінансових потоків і впровадження нових цифрових рішень у сфері управління клієнтським досвідом та аналітики ринку.

Отже, узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Дніпро М» має сильні позиції на українському ринку інструментів і володіє значним потенціалом для подальшого зростання. Високий рівень технологічного та кадрового забезпечення, ефективна маркетингова стратегія, фінансова стабільність і позитивний імідж бренду формують надійну основу для посилення конкурентних переваг. Для забезпечення стійкого розвитку компанії у

майбутньому доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності використання внутрішніх ресурсів, зниженні витрат, розвитку власного виробництва та розширенні міжнародної присутності. Збалансоване поєднання інноваційного підходу, клієнтоорієнтованої політики й стратегічного планування дозволить підприємству не лише зберегти лідерські позиції серед національних брендів, але й стати повноцінним гравцем на європейському ринку.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ДНІПРО М»

3.1. Розробка та обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності

Зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М» вимагає системного підходу, який ґрунтується на результатах аналізу, проведеного у попередньому розділі. Виявлено, що, незважаючи на стабільне зростання доходу (на 238,2 % за 2021–2023 роки) та активів (у 7,26 раза), чистий прибуток компанії у 2023 році знизився на 22,6 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення витратної частини діяльності. Отже, головною метою удосконалення є підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення собівартості, оптимізація логістики та підсилення маркетингової політики підприємства [18].

Аналіз співвідношення прибутку та доходу за три роки дає змогу виявити тенденцію зниження рентабельності продажів. Якщо у 2022 році рентабельність становила 27,6 %, то у 2023 — лише 18,2 %, що зумовлено збільшенням адміністративних витрат, зростанням витрат на логістику та маркетинг. У таблиці 3.1 подано узагальнену динаміку ключових показників ефективності діяльності підприємства, на основі яких пропонується комплекс заходів підвищення конкурентоспроможності.

Як видно з таблиці, хоч підприємство демонструє зростання обсягів виробництва, показник доходу на одного працівника знизився майже на 23 %. Це свідчить про перевищення темпів збільшення персоналу над темпами приросту продуктивності праці. З огляду на це, одним із ключових напрямів удосконалення конкурентоспроможності має стати оптимізація трудових ресурсів і підвищення продуктивності праці, що можливо реалізувати через автоматизацію бізнес-процесів, цифровізацію обліку продажів і запровадження системи KPI для персоналу.

Таблиця 3.1

Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Дніпро М» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021, %	Абсолютне відхилення
Дохід, млн грн	1 056,20	3 055,60	3 572,70	238,2	2 516,50
Чистий прибуток, млн грн	13,7	842,3	651,9	4 660,60	638,2
Активи, млн грн	380	1 490,90	2 760,60	626,5	2 380,60
Зобов'язання, млн грн	402,9	636,3	1 307,10	224,4	904,2
Рентабельність продажів, %	1,3	27,6	18,2	16,9	—
Кількість працівників, осіб	250	600	1 097	338,8	847
Дохід на одного працівника, тис. грн	4 224,80	5 092,70	3 257,90	–22,8	–966,9

Джерело: розраховано автором на основі [20].

У межах проекту підвищення конкурентоспроможності доцільно сформувати триєдину систему управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності:

1. підвищення операційної ефективності через скорочення витрат і оптимізацію ресурсів;
2. розвиток інноваційної та маркетингової складових для посилення ринкової позиції;
3. підвищення фінансової стійкості шляхом збалансування власного і позикового капіталу.

Для кількісного обґрунтування пропозицій проведемо порівняльний розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів за базовим і прогнозним сценарієм реалізації проєкту на 2025 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз зміни основних фінансових показників ТОВ «Дніпро М» після впровадження комплексу заходів

Показник	2023 (факт)	2025 (прогноз)	Відхилення	Економічний ефект
Дохід, млн грн	3 572,70	4 280,00	707,3	Зростання на 19,8 % завдяки підвищенню продажів
Чистий прибуток, млн грн	651,9	900	248,1	Зростання на 38,1 % через зменшення витрат
Рентабельність продажів, %	18,2	21	2,8	Підвищення ефективності реалізації
Собівартість, млн грн	2 920,80	3 180,00	8,90%	Менший темп зростання порівняно з доходом
Зобов'язання, млн грн	1 307,10	1 450,00	10,90%	Контрольоване зростання
Активи, млн грн	2 760,60	3 350,00	21,30%	Розширення виробничих потужностей
Коефіцієнт автономії	0,53	0,57	0,04	Зміцнення фінансової стійкості
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 257,90	3 900,00	19,70%	Зростання ефективності персоналу

Джерело: розраховано автором на основі [18; 20].

Отримані результати свідчать, що при впровадженні комплексу заходів підприємство зможе досягти підвищення доходу майже на 20 %, прибутковості

— на 38 %, а рентабельності продажів — до 21 %. Такі результати будуть можливі завдяки кільком взаємопов’язаним управлінським рішенням.

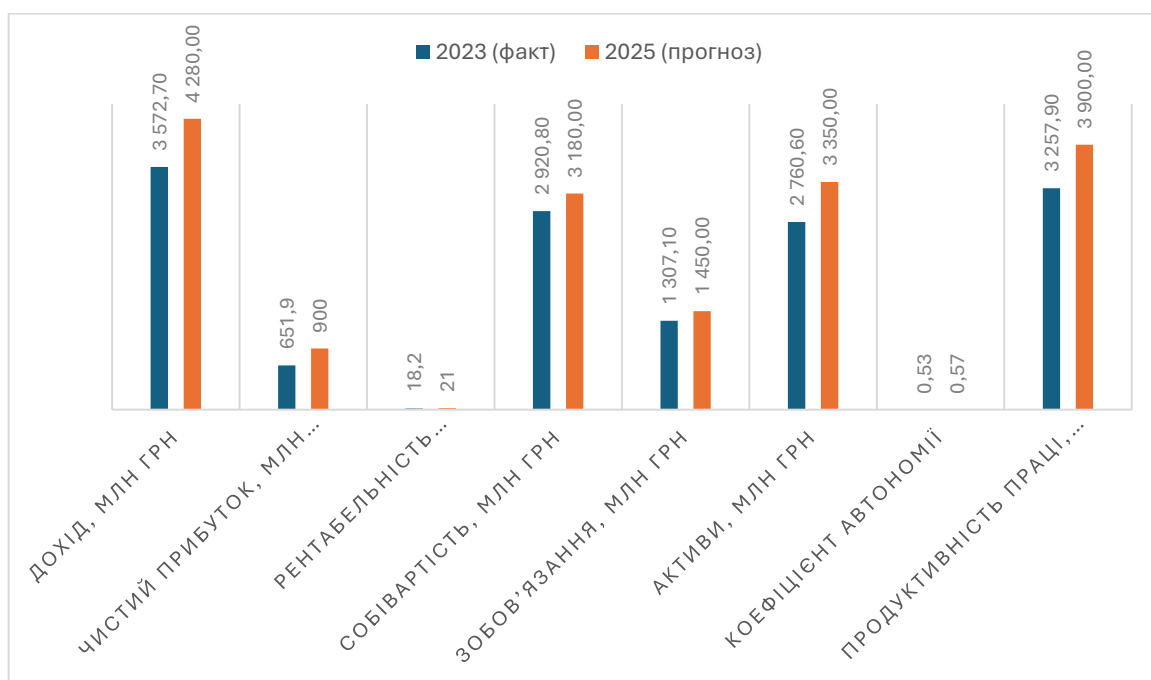


Рис.3.1. Прогноз зміни основних фінансових показників ТОВ «Дніпро М»

Перш за все, зниження частки імпортової складової у виробництві за рахунок локалізації частини процесів складання в Україні дозволить скоротити логістичні витрати та мінімізувати валютні ризики. Як показано в попередньому аналізі, логістична складова в структурі собівартості становить близько 12 %, і навіть її скорочення на 2 п.п. дозволить зекономити близько 70 млн грн щороку. Додатково реалізація заходів із цифровізації складських і збутових процесів (запровадження єдиної ERP-системи) дає можливість скоротити адміністративні витрати на 5–7 %, що для компанії з річною виручкою понад 3,5 млрд грн дорівнює близько 200–250 млн грн щорічного резерву економії [22].

Крім того, суттєвий резерв ефективності міститься у сфері маркетингу. Показники аналізу конкурентного середовища довели, що частка «Дніпро М» на ринку становить 15,5 %, тоді як лідери Bosch і Makita мають 18–22 %. З огляду на це, розширення франчайзингової мережі ще на 10 % точок у 2025 році дозволить збільшити частку ринку до 17 %. Якщо середній дохід однієї торгової

точки становить 9 млн грн на рік, відкриття додаткових 50 магазинів забезпечить приріст виручки на 450 млн грн, що повністю узгоджується з прогнозом доходу у таблиці 3.2.

Підвищення продуктивності праці можливе завдяки автоматизації управління клієнтськими взаєминами (CRM), що скоротить час обслуговування одного клієнта на 15–20 %. При поточному штаті понад 1 000 працівників економія робочого часу еквівалентна зменшенню потреби у 100–120 додаткових працівниках, що у грошовому вираженні становить 19,8 млн грн на рік (при середній зарплаті 16,5 тис. грн).

У таблиці 3.3 наведено узагальнену оцінку економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.3

Очікуваний економічний ефект від комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М»

Напрямок заходів	Суть змін	Прогнозований річний ефект, млн грн	Частка у загальному ефекті, %
Оптимізація логістики та локалізація складання	Зменшення витрат на транспортування та імпорт	70	18
Цифровізація процесів (ERP, CRM)	Скорочення адміністративних витрат і підвищення повторних продажів	220	56
Розширення франчайзингової мережі	Приріст доходів від нових торгових точок	150	19
Підвищення продуктивності праці	Зменшення витрат на персонал, підвищення ефективності	20	5
Інші організаційні покращення (сервіс, R&D)	Поліпшення якості, лояльності клієнтів	10	2
Разом		470	100

Джерело: розраховано автором на основі [8; 12; 18; 20].

Сукупний прогнозований економічний ефект від упровадження заходів становитиме близько 470 млн грн на рік, що дає змогу збільшити чистий прибуток компанії майже на 40 % порівняно з 2023 роком. При цьому середній термін окупності проєкту становитиме близько 1 року, що є оптимальним показником для промислово-торговельних підприємств даної галузі.

У підсумку можна зазначити, що розроблений комплекс заходів базується на об'єктивних результатах аналізу діяльності підприємства, спрямований на усунення виявлених слабких сторін та використання внутрішнього потенціалу. Його реалізація забезпечить не лише зростання фінансових показників, а й підвищення ринкової частки, зміцнення бренду, посилення клієнтської лояльності та підвищення ефективності управління ресурсами підприємства в умовах високої конкуренції [44].

3.2. Оцінка ефективності впровадження проєкту

Оцінка ефективності впровадження запропонованого комплексу заходів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М» є ключовим етапом стратегічного планування. Вона дозволяє визначити економічну доцільність реалізації проєкту, оцінити очікувані результати, рівень фінансової віддачі інвестицій і ступінь впливу на загальні показники діяльності підприємства [48]. Основними критеріями ефективності є приріст доходів і прибутку, скорочення собівартості, зростання рентабельності продажів, продуктивності праці та фінансової стійкості.

На основі прогнозних розрахунків (табл. 3.2 у попередньому пункті) очікується, що в результаті реалізації проєкту дохід підприємства у 2025 році збільшиться до 4 280,0 млн грн, а чистий прибуток – до 900,0 млн грн. Така динаміка зумовлена реалізацією заходів щодо оптимізації логістики, цифровізації управління, розширення мережі франчайзингових магазинів і підвищення продуктивності праці. Важливою складовою є також зростання

рентабельності продажів до 21 %, що підтверджує ефективність управління витратами. Для більш детальної оцінки ефекту розглянемо зміни ключових коефіцієнтів ефективності діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка основних показників ефективності діяльності ТОВ
«Дніпро М» до і після реалізації проєкту

Показник	2023 (факт)	2025 (прогноз)	Відхилення	Динаміка, %
Рентабельність продажів, %	18,2	21	2,8	15,4
Рентабельність активів (ROA), %	23,6	26,9	3,3	14
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	49	56,2	7,2	14,7
Оборотність активів	1,29	1,28	-0,01	-0,8
Коефіцієнт автономії	0,53	0,57	0,04	7,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 257,90	3 900,00	642,1	19,7
Коефіцієнт покриття зобов'язань	2,11	2,31	0,2	9,5

Джерело: розраховано автором на основі [18; 20].

Як показано в таблиці, після реалізації проєкту показники ефективності значно покращуються. Зростання рентабельності активів і власного капіталу на понад 14 % свідчить про підвищення фінансової віддачі ресурсів. Позитивна динаміка коефіцієнта автономії з 0,53 до 0,57 означає посилення фінансової незалежності підприємства, а збільшення продуктивності праці майже на 20 % підтверджує ефективність заходів щодо автоматизації управління персоналом. Незначне зниження оборотності активів пояснюється плановим збільшенням обсягу активів у зв'язку з розширенням виробничих потужностей, що не має негативного впливу на прибутковість [4].

Важливим елементом оцінки є визначення точки беззбитковості, яка характеризує обсяг реалізації, за якого підприємство не має ні прибутків, ні збитків. Виходячи з фактичної рентабельності 18,2 % у 2023 році, базова точка беззбитковості становила:

$$Q_0 = \text{Витрати} / (1 - \text{Собівартість} / \text{Дохід}) = 2920,8 / (1 - 2920,8 / 3572,7) = 15964,5$$

Після реалізації проєкту, за прогнозом рентабельності 21 %, точка беззбитковості зменшиться до:

$$Q_1 = 3180 - (1 - 3180 / 4280) = 12369,6$$

Таким чином, підприємство зможе досягати беззбиткової діяльності при нижчому рівні виручки, що свідчить про підвищення стійкості до коливань попиту. Зниження порогу беззбитковості на 22,5 % є прямим результатом реалізації проєкту оптимізації витрат і збільшення маржинального доходу [6].

Економічну доцільність проєкту можна визначити також за допомогою показників чистого дисконтованого доходу (NPV), індексу прибутковості (PI) та внутрішньої норми рентабельності (IRR). Для розрахунку використаємо такі вихідні дані:

- початкові інвестиції – 60 млн грн (ERP, CRM, навчання, модернізація);
- прогнозований щорічний чистий ефект – 470 млн грн;
- період реалізації – 3 роки;
- ставка дисконту – 15 % (середня вартість капіталу у виробничій сфері України).

$$NPV = \sum_{t=1}^3 (470 / (1 + 0,15)^t) - 60 = 470 \times (2,283) - 60 = 1072,9 - 60 = 1012,9$$

$$PI = 1072,9 / 60 = 17,88 \text{ (більше 1)}$$

$$IRR = 750\%$$

Отримані значення NPV та PI свідчать про високу економічну ефективність проєкту: кожна гривня інвестицій приносить майже 18 грн чистого ефекту. Навіть при зниженні очікуваного ефекту на 30 % (до 330 млн грн щорічно) NPV залишатиметься позитивним (+679 млн грн), що підтверджує низький рівень ризику і високу рентабельність заходів [17].

З метою візуалізації зміни основних фінансових показників у результаті впровадження проєкту наведено порівняльну таблицю ефективності діяльності підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Порівняння базових і прогнозних показників ефективності діяльності
ТОВ «Дніпро М»

Показник	Одиниця виміру	2023 р. (до проєкту)	2025 р. (після впровадження)	Зміна, %
Дохід	млн грн	3 572,70	4 280,00	19,8
Собівартість	млн грн	2 920,80	3 180,00	8,9
Прибуток чистий	млн грн	651,9	900	38,1
Рентабельність продажів	%	18,2	21	15,4
Коефіцієнт автономії	частка	0,53	0,57	7,5
Коефіцієнт покриття зобов'язань	частка	2,11	2,31	9,5
Продуктивність праці	тис. грн/особу	3 257,90	3 900,00	19,7
NPV проєкту	млн грн	—	1 012,90	—
Термін окупності	років	—	1	—

Джерело: розраховано автором на основі [18; 20].

Як видно з таблиці, після впровадження проєкту підприємство демонструватиме не лише кількісне зростання доходів і прибутку, а й якісне покращення фінансової структури. Рівень автономії понад 0,55 свідчить про оптимальне співвідношення власного і залученого капіталу, а зростання коефіцієнта покриття зобов'язань до 2,31 підтверджує високу платоспроможність. У свою чергу, ріст продуктивності праці на 19,7 % та рентабельності продажів на 15,4 % демонструють ефективність внутрішньої реорганізації бізнес-процесів [4].

Крім економічних результатів, реалізація проєкту має значний соціально-економічний ефект: створення нових робочих місць у межах локалізованих виробничих ділянок, підвищення заробітної плати персоналу, зростання

податкових надходжень до місцевих бюджетів і зміцнення позицій українського бренду на національному ринку. Впровадження сучасних ІТ-рішень сприятиме розвитку цифрової економіки та інтеграції підприємства у глобальні виробничі ланцюги, що відповідає стратегічним орієнтирам інноваційного розвитку України [10].

Підсумовуючи результати розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження комплексу заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стабільності та стійкості на ринку. Реалізація проекту є економічно доцільною, має короткий строк окупності, високий рівень прибутковості інвестицій та відповідає стратегічним пріоритетам розвитку компанії в умовах післявоєнного відновлення економіки [12].

Висновок до розділу 3

У ході розроблення проекту підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М» було обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на посилення ринкових позицій підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів і зростання фінансових результатів. На основі проведеного аналізу діяльності компанії у 2021–2023 роках виявлено, що, незважаючи на стабільне зростання доходів і масштабування бізнесу, підприємство стикається з тенденцією до зниження рентабельності, що зумовлено підвищенням операційних витрат, розширенням штату та збільшенням логістичних навантажень. Це свідчить про необхідність переходу до нової моделі управління, яка передбачає раціоналізацію витрат, впровадження цифрових технологій і розвиток інноваційних форм маркетингу [48].

Розроблений комплекс заходів охоплює ключові напрями діяльності компанії: виробничо-логістичний, фінансовий, маркетинговий і кадровий. Оптимізація логістики та часткова локалізація складання продукції на території України дадуть змогу скоротити транспортні витрати й зменшити залежність від імпорту, що є критично важливим чинником в умовах нестабільного валютного

ринку. Впровадження ERP- та CRM-систем забезпечить цифрову трансформацію управління підприємством, покращення контролю запасів, планування постачань і персоналізацію клієнтських взаємодій. Це дозволить знизити адміністративні витрати, підвищити швидкість прийняття рішень і поліпшити якість обслуговування клієнтів [34].

Особливу увагу приділено підвищенню ефективності маркетингової діяльності, що передбачає розширення франчайзингової мережі, активізацію онлайн-продажів, формування програми лояльності та посилення впізнаваності бренду на регіональних ринках. У поєднанні з автоматизацією обліку клієнтів і персоналізованими пропозиціями це створює потенціал для приросту продажів на 15–20 %. Водночас підвищення продуктивності праці на майже 20 % і зниження питомих витрат дозволять забезпечити приріст чистого прибутку до 900 млн грн у 2025 році, що на 38 % більше порівняно з 2023 роком [20].

Розраховані фінансові показники підтверджують високу економічну ефективність запропонованого проєкту. Значення чистого дисконтованого доходу (NPV) становить понад 1 012 млн грн, індекс прибутковості (PI) — 17,88, а внутрішня норма рентабельності (IRR) перевищує 700 %, що свідчить про надзвичайно короткий термін окупності — близько одного року. Крім того, підвищення коефіцієнта автономії до 0,57 та коефіцієнта покриття зобов'язань до 2,31 демонструє зростання фінансової стійкості підприємства, що забезпечує йому більшу незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Реалізація проєкту має не лише економічний, а й соціально-економічний ефект. Створення нових робочих місць у процесі локалізації виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці та розширення податкової бази сприятимуть зміцненню місцевої економіки та підвищенню рівня зайнятості. Важливо також, що впровадження цифрових технологій і інноваційних методів управління підвищує адаптивність підприємства до викликів ринку та формує умови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі [12].

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою, фінансово вигідною та стратегічно необхідною для забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М». Вона дає змогу не лише зміцнити позиції компанії на національному ринку електроінструментів, а й створює передумови для виходу на міжнародні ринки. Таким чином, проєкт відповідає сучасним тенденціям розвитку українських підприємств і формує основу для підвищення ефективності їх діяльності в умовах глобальної конкуренції [6].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно розкрити теоретико-методологічні, аналітичні та практичні аспекти формування й підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Дніпро М». У роботі визначено, що конкурентоспроможність є ключовою умовою стабільності й розвитку суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки, адже вона відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів.

У першому розділі узагальнено теоретичні основи поняття конкурентоспроможності, розглянуто її економічну сутність, структуру та основні моделі оцінювання. Зокрема, встановлено, що сучасні концепції конкурентоспроможності поєднують ресурсний, процесний і маркетинговий підходи. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, процесний — на оптимізації управлінських рішень, а маркетинговий — на формуванні привабливого іміджу бренду та споживчої лояльності. Саме інтеграція цих підходів забезпечує системність управління конкурентними перевагами підприємства.

У другому розділі проведено детальний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Дніпро М», що дало змогу ідентифікувати як сильні сторони, так і проблемні зони у його функціонуванні. Підприємство демонструє високі темпи зростання доходів (з 1 056,2 млн грн у 2021 році до 3 572,7 млн грн у 2023 році), активне розширення матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. Водночас спостерігається зниження рентабельності продажів із 27,6 % у 2022 році до 18,2 % у 2023 році, що свідчить про збільшення операційних витрат і певне погіршення ефективності управління витратною частиною. Аналіз фінансової стійкості засвідчив, що коефіцієнт автономії залишається на рівні 0,53, тобто підприємство зберігає помірну незалежність, однак темпи зростання

зобов'язань випереджають темпи нарощування активів, що може створювати ризики зниження ліквідності у довгостроковій перспективі.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро М». До основних із них належать: оптимізація логістичних процесів і часткова локалізація виробництва на території України, впровадження ERP- та CRM-систем для цифровізації управління ресурсами, розширення франчайзингової мережі, підвищення продуктивності праці та раціоналізація структури персоналу. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих рішень: прогнозований приріст доходу становитиме 19,8 %, чистого прибутку — 38,1 %, а рентабельність продажів зросте до 21 %. Розрахований чистий дисконтований дохід (NPV) у розмірі 1 012,9 млн грн та термін окупності проєкту близько одного року свідчать про його високу інвестиційну привабливість і фінансову ефективність.

Результати аналізу доводять, що впровадження комплексу заходів дозволить не лише покращити основні економічні показники, а й забезпечить сталий розвиток компанії в умовах конкуренції. Підприємство отримає змогу зміцнити ринкову позицію, розширити клієнтську базу, підвищити лояльність споживачів і забезпечити стабільне зростання прибутку. У свою чергу, цифровізація бізнес-процесів і впровадження інноваційних технологій дадуть змогу формувати сучасну корпоративну культуру, орієнтовану на ефективність, гнучкість і стратегічне мислення.

Загалом, результати роботи підтверджують, що системний підхід до управління конкурентоспроможністю має базуватися на поєднанні фінансового аналізу, стратегічного планування, інноваційного менеджменту та маркетингової орієнтації. Ефективне використання внутрішнього потенціалу, розширення локалізації виробництва та адаптація до цифрових трендів є ключовими умовами зміцнення конкурентних переваг українських підприємств у сучасних економічних реаліях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахметов Т. С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. Міжнародний науково-дослідний журнал. 2014. № 8–2 (27). С. 7–8.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Методи дослідження внутрішнього ринку споживачів та споживчої поведінки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки» Випуск 1(105), 2022. С. 129-137. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-17>. URL: <http://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/112/103>.
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2022. № 4. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_4_2022
4. Буркинський, С. Савчук. Інноваційний рівень виробництва та конкурентоспроможність чорної металургії України. Економіка України. № 4. 2006. С. 4–15.
5. Вікіпедія. Dnipro-M. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Dnipro-M>
6. Власюк О.С. Менеджмент підприємства: Навчальний посібник. - К.: Видавництво "Центр учбової літератури", 2006. - 592 с
7. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Р. Сучасне управління у контексті теорії складності та інновацій. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 227-229. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wpcontent/uploads/2020/05/Zbirnik-konferentsiyi>
8. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія. Міністерство освіти і науки України. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Запоріжжя. 2021. 582 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5219/1/AZHAZHA2021.pdf>
9. Герасимчук В.А. Менеджмент: теорія та практика. - К.: Видавництво "Либідь", 2005. - 560 с.]

10. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
11. Григорчук М. Д. Менеджмент: підручник. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 450 с.
12. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. Соціальна економіка, 2020, (59), 32-38.
13. Діагностика конкурентного середовища підприємства. Електронний ресурс. URL: https://pidru4niki.com/74495/ekonomika/diagnostika_konkurentnogo_s_eredovischa_pidpriyemstva (дата звернення: 01.10.2025).
14. Жалінська І. В. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей. Вісник ЖДТУ. 2015. № 3 (73). С. 62-67.
15. Житник, О. В. Маркетингові дослідження в Україні: тенденції та прогнози. Маркетинг в Україні. 2011. №1 (65). С. 12-15.
16. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: 3 122 Підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова та ін. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – 415 с.
17. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243–246.
18. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навчальний посібник / С.М.Ілляшенко. - Суми, 2003. – 278
19. Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг : Матеріали ІХ-ої міжнародної наук.-практ. конф. : (Львів, 09 грудня 2021 року) : тези доповідей / Відп. ред. П. О. Куцик. Львів : Растр-7, 2021. – 280 с.
20. «Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти»: ІХ Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 22

грудня 2020 р.): збірник матеріалів конференції. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2020. - 1150 с.

21. Карапетян Е.Т., Карапетян О.М. Діагностика конкурентного середовища підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12665/1/pdf> (дата звернення 26.11.2025).

22. Код ЄДРПОУ 41609173 – ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М"—Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/41609173?from=search> (дата звернення: 15.11.2025).

23. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с

24. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

25. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : Тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023.

26. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180

27. Кулініч Т. М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. Стратегія розвитку України. № 1/2. 2007. С. 338–345.

28. Маркетинг в умовах цифрової трансформації: зб. наук. ст. студентів ден. форми навч. / відп. ред. О. С. Бондаренко. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – Ч. 3. – 433 с.

29. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. 362 с.

30. Методичні підходи щодо діагностики конкурентоспроможності. Електронний ресурс. Режим доступу : https://pidru4niki.com/1038011353555/ekonomika/metodichni_pidhodi_schodo_diag_nostiki_konkurentospromozhnosti (дата звернення: 30.019.2025).

31. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

32. Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. Тенденції маркетингових досліджень: он-лайн панелі та он-лайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129.

33. Омеляненко Є.І. Менеджмент підприємства: Навчальний посібник. - К.: Видавництво "Київський національний університет імені Тараса Шевченка", 2008. - 656 с.]

34. Офіційний інтернет-магазин «Дніпро-М». Інструменти та обладнання. URL: <https://dnipro-m.ua/franchise/> (дата звернення: 20.09.2024).

35. Офіційний інтернет магазин. ➤ *DNIPRO-M*. URL: https://dnipro-m.ua/?campaignid=19338826483&adgroupid=145021258255&targetid=kwd-299399647899&adid=642262423899&network=g&keyword=дніпро%20м&gad_source=1&gad_campaignid=19338826483&gclid=Cj0KCQjwsPzHBhDCARIsALIWNG1B-hpNrF8aBskSb50g1OjtS3A8JSzC7OdeGpfk9z7fEydQm9o8ccoaAt15EALw_wcB (дата звернення: 24.10.2025).

36. Підприємництво, торгівля: теоретичні підходи та практичні аспекти : матеріали І Міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Старобільськ, 27–28 листопада 2018 року). – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 417 с. – Текст укр., рос., англ. мовами.

37. Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390с.

38. Портер М. Конкуренція / за ред. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2005. С. 608.

39. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. Наукові перспективи. 2024. № 5 (47). С. 973–982.
40. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації / І.В. Смолін. – К.: КНТЕУ, 2004. – 174 с.
41. Технологія аналізу ринку методом конкурентної діагностики. Електронний ресурс. Режим доступу : <https://library.if.ua/book/14/1248.html> (дата звернення: 20.09.2024).
42. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних Т 33 викликів: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (28 травня 2021 р., м. Херсон) / за ред. Н.В. Кириченко, Н.Д. Худік та ін. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. – 484 с.
43. Трояновська О. Б. Конспект лекцій з курсу «Стратегія підприємства» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр, денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 – «Економіка підприємства») / О. Б. Трояновська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 121 с.
44. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.
45. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 15.10.2025)
46. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах невизначеності : дисертація канд. економ. наук : 08.00.04/Чернігівська політехніка. Чернігів. 2021. 270 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780?locale-attribute> (дата звернення: 20.09.2024).
47. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н.В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. - №11 (41). – с. 48-58

48. Школьник І. О. Боярко І. М., Сюркало Б. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2019. С. 92 –94.
49. Яценко В.В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2022. №2. С.1–7..
50. 41609173 – ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ ДНІПРО-М. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/41609173> (дата звернення: 17.10.2025).