

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Олександра

КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня **бакалавр**

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності **051 Економіка**,

(код та назва)

освітньо-професійної програми **Економіка і бізнес**

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: **Аналіз конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємства ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»**

Здобувача(ки) групи **ЕЗ-01С БОЖЕНКО Олександр Миколайович**

(шифр групи)
батькові)

(прізвище, ім'я, по

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ (підпис)

Олександр БОЖЕНКО

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

м. Суми – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	7
1.1. Поняття та основні риси конкурентоспроможності продукції	7
1.2. Загальна характеристика методів та моделей оцінки конкурентоспроможності продукції.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”	18
2.2. Конкурентний аналіз ринку інструментів для будівництва та ремонту	26
2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М” на вітчизняному та міжнародному ринку	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ	38
3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”	38
ВИСНОВКИ.....	43
ДОДАТКИ.....	52

АНОТАЦІЯ

Розглянуто поняття та основні риси конкурентоспроможності продукції, визначення факторів її загальної характеристики, методи та моделі оцінки конкурентоспроможної продукції, параметри класифікації товарної матриці. Предметом дослідження є конкурентоспроможність продукції. Об'єктом дослідження є продукція ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М». У роботі застосовано методи економічного аналізу, порівняльного аналізу, моделювання та графічного аналізу.

Проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М», загальну характеристику діяльності підприємства. За результатами цього аналізу здійснено конкурентний аналіз ринку інструментів для будівництва та ремонту, а також оцінку конкурентоспроможності продукції на вітчизняному та міжнародному ринку.

Запропоновано можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції, основні напрями підвищення конкурентоспроможності товару ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М».

Ключові слова: *конкурентні переваги, основні риси, опис діяльності, аналіз ринку, шляхи підвищення, обґрунтування.*

ВСТУП

Конкурентоспроможність продукції є ключовим фактором його комерційного успіху на розвинутому конкурентному ринку. У загальному сенсі конкурентоспроможність відображає здатність учасника конкурентної боротьби вирішувати завдання, що стоять перед ним за наявних умов. Специфіка конкурентоспроможності полягає в тому, що її можна застосовувати як до конкуренції (конкурентоспроможність продукції), так і до суб'єктів конкуренції (конкурентоспроможність підприємства, галузі, регіону, країни). Конкурентоспроможність продукції – це відносна величина, що відображає кількісне порівняння найважливіших характеристик двох аналогів продукції. Вона свідчить про ступінь задоволення потреб покупця одним аналогом продукції у порівнянні з іншим [50, 54, 56, 57, 58, 65, 69, 75, 84].

Конкурентоспроможність продукції, як і будь-якого економічного об'єкта, визначається шляхом порівняння з аналогами конкурентів. Варто зазначити, що поняття “конкурентоспроможність” жорстко прив'язане до конкретного ринку або його частини, а також до часу продажу товару. Оскільки у кожного покупця є свій індивідуальний критерій оцінки задоволення потреб, конкурентоспроможність набуває індивідуального відтінку. На даний момент в Україні немає загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності продукції. Зарубіжний досвід у цій сфері мало висвітлюється в літературі. Кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за власною методикою, сутність і ефективність якої не афішуються. Реалії сучасної економіки характеризуються низкою невирішених питань, серед яких ключовою проблемою є забезпечення та підтримка належного рівня конкурентоспроможності продукції.

При проведенні дослідження були використані праці вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких М.Портер, Ф.Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Л. Балабанов, Г. Ассель, Г. Азоев, І. Ансофф, Г. Минцберг, Ф. Тейлор, А. Сміт, А. Файоль, Р. Фатхутдинова, Ястремська О.М.

Метою дослідження є аналіз конкурентоспроможності продукції на прикладі підприємства ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”.

Для досягнення мети дослідження у роботі поставлено та виконано наступні **завдання**:

- розкрити поняття та основні риси конкурентоспроможності продукції;
- провести загальну характеристику методів та моделей оцінки конкурентоспроможності продукції;
- описати діяльність ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”;
- провести конкурентний аналіз ринку інструментів для будівництва та ремонту;
- оцінити конкурентоспроможність продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М” на вітчизняному та міжнародному ринку;
- запропонувати основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”.

Об’єктом дослідження є конкурентні переваги продукції ТОВ “МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”.

Предметом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ “МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”.

Інформаційною основою роботи стали дані з офіційного сайту ТОВ “МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”, серед яких звіти про діяльність компанії, аналітичні та статистичні дані, дані дослідження ринку інструментів для будівництва та ремонту тощо; наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, монографії, фінансова звітність, статистичний матеріал, які присвячені питанням конкурентних переваг підприємств; нормативні документи, аналітичні довідники.

Для вирішення поставлених у роботі завдань була використана система **методів наукового дослідження**, а саме: аналіз і синтез аналогії, індукції і дедукції, аналітичний метод, а також методи маркетингових досліджень – спостереження, кабінетні дослідження, метод експертних оцінок, опитування постійних клієнтів, логічного і порівняльного аналізу, SWOT – аналіз.

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані для експорту матеріалів для будівництва та ремонту на міжнародний ринок. Підприємства зможуть визначити ключові сегменти ринку, де є найбільший попит на їхні товари чи послуги, і спрямувати ресурси на розвиток цих напрямків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Поняття та основні риси конкурентоспроможності продукції

Фахівці визнають, що продуктові стратегії відіграють ключову роль у формуванні основ розвитку підприємств в сучасних умовах технологічних викликів і глобалізації [50, 51, 52, 55, 59, 60, 62, 63, 68, 73, 74, 79, 80, 87]. Досвід багатьох світових компаній, які створили конкурентоспроможну продукцію, що відповідає актуальним потребам споживачів, підтверджує цей висновок. Таким чином, саме конкурентоспроможність продукції має вирішальне значення і стає основою у формуванні ланцюга: “конкурентоспроможність продукції – конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність галузі та регіону – конкурентоспроможність національної економіки” [2, с. 27] (рис. 1.1).

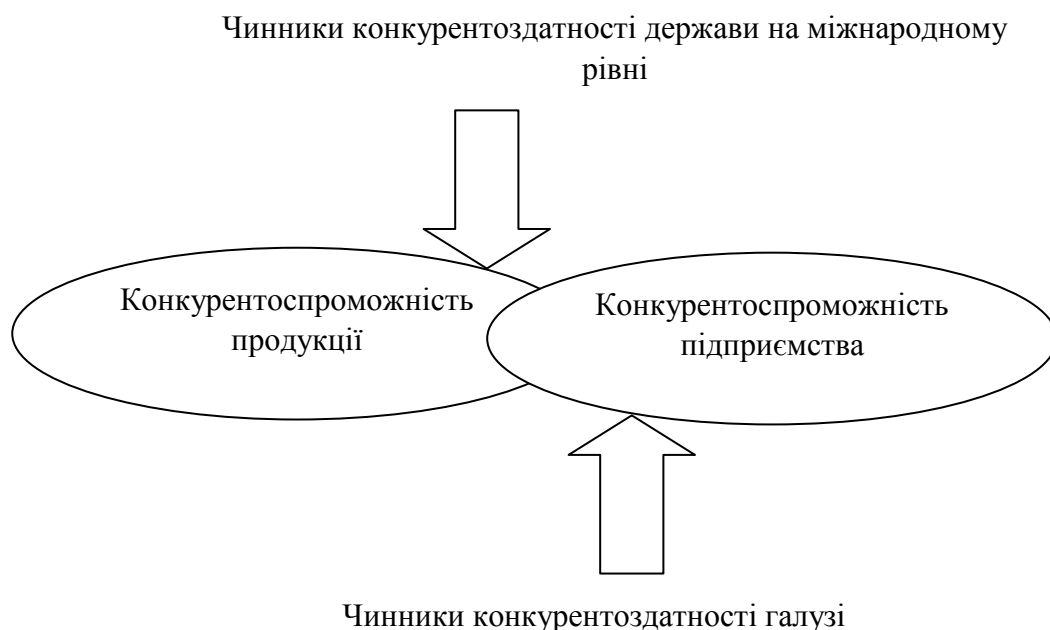


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок форм конкурентоспроможності [17, с. 447]

Аналізуючи сутність конкурентоспроможності, слід зазначити існування її різних видів. Основними є такі рівні конкурентоспроможності:

конкурентоспроможність продукції; конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність галузі; конкурентоспроможність країни; конкурентоспроможність регіону.

Рівень конкурентоспроможності продукту визначається його здатністю конкурувати на ринку з аналогічними продуктами і задовольняти потреби споживачів. Оцінка цього рівня зазвичай базується на таких критеріях, як якість, ціна, інноваційність тощо.

Рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється на основі конкурентних переваг окремих компаній, їхнього досвіду, управлінських навичок, ринкової позиції, ефективності використання ресурсів тощо.

Рівень конкурентоспроможності галузей, секторів або класів підприємств досліджується з урахуванням специфічних аспектів у конкретних галузях, таких як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій, конкурентні переваги тощо.

Рівень конкурентоспроможності країни або регіону в цілому відображає здатність країни залучати інвестиції, розвивати промисловість, експортувати товари та послуги, залучати туристів тощо. На макрорівні аналізуються такі показники, як ВВП на душу населення, рівень безробіття, обсяг експорту, рівень інноваційності тощо [7, с. 86].

Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям (таблиця 1.1). У загальному сенсі її можна визначити як сукупність якісних і цінових характеристик продукції, виготовленої за схемою оптимальних витрат для задоволення потреб споживачів, яка відповідає вимогам конкурентного ринку порівняно з аналогічною продукцією, представленою на ньому.

Конкурентоспроможність продукції - це відносна категорія, оскільки оцінка конкурентоспроможності базується на порівнянні властивостей і характеристик продукції підприємств-конкурентів у тій самій галузі. Науковці застосовують різні підходи до розуміння терміну “конкурентоспроможність продукції”. Відповідно до дослідників, це поняття можна класифікувати за

наступними критеріями: властивості та характеристики продукції, наявність ринкових переваг і рівень задоволення попиту споживачів, а також прибутковість виробника [12, с. 68].

Таблиця 1.1

Визначення поняття “конкурентоспроможності продукції та товару”
різними авторами

Автор	Визначення
Бондар Ю. А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. [5, с. 174]	конкурентоспроможність товару це багатофакторне поняття, яке визначається не тільки техніко-технологічними особливостями виробництва продукції, відповідності її потребам споживачів та ситуації на ринку, а й комерційним та іншим умовам її реалізації. Під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих та цінових характеристик товару, які визначають його успіх на ринку.
Бурачек І.В., Біленчук О.О. [6, с. 292]	конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів
Карашук В. [14, с. 67]	“конкурентоспроможність продукції” - це індикатор бізнес-діяльності підприємства на певному ринку та адаптивності до змін навколишнього середовища
Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. [18, с. 63]	конкурентоспроможність продукції є основною вихідною категорією, яка закладає засади для розуміння сутності і напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.
Серединська В.М., Загородна О.М. [34, с. 93]	під конкурентоспроможністю, в цілому, розуміють комплексну характеристику, що відображає переваги продукції за рівнем задоволення потреб споживачів та витратами на їх задоволення порівняно зі схожою продукцією підприємств-конкурентів

Незважаючи на різні формулювання цього поняття, загальним є те, що конкурентоспроможність продукції проявляється на ринку під час її реалізації.

Отже, конкурентоспроможність визначається споживачем, який, купуючи продукцію, підтверджує її відповідність своїм потребам. Продукція вважається конкурентоспроможною, якщо її корисний ефект на одиницю витрат вищий, ніж у інших, і при цьому всі її характеристики відповідають вимогам споживачів. Аналіз наукових визначень терміну “конкурентоспроможність продукції”, представлених в економічній літературі, дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність продукції є відносним поняттям, яке

залежить від ринкового середовища і визначається на основі конкурентних переваг.

Визначаючи конкурентоспроможність продукції, слід враховувати, що це комплексне поняття, яке включає якісні та вартісні характеристики продукції, ефективність її виробництва, а також позиціонування виробника на ринку в конкретний момент часу. Визначення цієї категорії через поняття “здатності” більше підходить до ситуації з наявністю суб’єкта. Щодо конкурентоспроможності продукції, то вона насамперед є втіленням певних властивостей. Тому в нашому дослідженні ми розглядатимемо конкурентоспроможність продукції як сукупність її властивостей. Це визначення є зручним для подальшої оцінки конкурентоспроможності та визначення об’єктів її управління [2, с. 38].

На конкурентоспроможність продукції впливають як цінові, так і нецінові фактори. До цінових факторів належать якість продукції, витрати на виробництво, реалізацію та споживання, ціна продажу товару, а також зовнішня інформація. Нецінові фактори включають час і внутрішню інформацію, витрати на яку вже враховані в загальних витратах підприємства.

Провідну роль відіграють фактори економічного механізму, такі як ціноутворення, фінансування, кредитування, стимулювання попиту населення на продукцію та експорт продукції.

Основа для підвищення конкурентоспроможності продукції складають фактори державного управління, оскільки вони визначають рівень добробуту споживачів і їх попит, а також стратегію розвитку підприємства, регіону і країни в цілому.

Серед факторів конкурентоспроможності продукції важливе значення мають: корисність для споживача (відповідність вимогам покупців), ціна продукції, новизна (оригінальність та унікальність продукції) і якість продукції [12, с. 68].

В результаті дослідження сформулюємо основні риси конкурентоспроможної продукції: якість продукції, ціна. Новизна та інноваційність, корисність для споживача, оптимальні витрати на виробництво та реалізацію, довіра до бренду, якісне післяпродажне обслуговування, екологічність та адаптивність до ринку [47, 48, 49, 71, 72, 78, 81, 82, 86, 88].

Отже, важливо зазначити, що конкурентоспроможність є багаторівневою категорією, яка вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному рівні. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони й розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні.

1.2. Загальна характеристика методів та моделей оцінки конкурентоспроможності продукції

Для точної оцінки та комплексного дослідження конкурентоспроможності продукції доцільно розрізнити параметри та показники конкурентоспроможності.

Параметри конкурентоспроможності – це здебільшого кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Виділяють такі групи параметрів: технічні, економічні, нормативні (рис. 1.2).

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на параметрах конкурентоспроможності [18, с. 60].

Технічні параметри поділяються на ергономічні, естетичні та параметри призначення; економічні – на одноразові та поточні; нормативні – на параметри безпеки, екологічності та патентної чистоти. Група нормативних і технічних параметрів характеризує якість продукції, її безпечність та екологічність.

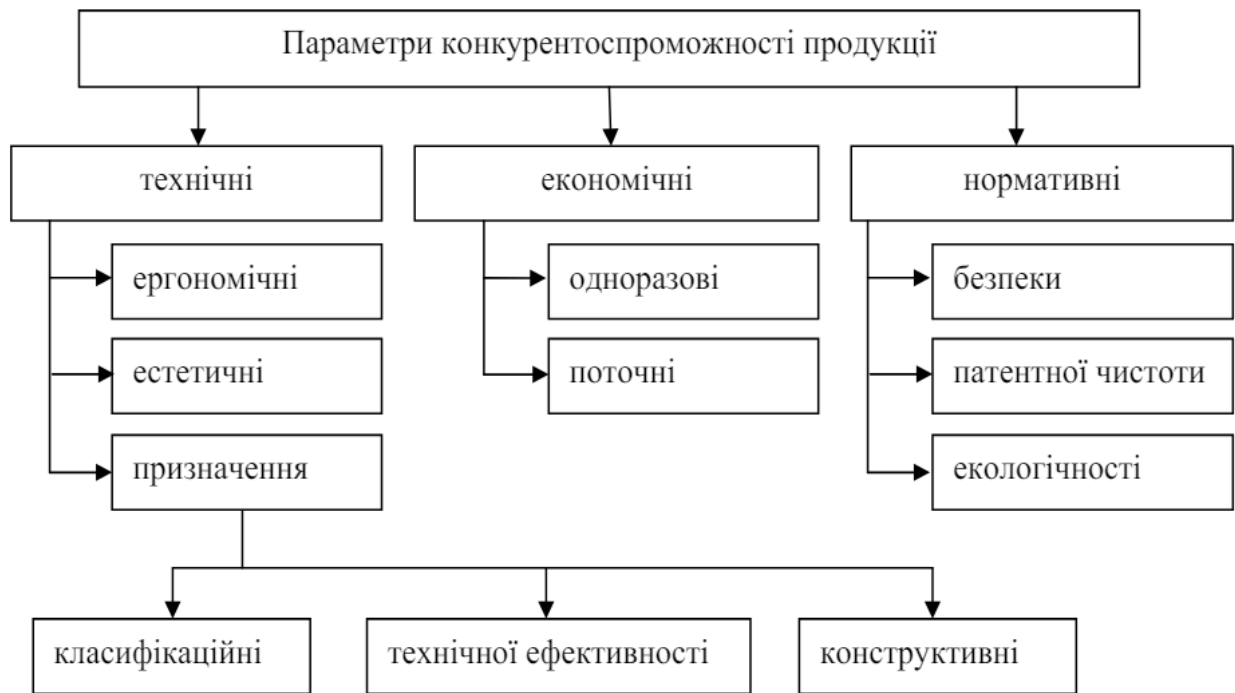


Рисунок 1.2 – Класифікація параметрів конкурентоспроможності продукції [12, с. 68]

Технічні параметри продукції використовуються для визначення її технічних і фізичних характеристик під час використання. Естетичні параметри виражають інформаційну виразність продукції через форму, композицію, оригінальність і зовнішній вигляд.

Ергономічні показники визначають відповідність продукції фізіологічним властивостям людини під час її споживання або використання. Параметри призначення описують сферу використання продукції та визначають її функції, відображаючи корисний ефект від використання продукції в певних умовах.

Параметри призначення поділяються на параметри технічної ефективності, класифікаційні та конструктивні. Класифікаційні параметри використовуються для оцінювання продукції при виборі сфери її застосування. Їх значення дозволяє віднести оцінювану продукцію до групи аналогічних товарів, представлених на ринку. Вони служать базою для подальшого аналізу, але в подальших розрахунках не враховуються. Параметри технічної ефективності визначають, наскільки технічні характеристики продукції відповідають сучасним вимогам і науково-технічному прогресу. Конструктивні

параметри проявляються в проектних та конструкторських рішеннях і характеризують склад товару, його розміри, масу, структуру тощо.

Економічні параметри враховують витрати на виробництво товару, його придбання, післяпродажне обслуговування, гарантію та утилізацію. До одноразових витрат включають ціну продукції, витрати на транспортування, налаштування та пробний запуск. Поточні витрати охоплюють витрати на обслуговування, паливо, електроенергію, сировину, допоміжні матеріали, ремонт, запчастини тощо.

До нормативних параметрів належать параметри безпеки, патентної чистоти та екологічності. Параметри безпеки та екологічності встановлюють вимоги до продукції відповідно до чинних національних та міжнародних стандартів, законів, нормативних актів, технічних регламентів, а також стандартів підприємств-виробників і результатів сертифікації продукції. Якщо хоча б одна з цих вимог не виконується, товар не може бути представлений на ринку.

Оцінка патентної чистоти визначає ступінь використання у продукції технічних рішень, що не порушують чинних патентів у країні, де планується її збут. Якщо у продукції є складові частини або рішення, що не відповідають вимогам патентної чистоти, подальший аналіз конкурентоспроможності можливий лише після розробки та оцінки заходів для забезпечення цієї патентної чистоти [12, с. 69].

Питанню визначення поняття конкурентоспроможності та методики її розрахунку присвячено багато розробок та економічних досліджень. У методичних вказівках з оцінки технічного рівня та якості продукції головними чинниками конкурентоспроможності товару на зовнішньому ринку визнаються: технічний рівень та якість його виготовлення, відповідність товару вимогам і стандартам країн-імпортерів та компаній-покупців, наявність патентної чистоти і патентного захисту, зареєстрований товарний знак, терміни постачання та гарантійні строки, а також ціна й умови платежу [5, с. 163].

Оцінка конкурентоспроможності продукції може бути проведена за допомогою різних методів [6; 18; 34].

Прямі методи ґрунтуються на критеріях, що включають інтегральний показник якості, що визначається як відношення якості до ціни. Зазвичай продукцію ранжують відповідно до цього коефіцієнта, надаючи перевагу продукту з найкращим співвідношенням. Організації споживачів часто використовують ці методи для експертизи продукції.

Непрямі методи ґрунтуються на номенклатурі, що охоплює лише якісні характеристики. Відсутність цінних показників дозволяє опосередковано визначити конкурентоспроможність продукції. Вони використовуються, коли оцінювані товари мають схожі ціни.

Методи, що застосовуються на етапах проектування та виготовлення продукції, служать для прогнозування її конкурентоспроможності та визначення шляхів підвищення якості та зниження витрат.

Методи, що застосовуються на етапах реалізації та експлуатації продукції, використовуються організаціями торгівлі та споживачів. Оцінка конкурентоспроможності базується на обсягах продажів, швидкості реалізації та попиті споживачів. Такі організації враховують думку споживачів, що є ключовим фактором у визначенні конкурентоспроможності.

Додатково до обчислювального методу, для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності може застосовуватися і графічний підхід. Приклад графічного методу подано на рисунку 1.3.

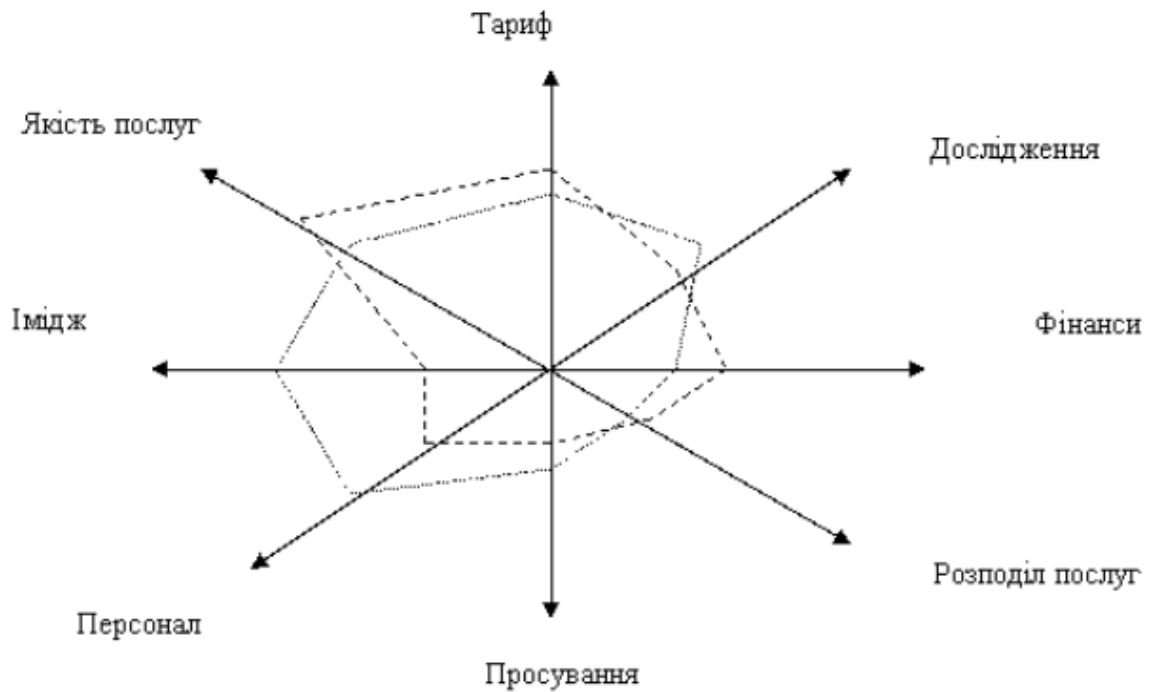


Рисунок 1.3 - Графічний метод оцінки конкурентоспроможності [15]

Багатокутник конкурентоспроможності є графічною моделлю, що відображає оцінки продукції підприємства (та його конкурентів) за основними критеріями, такими як ціна, якість, відомість бренду, обслуговування тощо. Кожен з цих критеріїв представлений у вигляді осі у координатній площині, де кожна точка відповідає певній характеристиці продукції.

З'єднуючи ці точки, ми отримуємо багатокутник, який ілюструє відмінності між продукцією підприємства та його конкурентами. Однак такий метод ускладнює отримання загального показника конкурентоспроможності, оскільки враховує всі компоненти як рівнозначні, не враховуючи їхньої важливості чи ваги.

Ефективнішим є радарний метод, який показаний на рисунку 1.4.

Метод радару конкурентоспроможності оперує такими принципами:

- круг поділено на радіальні шкали оцінок на рівні секторів, кількість яких відповідає кількості критеріїв;
- чим далі від центру круга, тим вище значення критерію;
- максимальне значення критеріїв досягається на межі круга;

- для порівняння якості і конкурентоспроможності продукції конкурентів їх радари будуються в одному крузі.

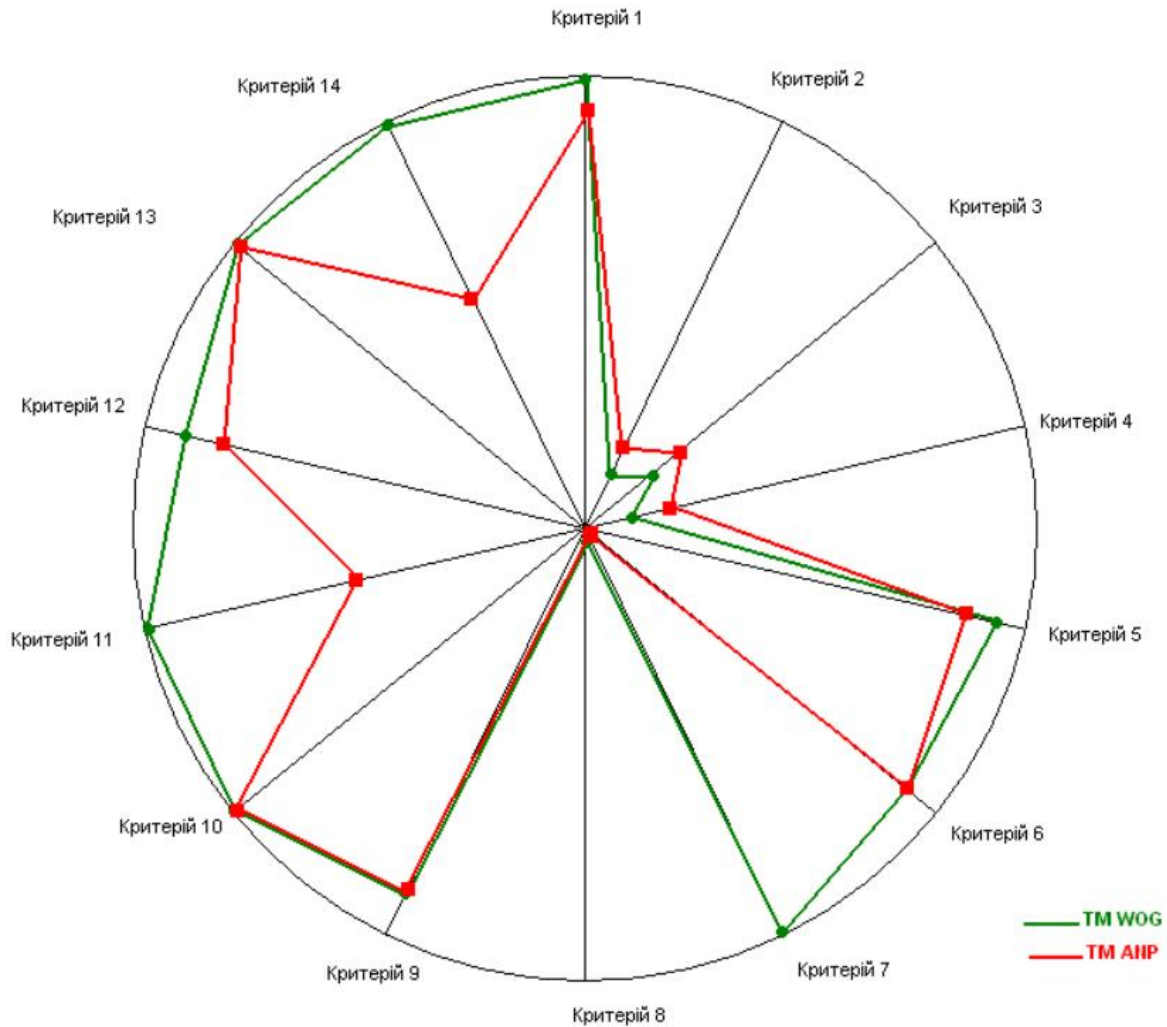


Рисунок 1.4 - Метод радарів оцінки рівня конкурентоспроможності [2, с. 70]

Метод радіолокації полягає в побудові полігона, осі якого є показниками якості продукції. Узагальнений показник конкурентоспроможності продукції обчислюється як площа круга за формулою:

$$I = S_p \times S \quad (1.1)$$

де S_r – площа радара, що відповідає конкретному типу виробу, мм;

S – загальна площа кола, яка дорівнює його радіусу.

Для порівняння аналізованих продуктів їх радари базуються на одному колі, що дозволяє візуально оцінити конкурентоспроможність продукції порівняно з конкуруючими продуктами.

Для прийняття адекватних управлінських рішень щодо забезпечення, підтримки і підвищення конкурентоспроможності продукції, доцільно більш ґрунтовно підходити до вибору методу її оцінки.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності продукції були визначені, систематизовані та проаналізовані, виявлено, що кожен з них має свої переваги та недоліки. Тому їх вибір повинен залежати від конкретної ситуації та результату, який є основним і найважливішим.

Пропонується приділяти особливу увагу методам, що ґрунтуються на розрахунку інтегрального показника – комплексному та змішаному. Основним спільним недоліком цих методів є статичність розрахунку. Змішаний метод відрізняється значними витратами та складністю математичного забезпечення, тоді як комплексний метод має значну перевагу – простоту використання та можливість здійснення розрахунків за обмеженої кількості даних.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”

2.1. Загальна характеристика ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”

ТОВ “Мережа магазинів “Дніпро-М”” (або DNIPRO-M) – це міжнародний бренд інструменту для будівництва та ремонту, створений в 2011 році. У 2011 році український підприємець Олександр Колісник заснував компанію “Dnipro-M”. Назва бренду походить від річки “Дніпро” – річки-символу України та рідного міста перших інженерів компанії, а буква “М” – означає “майстерність”.

Продукція бренду “Dnipro-M” включає мережевий і акумуляторний інструмент, зварювальне обладнання, ручний інструмент, садово-паркову техніку, витратні матеріали та ін. У 2011 році бренд заснував у місті Києві власний “R&D центр”. Електроінструменти та витратні матеріали виробляють у КНР у провінції Чжецзян, у Тайвані, Індії, Туреччині, Польщі та Україні.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) “Мережа магазинів “Дніпро-М”” Perezareestrowane 22.09.2017 p. (код ЄДРПОУ – 41609173) за адресою Україна, 04080, місто Київ, вулиця Кирилівська, будинок 102.

ТОВ “ММ ”Дніпро-М” включена до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, зареєстроване у Подільському районі в місті Києві державна адміністрація по роботі з великими платниками податків, як платник ПДВ від 01.11.2017 p. № 416091726560, як платник єдиного внеску та платників податку.

Загальна характеристика ТОВ “ММ “Дніпро-М”, як суб’єкта господарювання подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ “ММ “Дніпро-М”

Ознаки	Характеристика підприємства
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю “Мережа магазинів “Дніпро-М”
Назва англійською	<u>Dnipro-M</u>
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна/недержавна власність
Тип учасника	Суб’єкт господарювання, юридична особа
Код за ЄДРПОУ	41609173
Дата реєстрації	22.09.2017
Основний вид діяльності	47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Інші види економічної діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 95.22 Ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 04080, місто Київ, вулиця Кирилівська, будинок 102, офіційний сайт: https://dnipro-m.ua
Чисельність працівників	1097 <u>чол.</u>
Статутний капітал	300 000,00 грн.
Міжміський код та телефон	+380442476671

У 2017 році у місті Києві відкрився перший фірмовий магазин. Станом на листопад 2021 року в Україні налічуються 403 магазини у 182 містах. У 2020 році бренд співпрацював з рекламним агентством “Fedoriv”, спільно запусивши рекламний ролик про “любов до інструменту”, зібравши понад 6 мільйонів переглядів на YouTube.

З 2018 року бренд “Dnipro-M” представлявся на Національному Сорочинському ярмарку, а з 2019 року – на щорічному Саміті “Ліги Майстрів” (спеціалізований захід для професіоналів у сфері будівництва та ремонту, який передбачає зустрічі та воркшопи, огляд інструментів та знайомство з актуальними технологіями в галузі) та є їх партнером.

У травні 2021 року команда співробітників Dnipro-M взяла участь у благодійному “Пробігу під каштанами” у Києві. Зібрані кошти спрямовані на лікування дітей у Центрі дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України. У

2018 році бренд увійшов до Книги рекордів України, створивши найбільший логотип із шурупів (зображення сформували 9690 шурупами).

З 2018 року “Дніпро-М” змагається у всеукраїнському національному проєкті “Українська народна премія” та займає перші місця в різних номінаціях, а у 2021 році – підприємство перемогло у 17 номінаціях.

29.12.2023 року під час масштабної ракетної атаки російська ракета влучила в склад компанії в Києві.

Згідно “Підсумків роботи ТОВ “ММ “Дніпро-М” у 2023 році” клієнтська база за результатами 2023 року складала 2,4 мільйонів клієнтів, зокрема: залучили 485 000 нових клієнтів, що на 5 % більше ніж у 2022 році; повернули 655 000 існуючих клієнтів, що на 31 % більше ніж у 2022 році. План продажів у 2023 році виконаний на 102,0 %. У 2023 році створено 111 салонів у 76 містах.

ТОВ “ММ “Дніпро-М” є господарським товариством у розумінні Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”, створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю, наділено відповідною цивільною дієздатністю та правоздатністю для здійснення господарської діяльності на території України та за її межами.

У веденні фінансово-господарської діяльності ТОВ “ММ “ДНІПРО-М” керується чинним законодавством України, Статутом, внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними нормативними актами, а також встановленими корпоративними принципами на нормами корпоративної етики.

Згідно статуту ТОВ “ММ “Дніпро-М” метою (цілями) діяльності є отримання прибутку; створення високо конкурентного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; збільшення ефективності роботи, спрямованої на ріст прибутковості та збільшення ринкової капіталізації Товариства; побудова системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості (п. 2.1.1 Статуту).

Майно ТОВ “ММ “Дніпро-М” складають основні та оборотні засоби, а

також інші цінності, вартість яких відображена в самостійному балансі. Розмір статутного капіталу складає 300 000,00 гривень.

Фінансування ТОВ "ММ "Дніпро-М" здійснюється за рахунок власного капіталу та отриманого чистого прибутку, а також позикових коштів (довгострокових чи короткострокових) кредитів банків. Товариство має відкритий поточний рахунок.

Управління та служби ТОВ "ММ "Дніпро-М" мають відповідні дозволи та ліцензії на виконання робіт, виготовлення та реалізацію продукції.

Органом управління Товариства є загальні збори його учасників (вищий орган), виконавчий орган та наглядова рада (табл. 2.2). Протягом 2020 – 2023 роках змін в організаційній структурі не відбувалось.

Таблиця 2.2

Інформація про органи управління ТОВ "ММ "Дніпро-М"

Орган управління	Структура
Загальні збори акціонерів	Голова зборів, секретар, лічильна комісія. Органи зборів обираються тільки на період проведення зборів і припиняють свої повноваження після їх закінчення
Виконавчий орган	Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю Товариства, є Виконавчий директор.
Наглядова рада	Голова Наглядової ради Товариства Члени Наглядової ради Товариства

Відповідальними за ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової, податкової, статистичної звітності з наданням права підпису на фінансових, банківських та інших первинних фінансових документів призначаються директор, заступник директора та головний бухгалтер. Кількісний та якісний склад бухгалтерії визначається штатним розписом і затверджується окремим наказом керівника підприємства. Права та обов'язки головного бухгалтера та всіх посадових осіб центральної бухгалтерії визначається Законом України про бухгалтерський облік, наказом про облікову політику та посадовими інструкціями затвердженими на підприємстві.

Система оцінки ефективності роботи персоналу здійснюється згідно із стандартами якості праці ТОВ "ММ "Дніпро-М", що розроблені із врахуванням специфіки галузі та ведення фінансово-господарської діяльності. Даний

документ складається з двадцяти п'яти визначених стандартів роботи працівників.

Характеризуючи показники ефективності роботи підприємства, необхідно дослідити склад та динаміка майна ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» станом на 31 грудня 2021 – 2023 років використовуючи інформацію з форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», результати представимо в аналітичній табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Склад та динаміка майна ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» станом на 31 грудня
2021 – 2023 роки

Показники	Сума, тис. грн.			Відхилення даних 2023 року до даних			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 року		2022 року	
				Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи	24339	20196	15473	-8866	-36,4	-4723	-23,4
Оборотні активи	1097532	1470703	2745190	1647658	150,1	1274487	86,7
Необоротні активи, утримані для продажу, та групи вибуття	–	–	–	–	–	–	–
Баланс	1121871	1490899	2760663	1638792	146,1	1269764	85,2

Аналізуючи динаміку майна ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» у 2023 році порівняно з 2021 роком бачимо зростання на 1638792,0 тис. грн., або на 146,1 %, що сталося за рахунок зростання оборотних активів підприємства на 1647658,0 тис. грн., або на 150,1 % та зменшення необоротних активів на 8866,0 тис. грн., або на 36,4 %.

Здійснивши оцінку динаміки майна підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається зростання на 269764,0 тис. грн., або на 85,2 %, що сталося за рахунок зростання оборотних активів на 1274487,0 тис. грн., або на 86,7 % та зменшення необоротних активів – на 4723,0 тис. грн., або на 23,4 %.

Джерела утворення майна підприємства поділяються на: власний капітал

(внески власників, прибуток (збиток), резерви, фонди, безповоротне фінансування тощо) та зобов'язання (залучені кошти – кредити, кредиторська заборгованість тощо). Проаналізуємо склад та динаміку джерел утворення майна ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» використовуючи інформацію з форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», результати представимо в аналітичній табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та динаміка джерел коштів, вкладених у майно ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» станом на 31 грудня 2021 – 2023 років

Показники	Сума, тис. грн.			Відхилення даних 2023 року до даних			
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2021 року		2022 року	
				Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал	12 276	854 622	1453533	1 441 257	11740,4	598911	70,1
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	61	61	0,0	61	100,0
Поточні зобов'язання і забезпечення	1109595	636 277	1307069	197 474	17,8	670792	105,4
Баланс	1121871	1490899	2760663	1 638 792	146,1	1269764	85,2

З аналітичної таблиці 2.4 можна сказати, що джерела утворення майна ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» у 2023 році порівняно з 2021 роком зросли на 1638792,0 тис. грн., або на 146,1 %, а саме: зростання вартості власного капіталу на 1441257,0 тис. грн. (11740,4 %), що відбулося за рахунок зростання розміру нерозподіленого прибутку; поточних зобов'язань і забезпечення – на 197 474,0 тис. грн. (17,80 %) та довгострокових зобов'язань і забезпечення – на 61,0 тис. грн. (100,0 %), за рахунок відстрочених податкових зобов'язань).

Аналізуючи джерела коштів, вкладених у майно на підприємстві у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається зростання на 269764,0 тис. грн., або на 85,2 %, оскільки, відбулося за рахунок: зростання вартості власного капіталу на 598911,0 тис. грн., або на 70,1 %; поточних зобов'язань і

забезпечення – на 670792,0 тис. грн., або на 105,4 %, що є негативним, довгострокових зобов'язань і забезпечення – на 61,0 тис. грн. (100,0 %).

Варто, при управлінні підприємством керівництву, приділити значну увагу, управлінню поточною кредиторською заборгованістю, його мінімізації.

Здійснимо оцінку динаміки доходів та витрат підприємства, які безпосередньо впливають на формування його чистого прибутку, та проаналізувати динаміку окремих показників доходів і витрат ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» за 2021 – 2023 роки у таблиці 2.5.

За даними табл. 2.5 можна зробити висновки:

- рентабельності активів підприємства у 2021 році складала 16,0 %, у 2022 році – 64,5 %, у 2021 році – 30,7 %, тобто у 2022 році порівняно з 2021 році відбулося зростання на 14,7 % (це є негативним момент фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки величину валового збитку, яка припадає на 1 грн. майна підприємства зростає), у порівнянні з 2022 роком – зменшується на 33,8 %, що є негативним;

- рентабельності продажу продукції у 2021 році складала 7,7 % (обсяг отриманого валового збитку на 1 грн. витрат становив 7,7 грн.), у 2022 році – 27,6 % (обсяг отриманого валового збитку на 1 грн. витрат становив 27,6 грн.), у 2023 році – 18,2 % (обсяг отриманого валового збитку на 1 грн. витрат становив 18,2 грн.). Так, у 2023 році порівняно з 2021 році відбулося зростання на 10,2 %, що є позитивним, у порівнянні з 2022 роком – на 9,3 %, що є негативним;

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки показників рентабельності ТОВ «ММ «ДНІПРО-М»» за 2021 – 2023 роки

Показники	Значення			Абсолютне відхилення даних 2023 року до			
				2021 року		2022 року	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Доходи	2318586	3057659	3678851	1360265	58,7	621192	20,3
2. Витрати	2139403	2215053	3026997	887594	41,5	811944	36,7

3. Прибуток від звичайної діяльності (п.1 - п.2)	179183	842606	651854	472671	263,8	-190752	-22,6
4. Середньорічна вартість активів	1121871	1306385	2125781	1003910	89,5	819396	62,7
5. Чистий дохід від реалізації продукції	2318147	3055653	3572735	1254588	54,1	517082	16,9
6. Рентабельність активів, % (п.3 : п.4)	16,0	64,5	30,7	14,7	92,0	-33,8	-52,5
7. Рентабельність продаж, % (п.3 : п.5)	7,7	27,6	18,2	10,5	136,0	-9,3	-33,8
8. Рентабельність витрат, % (п.3 : п.2)	8,4	38,0	21,5	13,2	157,1	-16,5	-43,4
9. Виручка від реалізації в 1 грн. доходів (п.5 : п.1)	100,0	99,9	97,1	-2,9	-2,9	-2,8	-2,8
10. Доходи на 1 грн. активів (п.1 : п.4)	206,7	234,1	173,1	-33,6	-16,3	-61,0	-26,1
11. Доходи на 1 грн. витрат (п.1 : п.2)	108,4	138,0	121,5	13,2	12,1	-16,5	-12,0

- рентабельність витрат у 2021 році складала 8,4 %, у 2021 році – -38,0 %, у 2023 році – 21,5 %. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 13,2 %, у порівнянні з 2020 роком – зменшилася на 16,5 %;

- виручка від реалізації в 1 грн. доходів у 2023 році порівняно з 2021 році зменшилася на 2,87 %, а у порівнянні з 2022 році – на 2,82 %, що є негативним у веденні фінансово-господарській діяльності суб'єкта господарювання. Так, у 2021 році складала 99,98 грн., у 2022 році – 99,93 грн., у 2022 році – 97,12 %;

- доходи на 1 грн. активів у 2021 році склали 206,7, у 2022 році – 234,1, у 2021 році – 173,1. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком зменшилася на 33,6, а порівняно з 2022 роком – на 61,0 ;

- доходи на 1 грн. витрат активів у 2021 році склали 108,1, у 2022 році – 138,0, у 2023 році – 121,5. Так, у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла на 12,1, а порівняно з 2022 роком – зменшилися на 12,0, що є позитивним.

Таким чином, ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” (Dnipro-M) – це українська компанія, що займається виробництвом, продажем та сервісним обслуговуванням будівельних інструментів. Підприємство постійно розвивається, вкладає кошти у розвиток бренду (через реалізацію франшизи), незважаючи на карантинні обмеження в період пандемії COVID-19 та військові дії на території країни.

2.2. Конкурентний аналіз ринку інструментів для будівництва та ремонту

Будівельна галузь становить основу економіки будь-якої країни, є важливим і перспективним сектором, який відображає загальну ефективність економічної системи. Цей сектор має велике значення, оскільки створює багато робочих місць та залежить від продукції різних галузей економіки країни. У будівельній галузі сектор будівельних матеріалів займає ключове місце і його прогрес тісно пов'язаний з успіхами капітального будівництва. Крім того, оскільки будівельні проекти переходять до наступних етапів, таких як технічне обслуговування, ремонт, реконструкція та інші будівельні роботи, розвиток промисловості будівельних матеріалів продовжує грати важливу роль. Тому важливо проводити систематичний аналіз та моніторинг цього сектору, щоб переконатися, що його розвиток відповідає зростаючим потребам галузі.

Значення ринку будматеріалів для економічного прогресу і, відповідно, для наукового аналізу, підвищується завдяки зовнішньоекономічному аспекту. У контексті економічної глобалізації національний ринок перетворюється на необхідну складову глобального ринку будматеріалів. Глобалізація впливає як на внутрішню структуру цього ринку (з точки зору сегментації за продуктовою лінійкою та позицій формування певної моделі в залежності від рівня концентрації та монополізації), так і на конкурентні позиції учасників, як експортерів, так і імпортерів.

Показники ринку будівельних матеріалів в Україні представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка ВВП та виробництва будівельних матеріалів в Україні в 2018 – 2022 рр. [9]

Роки	ВВП, млн. грн.	Темп росту ВВП, %	Обсяг виробництва будівельних матеріалів, млн. грн.	Темп росту обсягів виробництва будівельних матеріалів, %	Частка продукції будівництва у ВВП, %
2018	3 560 302	-	428 010	-	12,0
2019	3 977 198	111,7	570 979	133,4	14,4
2020	4 222 026	106,2	641 899	112,4	15,2
2021	5 450 859	129,1	802 468	125,0	14,7
2022	5 239 114	96,1	397 292	49,5	7,6

Як видно із таблиці 2.6, в цілому в Україні до 2022 року мали високі темпи приросту галузі будівництва порівняно зі зростанням ВВП, а також зростання частки галузі у ВВП країни, але у 2022 році ситуація значно погіршилась.

На момент останньої моєї оновленої інформації ТОВ “Епіцентр-К” був одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських товарів в Україні. Однак можливі конкуренти ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” можуть включати інші великі мережі роздрібної торгівлі, такі як “Леруа Мерлен”, “Оби”, “Нова Лінія”, “Ашан” та інші, які також працюють у цьому сегменті ринку. Крім того, інтернет-торгівля та інші форми електронної комерції також можуть бути конкурентами для ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”.

Оскільки основний вид діяльності ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, то розглянемо конкурентне середовище саме цього виду діяльності.

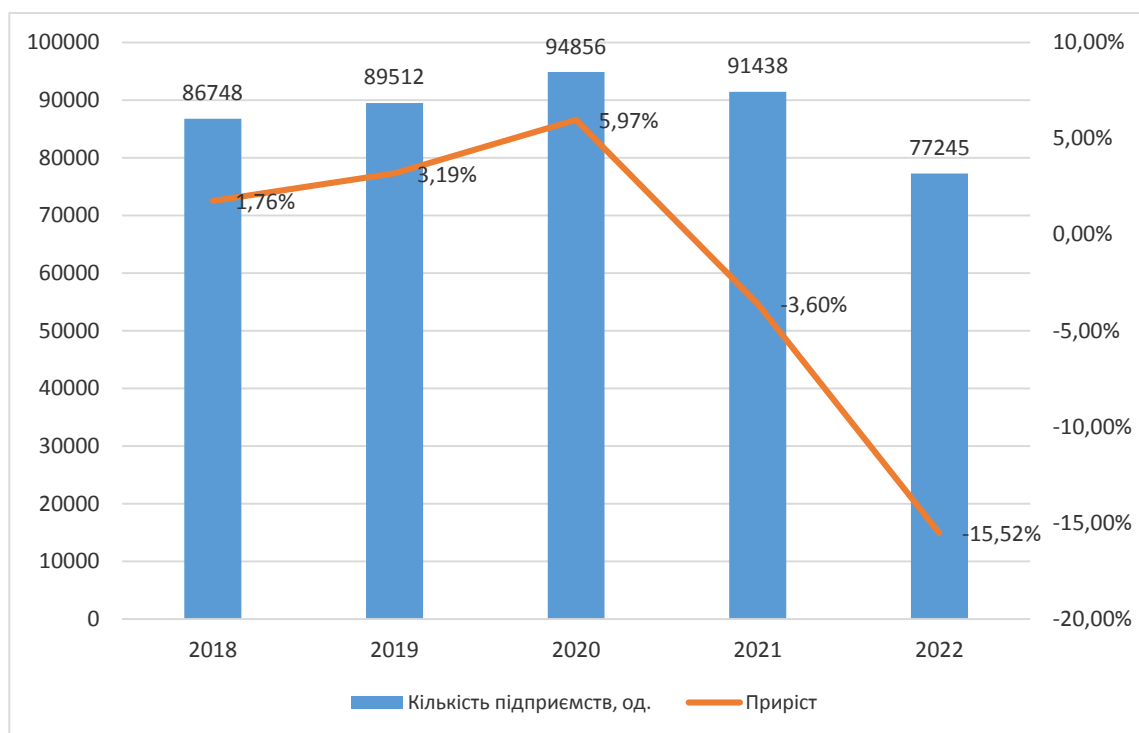


Рис. 2.1. Динаміка кількості підприємств іншими видами роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах в Україні (код КВЕД 47.19) у 2018 – 2022 рр. [9]

Динаміку кількості підприємств інших видів роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах в Україні представимо на рис. 2.1.

Як видно із рис. 2.1, загальна кількість підприємств у галузі іншими видами роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах в Україні поступово скорочується, пік припадав на 2020 рік. У зв'язку з військовим станом в Україні частина підприємств у 2022 році припинила свою діяльність.

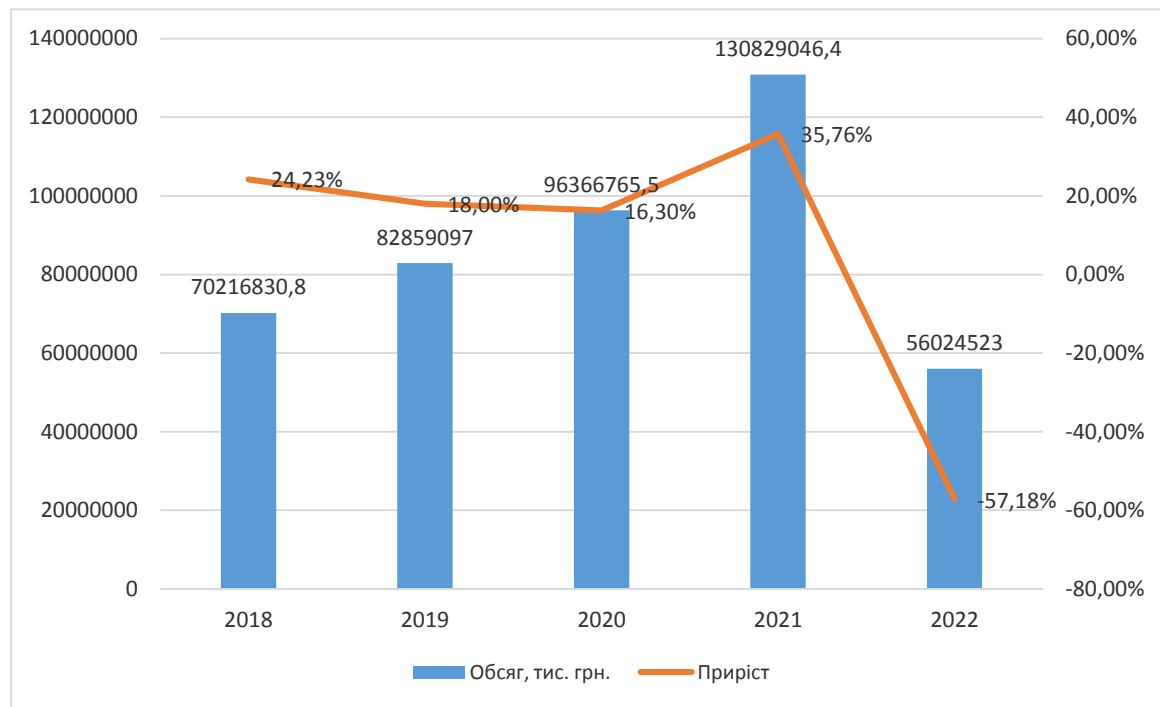


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізації продукції іншими видами роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах в Україні в Україні (код КВЕД 47.19) в 2018 – 2022 рр. [9]

Темп зростання обсягів реалізації продукції у 2021 році значно зріс, а у 2022 році суттєво знизився (рис. 2.2), більше ніж у 2 рази. Пік обсягу реалізації приходився на 2021 рік.

Давайте розглянемо основні конкурентні переваги ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” на українському ринку будівельних інструментів. Перш ніж це зробити, потрібно проаналізувати основних конкурентів на цьому ринку.

Серед конкурентів підприємства можна виділити такі:

1. “Bosch” - це один з провідних світових виробників будівельних інструментів. Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи електричні інструменти, ручні інструменти, вимірювальні пристрої та аксесуари. “Bosch” є міжнародною компанією, яка виробляє широкий спектр товарів, включаючи автомобільні компоненти, технології енергоефективності, електроінструменти та інше.

2. “Makita” - Makita відомий виробник професійного електроінструменту та аксесуарів. Компанія виробляє широкий асортимент інструментів, таких як перфоратори, шуруповерти, пилки, фрезери та інше. Makita Corporation - японська компанія, що спеціалізується на виробництві професійного електроінструменту та бензоінструменту. Вона має розширену асортиментну лінійку і є лідером на ринку України.

3. “Stanley” - Stanley є відомим брендом, який славиться своїми ручними інструментами та аксесуарами для будівництва та ремонту. Вони виготовляють широкий асортимент інструментів, таких як молотки, гаєчні ключі, ножі, вимірювальні прилади та інші.

Stanley пропонує високоякісний будівельний, монтажний, слюсарний та вимірювальний інструмент, а також засоби для його зберігання. Крім того, Stanley випускає набори інструменту, торцеві головки, гайкові ключі та інші необхідні пристрої.

Для гаражів та майстерень бренд пропонує модульні меблі, такі як верстаки, столи, шафи, які можна легко зібрати з розібраного стану. Крім того, Stanley приділяє велику увагу дизайну своїх виробів, які мають сучасний і ергономічний вигляд для комфортної та задоволеної роботи користувача.

4. “Metabo” - Metabo є відомим виробником електроінструментів для професіоналів, який спеціалізується на виробництві інструментів високої якості та тривалості. Вони виготовляють широкий асортимент інструментів, таких як перфоратори, шліфувальні машинки, фрезери та інші, з фокусом на задоволенні потреб професіоналів. Metabo є одним із лідерів у галузі виробництва електроінструментів для професіоналів, завдяки високій якості та надійності своєї продукції.

Це лише кілька прикладів провідних гравців на світовому ринку будівельних інструментів. Ринок також включає багато інших компаній, які виробляють різноманітні будівельні інструменти та обладнання.

Підприємство має декілька сильних сторін, які варто підтримувати та посилювати. Серед них належать популярність та провідні позиції на ринку,

досвід роботи на нових ринках, зручне розташування, що сприяє зручності для клієнтів та постачальників, наявність великого досвіду роботи та висококваліфікованого персоналу, широкий асортимент товарів вітчизняних виробників, наявність конкурентоспроможних торгових марок, а також активна ринкова та рекламна політика.

Проте, підприємство також має слабкі сторони, на які необхідно звернути особливу увагу та спрямувати зусилля для їх усунення. Ці слабкі сторони включають конкуренцію між власними та закупівельними позиціями, недостатню оборотність частини асортименту та нестачу кваліфікованого обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Внутрішнє середовище</i>
	Популярність та лідируючі позиції на ринку Досвід роботи на нових ринках Близьке і зручне розташування для потенційних споживачів і постачальників	Наявність багаторічного досвіду роботи та висококваліфікованого персоналу Великий асортимент товарів вітчизняних виробників Виробництво власних конкурентоспроможних торговельних марок Активна ринкова і рекламна політика
<i>Слабкі сторони (W)</i>	Недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв Відставання в розвитку рівня обслуговування регіональних представництв	Конкуренція між спільними позиціями власної та закупівельної продукції Недостатня оборотність частини асортименту Недостатність кваліфікованого обслуговуючого персоналу
<i>Ринкові можливості (O)</i>	Створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що пожвавлює ринок Технічний прогрес дає можливість розвитку власного продукту відповідно до вимог ринку Якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів Зниження цін на сировину для виробництва продукції знизить її собівартість і дасть можливість підвищити прибутковість	Висока оборотність більшої частини асортименту Можливість здійснення логістичних процесів високого рівня Висока ефективність роботи проекту Співпраця з підрозділами підприємства в інших регіонах дозволяє обмінюватися сервісним та технологічним досвідом
<i>Ринкові</i>	Зниження цін конкурентами приверне	Незадоволеність клієнтів викличе

<i>загрози (Т)</i>	клієнтів і для утримання ринкової частки, з'явиться необхідність позапланово знижувати ціни Збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію власного виробництва Погіршення соціально-політичної ситуації негативно вплине на розвиток платоспроможного попиту Зростання цін на сировину знизить прибутковість і викличе необхідність підвищення цін	необхідність реструктуризації і технічного переозброєння підприємства Невідповідна реклама викличе неефективність витрат на її розміщення
--------------------	---	--

Отже, умовами ефективного та успішного функціонування на ринку ТОВ “Мережа магазинів “ДНПРО-М” є вивчення діяльності потенційних конкурентів, тому що ринок будівельних інструментів є достатньо насиченим, та подальше всебічне врахування впливу негативних економічних тенденцій на діяльність підприємства.

Однією з основних проблем управління забезпеченням конкурентоспроможності ТОВ “Мережа магазинів “ДНПРО-М” є недостатня якість інвестиційного попиту. Це пов'язано з труднощами залучення достатнього обсягу інвестицій для модернізації виробництва та проведення активної інноваційної діяльності на підприємствах. Також ця проблема обумовлена станом внутрішнього попиту на вітчизняну продукцію в будівельній галузі.

В результаті дослідження виявлені основні напрямки розвитку вітчизняних підприємств будівельної галузі. Ці напрямки включають забезпечення доступу до світового ринку компонентів, активне впровадження цифрових технологій, розвиток альтернативної енергетики, автоматизацію технологічних процесів і підвищення енергоефективності.

Дослідження також вказує на деякі проблеми, такі як прискорення технологічного відставання вітчизняних підприємств від світових конкурентів і невідповідність їхньої продукції вимогам світового ринку. Інші важливі аспекти включають посилення конкуренції на внутрішньому ринку, активну участь іноземних компаній у вітчизняному ринку та зростання обсягів імпорту,

спричинене стабільним зменшенням попиту на продукцію вітчизняних підприємств.

Інші виявлені тенденції включають зниження технологічної глибини виробничої діяльності вітчизняних підприємств, збільшення кількості підприємств, що займаються дослідженням будівельних інструментів, а також управлінське відставання та недостача кваліфікованих кадрів.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М” на вітчизняному та міжнародному ринку

Основним світовими драйверами ринку будівельних інструментів та обладнання є: збільшення кількості розумних міст, збільшення будівництва зелених будівель. Основним світовими тенденціями ринку будівельних матеріалів є: зростання використання переробних та екологічно чистих матеріалів, впровадження розумних матеріалів і технологій самовідновлення, інтеграція нанотехнологій для покращення властивостей матеріалу. Основним світовими викликами ринку будівельних інструментів є: невизначені макроекономічні умови, брак кваліфікованих робітників, суворі правила щодо виробництва цементу.

Законодавчі норми та регулювання можуть впливати на ринок будівельних інструментів шляхом [32]:

1. Встановлення стандартів та норм якості: уряди та регуляторні органи можуть встановлювати стандарти та вимоги до якості будівельних інструментів. Це сприяє захисту прав споживачів та створює конкуренцію на ринку, що підтримує виробників у покращенні якості своїх продуктів.

2. Законодавчі вимоги щодо енергоефективності будівель: багато країн встановлюють законодавчі норми, які вимагають певного рівня теплоізоляції будівельних конструкцій, таких як стіни, покрівля та підлога. Ці вимоги стимулюють попит на теплоізоляційні матеріали, оскільки вони допомагають

зменшити енергоспоживання будівель і забезпечують більш комфортні умови експлуатації.

3. Фінансові заохочення можуть включати дотації на встановлення енергоефективних матеріалів та розумних технологій у будівництві, податкові кредити або інші форми фінансової підтримки, які стимулюють попит на теплоізоляційні матеріали та сприяють розвитку ринку будівельних інструментів.

4. Екологічні стандарти також впливають на ринок будівельних матеріалів, враховуючи їхній вплив на навколишнє середовище під час усього життєвого циклу - від виробництва до утилізації. Ці стандарти можуть встановлювати вимоги до енергоефективності виробництва, спонукати виробників до застосування більш ефективних технологій та зменшення викидів парникових газів, а також до більш раціонального використання природних ресурсів.

Також екологічні стандарти можуть містити вимоги щодо утилізації будівельних матеріалів та інструментів після їхнього використання або до можливості їх переробки та вторинного використання. Це сприяє зменшенню кількості відходів та допомагає зберегти природні ресурси.

Сертифікація будівельних інструментів проводиться для надання споживачам об'єктивної інформації щодо їх якості та екологічних характеристик.

Таким чином, основними тенденціями світового ринку матеріалів є зростання будівництва та інфраструктури, що напряму впливає на ринок будівельних інструментів, розвиток інноваційних будівельних матеріалів, потреба в економічних методах будівництва, встановлення урядами країн світу суворих норм та стандартів енергоефективності та екологічності.

Світові показники ринку будівельних інструментів представимо у таблиці 2.9.

Як видно із таблиці 2.9, найбільше зріс експорт практично всіх видів інструментів, крім столярних інструментів.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки обсягів експорту світового ринку будівельних інструментів, млн. дол у 2018 – 2022 рр. [37]

Вид будівельних інструментів	Роки					Відх. у 2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абс., +/-	Відн., %
Електроінструменти (8467)	26385,8	25782,5	28381,4	37478,3	32849,6	6463,8	24,5
Ручні інструменти (8201)	1728,3	1739,5	1959,7	2623,6	2671,7	943,4	54,6
Молотки (8205)	8035,4	8087,0	7800,5	9991,7	9918,5	1883,1	23,4
Вимірювальні прилади (9031)	48919	47643,4	45518,8	55412,7	57429,4	8510,4	17,4
Столярні інструменти (8466)	20731,3	19023,0	16158,7	19754,7	20074,2	-657,1	-3,2

Світові показники імпорту будівельних інструментів представимо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки обсягів імпорту світового ринку будівельних інструментів, млн. дол. США у 2018 – 2022 рр.

Вид будівельних інструментів	Роки					Відх. у 2022/2018	
	2018	2019	2020	2021	2022	Абс., +/-	Відн., %
Електроінструменти (8467)	27528,4	26635,5	28464,3	37027,6	33721,9	6193,5	22,5
Ручні інструменти (8201)	1715,7	1731,8	1851,8	2469,6	2502,2	786,5	45,8
Молотки (8205)	7563,0	7341,3	7100,4	8796,6	8865,4	1302,4	17,2
Вимірювальні прилади (9031)	52424,3	50809,6	50698,3	63020,5	66888,1	14463,8	27,6
Столярні інструменти (8466)	20737,7	19135,8	15807,2	19782,6	20033,3	-704,4	-3,4

Як видно із таблиці 2.10, найбільше зріс імпорт ручних інстментів та вимірювальних приладів.

У таблиці 2.11 проведемо аналіз забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”.

Таблиця 2.11

Чинники забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ
“Мережа магазинів “ДНПРО-М”

Назва чинника	Рівень (низький, середній, високий)
Кадрова підсистема	
Забезпечення оптимальної чисельності, структури та якості персоналу	Середній
Матеріально-технічне забезпечення праці та створення необхідної соціальної інфраструктури	Середній
Участь персоналу в організаційно-управлінській діяльності	Високий
Ефективне стимулювання праці та застосування прогресивних форм її оплати	Високий
Формування умов високопродуктивної праці та мотивація дотримання трудової дисципліни	Високий
Фінансування та стимулювання внутрішньо фірмової підготовки персоналу	Середній
Майнова підсистема	
Інтенсивне нагромадження та використання амортизаційних відрахувань	Середній
Забезпечення власними оборотними коштами	Низький
Скорочення терміну окупності інвестиційних ресурсів	Низький
Формування власного капіталу для покриття необоротних активів	Середній
Оптимізація структури торгової площі	Високий
Забезпечення ліквідності та зростання вартості ресурсів підприємства	Середній
Забезпечення маневреності у використанні власних оборотних коштів	Низький
Товарна підсистема	
Забезпечення зростання товарооборотності	Низький
Формування товарних запасів відповідно до обсягу та структури товарообороту	Середній
Забезпечення товарної позиції відповідно до умов цінової конкуренції	Високий
Забезпечення товарної позиції відповідно до структури споживчого кошика	Високий
Забезпечення широти та стійкості асортименту	Високий
Забезпечення відповідності товарної пропозиції споживчому попиту	Високий
Формування товарних запасів необхідного обсягу, асортименту та якості	Високий
Організаційна підсистема	
Інтенсивне використання торгових площ	Високий
Впровадження прогресивних форм продажу товарів і обслуговування покупців	Високий
Впровадження автоматизованих торгових систем та застосування прийомів мікромаркетингу	Високий
Ефективне використання територіального розміщення з метою розширення цільового сегменту ринку	Високий
Використання прийомів <u>бенчмаркінгу</u>	Середній
Розширення системи додаткових торговельних послуг та проведення “акцій розпродажу”	Високий
Мінімізація кредиторської заборгованості за товари	Середній

Отже, основними чинниками забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ “Мережа магазинів “ДНПРО-М” є: широкий асортимент товарів, ефективна логістика, конкурентоспроможні ціни за рахунок масштабування, гнучкість та адаптивність.

Експерти ринку передбачають, що незважаючи на занепад інфраструктури України, сегмент будівельного ринку продовжуватиме зростати в післявоєнний період. Від великих будівельних компаній до роздрібних покупців, споживачі продукції утримуватимуть попит на цей вид товарів. Шляхом досягнення результатів та прагнення поліпшити якість послуг та асортимент продукції, дана компанія стала жорсткою конкуренткою для інших торговельних компаній будівельними інструментами на території України. Керівництво організації активно сприяє розвитку співробітників, їх кар’єрному зростанню та підвищенню рівня заробітної плати.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

3.1. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності продукції ТОВ МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ “ДНІПРО-М”

Очевидно, що війна представляє собою складне випробування для бізнесу, особливо в логістичних процесах та перевезеннях вантажів. Українські компанії вимушені адаптувати свій логістичний формат, враховуючи труднощі у формуванні логістичних ланцюгів постачання. Після 24 лютого використання авіації та водного транспорту стало неможливим, тому компанії мусять шукати нові логістичні шляхи та переглядати спрямування свого бізнесу. Окупанти завдають шкоди інфраструктурі та виробничим підприємствам, блокували морські шляхи з портів і так далі. Це призвело до щоденних втрат України. Незважаючи на це, українські підприємства, у зв'язку з активізацією євроінтеграції, шукають можливості працювати та створювати нові логістичні маршрути для перевезення товарів. Раніше експортна продукція вивозилась зі складів до морських портів, а тепер використовуються залізничні та сухопутні шляхи. Однак в теперішній момент інфраструктура недостатньо готова до такого навантаження, що призводить до значного зменшення обсягів вантажних перевезень.

Експерти ринку передбачають, що незважаючи на занепад інфраструктури України, сегмент будівельного ринку продовжуватиме зростати в післявоєнний період. Від великих будівельних компаній до роздрібних покупців, споживачі продукції утримуватимуть попит на цей вид товарів.

Шляхом досягнення результатів та прагнення поліпшити якість послуг та асортимент продукції, компанія ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” стала жорсткою конкуренткою для інших компаній на території України.

Керівництво організації активно сприяє розвитку співробітників, їх кар'єрному зростанню та підвищенню рівня заробітної плати.

Навіть у період миру логістика стикається з численними потенційно проблемними аспектами у таких сферах:

1. управління запасами: чим більше обсяг запасів, тим вищий рівень “заморожених” фінансових ресурсів, вкладених у їх утримання;

2. закупівлі та постачання на склад: можливі конфлікти, пов'язані з асортиментом, умовами постачання та вибором постачальника;

3. базисні умови закупівлі: ризик несвоєчасної доставки та низької якості товарів, витрати на повернення, обмін документацією та інші питання, що можуть виникнути між сторонами договору.

До цього переліку проблем слід додати умови, які додає воєнний стан:

1. відмова від зберігання та накопичення: у зв'язку із загрозою атаки неможливо тримати товари на складі тривалий час, оскільки їх може бути втрачено.

2. зміни в умовах складу: зазвичай на розгортання складського хабу витрачається приблизно 3 місяці. Проте зараз необхідно бути готовими організувати безпечний та інтегрований склад протягом 7–14 днів.

3. ускладнення логістичних операцій: блокпости, огляди та непрозоре регулювання проїзду під час комендантської години ускладнюють логістичні операції.

4. різкі зміни маршрутів: виникає необхідність адаптуватися до нових атак та заздалегідь планувати запасні маршрути.

Сформуємо стратегічну карту для ТОВ “Мережа магазинів “ДНПРО-М” з метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічна карта на цільові показники ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”

[складено автором]

Стратегічна перспектива	Стратегічна ціль	Показник
Фінанси	Нарощення обсягів діяльності інтернет-магазину	Збільшення виручки на 10%
	Зовнішнє фінансування власного капіталу	Залучення власного капіталу у розмірі не менше 2600 млн. грн.
	Зниження витрат	Рентабельність власного капіталу, рентабельність витрат діяльності, рентабельність продажу
Клієнти	Збільшення кількості постійних клієнтів за рахунок програми лояльності	+ 10% постійних клієнтів
	Підвищення надійності часу доставки товарів та збільшення фінансової стабільності перевізника	Детальний аналіз логістичних маршрутів, їх диджиталізація, автоматизація транспортування будівельних матеріалів
Бізнес-процеси	Встановлення електронних цінників	+ 30 магазинів за рік
	Розробка інтелектуальної моделі виявлення відсутності товару на полицях магазину за рахунок вивчення на історичних даних та поглибленої аналітики	Зростання виручки на 5 %
	Розширення площі складських приміщень	+ 20% від наявних складських площ
	Зменшення кількості запасів сезонних товарів	Зниження витрат на утримання запасів на 5%
Навчання та зростання	Проведення навчання для маркетингового персоналу	Плинність кадрів, продуктивність праці, рівень задоволення працівників умовами праці
	Швидкий та якісний доступ про інформації про послуги	

3.2 Автоматизація бізнес-процесів підприємства

Останніми роками диджиталізація та поява соціальних мереж відчутно перетворили ландшафт роздрібної торгівлі, відкривши нові можливості для роздрібних торговців переглянути свої маркетингові та продуктові стратегії. Роздрібні продавці все більше використовують інформаційні технології для ефективного відстеження потреб кожного споживача, а також для аналізу та використання інформації про своїх клієнтів з метою кращого розуміння їх

вподобань, передбачення потреб та надання відповідного контенту. Саме тому актуальним залишається подальший розвиток існуючого інтернет-магазину ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”.

Автоматизація транспортування будівельних інструментів може значно покращити ефективність та точність логістичних процесів у ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”. Ось деякі аспекти автоматизації транспортування будівельних матеріалів:

1. системи GPS та маршрутизації (використання систем глобального позиціонування (GPS) для визначення місцезнаходження транспортних засобів; впровадження систем маршрутизації для оптимізації маршрутів та уникнення транспортних заторів);

2. інтернет речей (IoT) та сенсори (встановлення сенсорів на транспортних засобах та у пунктах завантаження/розвантаження для моніторингу стану матеріалів та умов транспортування; використання IoT для збору та обробки даних з різних пристроїв).

3. автоматизовані транспортні засоби (впровадження автоматизованих транспортних засобів, таких як безпілотні автомобілі чи роботизовані вантажівки для автономного транспортування матеріалів).

4. системи управління транспортом (використання централізованих систем управління транспортом для координації руху та розміщення транспортних засобів на основі реального часу).

5. електронні документи та інтеграція з ІТ-системами (заміна паперової документації електронними документами для прискорення процесів та зменшення ймовірності помилок; інтеграція з іншими ІТ-системами, такими як системи управління запасами та системи обліку витрат).

6. ефективність вантажоперевезень (використання технологій для оптимізації розміщення та кріплення вантажів на транспортних засобах; впровадження систем моніторингу та управління витратами пального).

7. блокчейн для логістики (використання технології блокчейн для підвищення прозорості та безпеки у логістичних операціях).

8. системи аналітики та прогнозування (використання аналітики для оптимізації транспортних стратегій та прогнозування попиту на будівельні матеріали).

Автоматизація транспортування в будівельній галузі може сприяти зниженню витрат, підвищенню ефективності та покращенню загального управління логістичними процесами.

Враховуючи вищенаведені етапи логістично-постачальної діяльності ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”, можна розглядати шляхи зменшення витрат на цю діяльність на окремих етапах. Наприклад, для оптимізації витрат на етапі зберігання матеріальних ресурсів, ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” може скоротити час, необхідний для приймання товарів на склад, або впровадити інформаційні технології управління товарами на складі. Зменшення витрат на етапі транспортування можна досягти шляхом оптимізації маршрутів перевезення товарів або раціонального використання транспортних засобів.

На сьогоднішній день головна мета ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” - забезпечувати високий рівень автоматизації на всіх об’єктах. Це постійний процес відслідковування передових технологій і практик та їх впровадження в бізнес, щоб надавати логістичні послуги для всіх зацікавлених.

На даний момент компанія співпрацює з п’ятьма постачальниками, які надають послуги з відповідального зберігання. У майбутньому планується розширення цього напрямку. В рамках цього проекту компанія також готова до співпраці з постачальниками, які потребують збільшення своїх логістичних потужностей.

ВИСНОВКИ

ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”” (Dnipro-M) – це українська компанія, що займається виробництвом, продажем та сервісним обслуговуванням будівельних інструментів. Підприємство постійно розвивається, вкладає кошти у розвиток бренду (через реалізацію франшизи), незважаючи на карантинні обмеження в період пандемії COVID-19 та військових дій на території країни.

ТОВ “ММ “Дніпро-М”” – суб’єкт господарювання із вищим органом управління Загальні збори акціонерів. В роботі підприємство використовує спеціальні документи, зокрема “Кодекс корпоративного управління”, “Положення про “Правління ТОВ “ММ “Дніпро-М”. Організаційна структура підприємства розгалужена, а структура центральної бухгалтерії має предметну схему обліку.

Одна з головних цілей аналізування конкурентних позицій підприємства полягає у ідентифікації ключових факторів успіху у відповідній сфері бізнесу, тобто таких змінних серед великої їх кількості (наприклад, розміри підприємства, обсяги продажу, загальні витрати фінансово-господарської діяльності, витрати на рекламу тощо), які визначають можливість та здатність підприємства конкурувати на обраному цільовому сегменті ринку.

ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”” має у наявності понад 100 тис. одиниць товарів, що охоплюють різноманітні будівельні та господарські інструменти. Товари представлені як вітчизняні, так і іноземні, включаючи Польщу, Іспанію, Німеччину, Францію, Китай та Туреччину.

На момент останньої моєї оновленої інформації ТОВ “Епіцентр-К” був одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських товарів в Україні.

Однак можливі конкуренти ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”” можуть включати інші великі мережі роздрібної торгівлі, такі як “Леруа

Мерлен”, “Оби”, “Нова Лінія”, “Ашан” та інші, які також працюють у цьому сегменті ринку. Крім того, інтернет-торгівля та інші форми електронної комерції також можуть бути конкурентами для ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М”.

На початку конфлікту однією з ключових труднощів було забезпечення споживачів необхідними товарами. Багато партнерів ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” припинили свою діяльність через ризики або окупацію, а деякі підприємства були зруйновані або пошкоджені внаслідок військових дій. Ускладнення постачання товарів виникло через блокування українських морських портів.

У зв’язку з повномасштабним вторгненням компанія була змушена активно працювати над створенням нових логістичних ланцюжків та диверсифікацією постачання. Великі інвестиції були спрямовані на розвиток власної логістики, включаючи розширення автопарку та будівництво нових складських комплексів. Це дозволило компанії швидко переорієнтуватися на постачання товарів з Європи, уникаючи дефіциту продукції у торговельних центрах.

Компанія ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” у 2023 році перебуває на етапі зростання, але прослідковується зниження рівня прибутку. Для того щоб і далі продовжити зростання компанії необхідно розробити подальшу стратегію зростання, особливо у 2024 році.

Неперервна діяльність торговельних підприємств надто залежить від ефективно налаштованих ланцюжків постачання. Однак з початком масштабної війни в країні виникли серйозні труднощі в логістиці. Таким чином, роздрібні торговці повинні активно шукати нові маршрути постачання, інвестувати в логістичну інфраструктуру та покращувати її ефективність.

Навіть у воєнний період ТОВ “Мережа магазинів “ДНІПРО-М” продовжує великі інвестиції у логістику, витрачаючи значні суми грошей на розвиток торговельної мережі та оптимізацію ланцюгів постачань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М.О., Золотова Л.Г., Швець В.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3629/3559>
2. Бабаєв І.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств борошномельної галузі: дисертація на здобуття н. с. д. ф. Полтава: Полтавський державний аграрний університет. 2023. – 271 с.
3. Бестужева С.В., Решетняк Д.О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 60-68.
4. Болтянська Л.О., Прус Ю.О. Економіка та організація торгівлі: курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2021. 162 с.
5. Бондар Ю. А., Легінькова Н.І., Фабрика І.В. Аналіз методик визначення рівня конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. № 22 (51). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/22_51_2023/social/Bulletin_22_51_Social_and_behavioral_sciences_Bondar_Lehinkova_Fabryca.pdf
6. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємства: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №14. С. 288-293.
7. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.
8. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 78-81.
9. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
10. Дзеніс В.О., Дзеніс О.О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 62-70.
11. Інформація з Prozoogo URL: <https://clarity-project.info/edr/41609173>
12. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. №1. С. 66-71.
13. Зробок О.О., Гавриш О.А. Розкриття сутності поняття міжнародної конкурентоспроможності енергетики в умовах невизначеності. *Економічний вісник НТУУ “Київський політехнічний інститут”*. 2023. №26. С. 37-43.
14. Каращук В. Аналіз визначень понять “конкурентоспроможність підприємства” та “конкурентоспроможність продукції” в розрізі надання освітніх послуг. *Збірник наукових праць ДУІТ*. 2021. №49. С. 62-68.
15. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування

конкурентних переваг. *Класичний приватний університет*. 2019. № 2 (13). С. 26-30.

16. Кібік О. М., Отливанська Г. А. Економіка та управління бізнес-структурою: практикум. Одеса: НУ "ОЮА", 2021. 63 с.

17. Кривешко О.В. Оцінка взаємозалежності основних видів конкурентоспроможності. *БізнесІнформ*. 2020. №2. С. 445-451.

18. Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №16. С. 60-63.

19. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2014. 359 с.

20. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах / Негода А., Русак Д. – К., 2023. – 268 с.

21. Організація торгівлі [Електронний ресурс]: метод. рекомендації до написання курсової роботи для студ. галузі знань 0305 "Економіка і підприємництво" напряму підготовки 6.030510 "Товарознавство і торгівельне підприємництво" денної форми навчання / уклад. Н.М. Соломянюк, В.А. Стеценко. К. : НУХТ, 2015. 34 с.

22. Орловська Ю.В., Гавриленко Д.О. Міжнародні тенденції і сучасні виклики розвитку ринку будівельних матеріалів. *Економічний простір*. 2020. №163. С. 35-40.

23. Основи менеджменту: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб.; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

24. Офіційний сайт ТОВ "МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ "ДНІПРО-М" URL: <https://dnipro-m.ua/>

25. Офіційний сайт YouControl URL: <https://youcontrol.com.ua>.

26. Офіційний сайт рейтингу Форбс URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=64f1a9d75ac0>

27. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня "Волинь поліграф" 2022. 408 с.

28. Попов О., Власенко Є. Технології, в які інвестують лідери: як влаштована логістика "Епіцентру". *Сучасні рішення в логістиці та дистрибуції*. 2023. С. 42-46.

29. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП "Вид. дім "Персонал", 2018. 350 с.

30. Приходько В.П., Зощуля М.Ф. Конкуренція і конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №39. С. 135-140.

31. Разумова К. М., Кириленко О. М., Гуріна Г. С., Новак В. О. Стратегічний аналіз як інструмент для формування і впровадження стратегії розвитку підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 3 (34). С. 142-148.

32. Ринок будівельних матеріалів України: аналіз впливу війни. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-analiz-vliyaniya-voyny>
33. Ринок будівельних матеріалів URL: <https://www.precedenceresearch.com/building-materials-market>
34. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №4. С. 93-98.
35. Середницька Л.П., Гудима Н.В. Мерчандайзинг як інструмент впливу на покупця. *Young Scientist*. 2017. №10 (50). С. 1045-1048.
36. Соколовська К.В., Касич А.О. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка та суспільство*. 2022. №41.
37. Статистика торгівлі для розвитку міжнародного бізнесу URL: <https://www.trademap.org>.
38. Стратегічний аналіз галузі: навч. посібник / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
39. Стратегічний аналіз: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 071 “Облік і оподаткування” другого (магістерського) рівня / уклад. Г. А. Іващенко. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 37 с.
40. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: [монографія] / [Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В.Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Швагер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров]; за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
41. Управління проектами розвитку міжнародного бізнесу: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А.Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 134 с.
42. Хачатрян В. В., Стратійчук В. М. Діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2021. Том 1. №6. С. 101-105.
43. Христенко О. В., Коцюруба Б. Ю. Особливості управління розвитком підприємства на інноваційній основі. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 777 – 781.
44. Чугрій Г. А. Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). №2. С. 60-65.
45. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Ященко Ю. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №1. С. 23 – 30.
46. World Trade Statistical Review 2018-2023 URL: <https://www.wto.org>.
47. Вороненко В. І. Обґрунтування напрямів розвитку сонячної енергетики для України // Енергоефективність та відновлювальна енергетика в Україні: проблеми управління / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми :

ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2019. – С. 72-85. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80025>

48. Вороненко В.И., Бурлакова И.М.. Эффекты от использования энергетических природных ресурсов в странах Европейского союза и Украине. Економіка та держава. 2018. № 7. С. 61-66. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/70636>

49. Вороненко В.И., Горобченко Д.В. Теоретические модели анализа эколого-экономического развития. Економічний простір: Збірник наукових праць. 2020. № 157. С. 65-68. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83711>

50. Вороненко В.І., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Визначення індикаторів та рівнів регуляторної ефективності податкових інструментів на національному та світовому рівнях. Проблеми та перспективи забезпечення макроекономічної стабільності : монографія / за ред. С. В. Леонова і М. М. Бричко. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 65-75. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90488>

51. Вороненко В.І., Кубатко О.В., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Омеляненко В.А. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем. Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>

52. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>

53. Дяченко, А. В., Карінцева, О. І., Тарасенко, С. В., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Кисильова, К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.02>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

54. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

55. Економіка розвитку: європейський досвід упровадження досягнень Industries 3.0, 4.0 та 5.0. : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91525>

56. Економіка та бізнес-інновації: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. – Суми : Університетська книга, 2023. – 702 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91523>

57. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

58. Лукаш, О., Дерев'янюк, Ю., Васильєва, Т., & Танащук, М. (2022). Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів. Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 31-39.

<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90532>

59. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

60. Мельник Л. Г., Маценко О. М., Дериколенко О. М., Кириленко М. В., Стародуб І. А. Економіка підприємств, територій та макроекономічних систем в умовах цифрових трансформацій: від стабільності й лінійного мислення до антикрихкості та нелінійного, інноваційного мислення // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.06> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87532>

61. Мельник, Л. (2022). Росія – країна, побудована на порушенні божих заповідей: погляд економіста . Механізм регулювання економіки, (3-4(97-98), 141-150. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.10> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90536>

62. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

63. Ніколаєв С.О., Вороненко В.І., Ковальов Б.Л., Гриценко П.В., Одеволе О.О. Блокчейн як фактор цифрової трансформації економіки України. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2021. №2. С. 16-23. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85043>

64. Омеляненко В.А., Литвиненко С.М., Вороненко В.І. Аналіз потенціалу конвергенції біо- та нанотехнологій в космічній галузі (національний та міжнародний аспект). Інновації і трансфер технологій: методи, моделі та механізми управління: колективна монографія / за ред. д.е.н. В.А. Омеляненка. Суми: Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань, 2023. С. 284-296.

65. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

66. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 1: Трансформації економічних систем: досвід ЄС в реалізації Industries 3.0, 4.0, 5.0: навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91526>

67. Сучасні тренди економічного розвитку. Книга 2: Кращі практики ЄС для сестейнового розвитку : навч. посіб. / за ред. Л. Г. Мельника, Ю. М. Завдов'євої. Суми : Університетська книга, 2022. 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91527>

68. Babenko V., Matsenko O., Voronenko V., Nikolaiev S., Kazak D. Economic prospects for cooperation the European Union and Ukraine in the use of blockchain technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series:

International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 2020. № 12. С. 8-17.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83746>

69. Hrytsenko P., Voronenko V., Kovalenko Ye., Kurman T., Omelianenko V. Assessment of the development of innovation activities in the regions: Case of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2021. 19(4). P. 77-88.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85729> (SCOPUS)

70. Hrytsenko, P.V., Kovalenko, Y.V., Voronenko, V.I., Smakouz, A.M., Stepanenko, Y.S. Analysis of the Definition of “Change” as an Economic Category. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. С. 92-98.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84025>

71. Ji, Z., & Sotnyk, I. (2023). Economic analysis of energy efficiency of China’s and India’s national economies. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 11-16. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.02>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91221>

72. Jianming Mu, Goncharenko O. S., Chortok Yu. V., Yaremenko A. H. Peculiarities of Formation of the Region's Logistics Infrastructure on the Basis of Eco-Innovations Within the Framework of Stakeholders' Partnership in the Enterprise-Region-State System // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 4. P. 22-29. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.94.03>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87514>

73. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

74. Kovalov, B., Karintseva, O., Kharchenko, M., Khymchenko, Y., & Tarasov, V. (2023). Methods of evaluating digitization and digital transformation of business and economy: the experience of OECD and EU countries. ЕКОНОМІКА РОЗВИТКУ систем, 5(1), 18-25. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-1-3> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91585>

75. Kubatko, O. V., Kubatko, O. V., Sachnenko, T. I., Oluwaseun, O. O. Organization of Business Activities with Account to Environmental and Economic Aspects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 76-85. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85180>

76. Kubatko, O., Merritt, R., Duane, S., & Piven, V. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on global food system resilience. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 144-148. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.22>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91371>

77. Lukash, O. A., Derev`yanko, Y. M., Kozlov, D. V., Mukorez, A. I. Regional Economic Development in The Context of the COVID-19 Pandemic and the Economic Crisis // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 99-107. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.08>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84026>

78. Melnyk, L. Hr., Shaulska, L. V., Mazin, Yu. O., Matsenko, O. I., Piven, V. S., Konoplov, V. V. Modern Trends in the Production of Renewable Energy: the Cost Benefit Approach // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 5-16. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83761>

79. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in Ukraine. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 7-13. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

80. Melnyk, L., Kovalov, B., Mykahilov, S., Mykhailov, S., Skrypka, Y., & Starodub, I. (2022). Dynamics of reproduction of economic systems in the transition to digital economy – in the light of synergetic theory of development*. Mechanism of an Economic Regulation, (3-4(97-98), 7-14. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90520>

81. Melnyk, L., Matsenko, O., Kalinichenko, L., Holub, A., & Sotnyk, I. (2023). Instruments for ensuring the phase transition of economic systems to management based on Industries 3.0, 4.0, 5.0. Mechanism of an Economic Regulation, (1(99), 34-40. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.06>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/91226>

82. Nesterenko V., Dolhosheieva O., Kirilieva A., Voronenko V., Hrytsenko P. «Green» vector of the economic development of the country. Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. C. 82-90.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87533>

83. Nikulina, M., Sotnyk, I., Derykolenko, O., & Starodub, I. (2022). Unemployment in Ukraine's economy: COVID-19, war and digitalization. Mechanism of an Economic Regulation, (1-2(95-96), 25-32. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89630>

84. Omelyanenko V., Pidorychev I., Voronenko V., Andrusiak N., Omelianenko O., Fyliuk H., Matkovskiy P., Kosmidailo I. Information & Analytical Support of Innovation Processes Management Efficiency Estimations at the Regional Level. International Journal of Computer Science and Network Security. 2022. Vol. 22, No. 6. P. 400-407. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89615>

85. Sotnyk I. M., Nahorni M. V., Maslii M. Yu., Nikulina M. P., Yehorov Y. V. Problems of Unemployment in Ukraine Under the COVID-19 Pandemic // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 3. P. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.93.08>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87534>

86. Sotnyk, I. M., Matsenko, O. M., Popov, V. S., Martymianov, A. S. Ensuring the Economic Competitiveness of Small Green Energy Projects // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 1. P. 28-40. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.03>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/84021>

87. Tambovceva, T. T., Melnyk, L. Hr., Dehtyarova, I. B., Nikolaev, S. O. Circular Economy: Tendencies and Development Perspectives // Mechanism of Economic Regulation. 2021. № 2. P. 33-42. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.92.04>

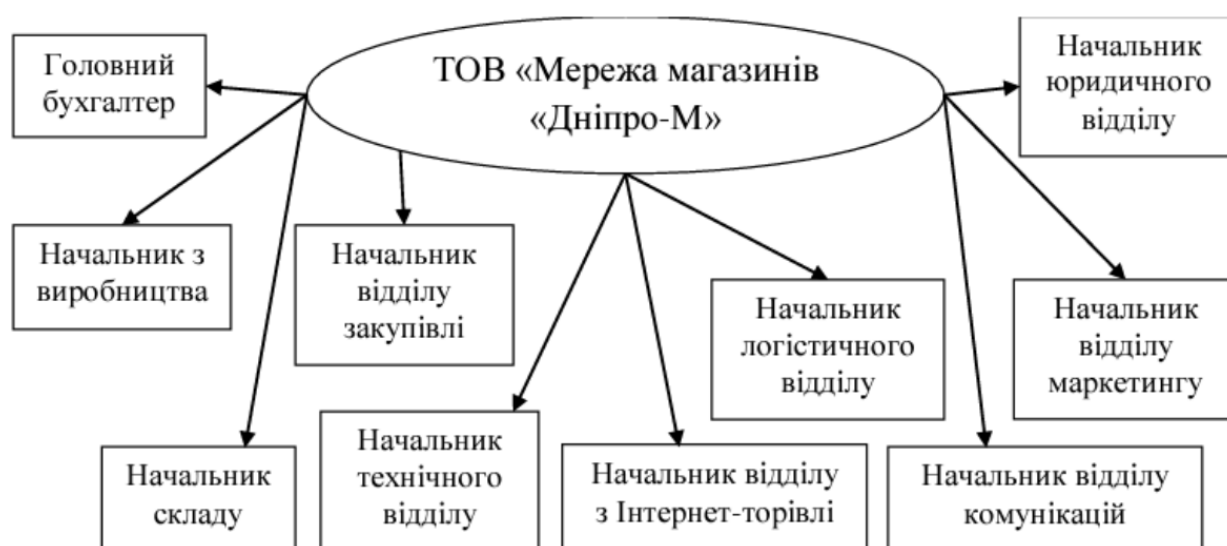
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85156>

88. Voronenko V., Horobchenko D. Approaches to the Formation of a Theoretical Model for the Analysis of Environmental and Economic Development. Journal of Environmental Management and Tourism. Craiova: ASERS Publishing, 2018. Vol. 9, Issue Number 5(29). P. 1108-1119.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77227>

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура