

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

**Курсова робота
з «Економіки підприємства»**

**на тему: «АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА
ПІДПРИЄМСТВА»
(на прикладі ТОВ «Ласунка»)**

Студентки ІІ курсу групи Ма 02-22
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньої програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг

_____ (прізвище та ініціали)

Проценко В.С.
Керівник к.е.н., доц. Решетник Н.І.

Члени комісії:

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА	4
1.1 Сутність та види конкурентного ринкового середовища підприємства	4
1.2 Етапи і методи дослідження конкурентного середовища.....	6
1.3 Вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЛАСУНКА»	17
2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ласунка».....	17
2.2 Аналіз та оцінка конкурентного середовища ТОВ «Ласунка».....	19
2.3 Шляхи підвищення конкурентної ринкової позиції ТОВ «Ласунка».	23
ВИСНОВКИ	26
РЕЗЮМЕ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30

ВСТУП

Актуальність теми: У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та жорсткої конкуренції, аналіз конкурентного середовища стає необхідним ключовим елементом для успішного функціонування будь-якого підприємства. Це зумовлено тим, що стратегічні рішення керівництва, такі як позиціонування на ринку, розробка нових продуктів і послуг, маркетингова політика та цінова стратегія, повністю залежать від глибокого розуміння конкурентного середовища. Знання про конкурентів, їх сильні й слабкі сторони, стратегії та плани розвитку дає можливість компанії зберегти свої лідерські позиції, збільшити частку ринку й забезпечити довгостроковий стабільний розвиток.

Мета курсової роботи є: дослідження теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації конкурентної ринкової позиції ТОВ «Ласунка».

Мета роботи вирішується через реалізацію таких завдань: розкрити сутність та види конкурентного ринкового середовища; проаналізувати етапи і методи дослідження конкурентного середовища; дослідити вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства; надати загальну характеристику організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ласунка»; здійснити аналіз та оцінку конкурентного середовища ТОВ «Ласунка»; запропонувати шляхи та стратегії підвищення конкурентної ринкової позиції ТОВ «Ласунка».

Об'єкт та предмет дослідження: Об'єктом дослідження є конкурентне ринкове середовище, а предметом – аналіз конкурентного ринкового середовища товариства з обмеженою відповідальністю «Ласунка».

Методи дослідження: Використання аналітичного методу для вивчення теоретичних даних про аналіз конкурентного середовища, аналіз статистичних даних, аналіз публікацій про діяльність ТОВ «Ласунка» та його конкурентів. Також використано такі методи дослідження, як аналіз літературних джерел, статистичних даних, проведення SWOT-аналізу, здійснення порівняльного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність та види конкурентного ринкового середовища підприємства

Для ефективного функціонування та розвитку, кожне підприємство повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови, такі як конкурентне середовище, що вже сформувалося та постійно змінюється. З навчального підручника «Конкурентоспроможність підприємства» (2020, с. 12), «Конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних з продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам».

За словами Леськіва (2022, с.57), «конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) та їх дії із забезпечення власних інтересів, у результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства». Як зазначила Скиба Г.І (2012, с.311), «Конкурентне середовище – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію».

У кожній сфері діяльності формується окреме конкурентне середовище. Тому кожному підприємству для того, щоб розробити найбільш ефективні конкурентні стратегії необхідно правильно визначити своїх конкурентів та їх особливості на ринку, а також сферу (галузь), в якій вони функціонують. Конкурентне ринкове середовище підприємства необхідно піддавати дослідженню та аналізу, щоб визначити можливості та потенційні загрози, які воно представляє. Проте конкурентне середовище не є раз і назавжди визначеним, його сутність полягає в тому, що воно постійно змінюється, і підприємства повинні адаптуватися до цих змін, щоб бути успішними (Клименко

та ін., 2008).

Конкурентне середовище не можливо чітко відокремити від поняття ринок, оскільки ринок одночасно може об'єднувати кілька конкурентних середовищ. Види конкурентного ринкового середовища підприємства класифікують за певними ознаками. За об'єктом купівлі вирізняють такі види: конкурентне середовище товарів (це середовище, в якому підприємства конкурують за споживачів своїх товарів), конкурентне середовище інформації (підприємства конкурують за доступ до інформації та за її використання), конкурентне середовище послуг (підприємства конкурують за споживачів своїх послуг), конкурентне середовище науково-технічних розробок (підприємства конкурують за доступ до нових технологій та за їх використання), конкурентне середовище капіталів (підприємства конкурують за залучення фінансових ресурсів), конкурентне середовище трудових ресурсів (підприємства конкурують за кваліфікованих працівників). Класифікація конкурентного середовища за об'єктом купівлі є корисним інструментом для підприємства, оскільки вона дозволяє оцінити конкурентну ситуацію в кожному сегменті діяльності, розробити ефективні стратегії для досягнення конкурентної переваги на ринку та врахувати всі фактори, які впливають на діяльність роботи (Кулакова С. Ю. & Масюк Д. О., 2015).

Класифікація конкурентного ринкового середовища підприємства за територіальною ознакою дозволяє підприємствам визначити конкурентів на конкретних географічних ринках та розробити ефективні стратегії конкуренції з урахуванням їх особливостей. Згідно з Сірко А. В. (2014), розрізняють такі види: світове конкурентне середовище (вимагає від підприємства високої конкурентоспроможності на світовому рівні, оскільки має найширший географічний ринок), міжнародне конкурентне середовище (охоплює декілька країн, тому вимагає від підприємств адаптації до особливостей конкурентного середовища кожної країни), національне конкурентне середовище (охоплює всю територію країни, тому необхідно враховувати особливості вітчизняного ринку),

міжрегіональне конкурентне середовище (охоплює декілька регіонів в межах країни, вимагає від підприємств врахування особливостей конкурентного середовища кожного регіону), регіональне конкурентне середовище (охоплює один регіон (область), тому характеризується наявністю регіональних компаній та місцевих виробників), міжрайонне конкурентне середовище (охоплює кілька районів в межах регіону), районне конкурентне середовище (охоплює один район), місцеве (локальне) конкурентне середовище (має найвужчий географічний ринок, характеризується наявністю місцевих малих підприємств, магазинів, сфер послуг).

Класифікація конкурентного ринкового середовища підприємства за моделями конкуренції на ринку дозволяє краще розуміти характер взаємодії між учасниками, рівень конкуренції та ступінь влади, що мають учасники ринку. За словами Скиба Г. І. (2012), розрізняють такі види: конкурентне середовище досконалої конкуренції (воно характеризується великою кількістю продавців і покупців, ідентичними продуктами та послугами, та відсутністю контролю над цінами на ринку), конкурентне середовище чистої монополії (на ринку присутній лише один продавець, який має повний контроль над ціною товару), конкурентне середовище олігополії (характеризується наявністю кількох великих продавців на ринку, які володіють суттєвою часткою ринку та визначають ціну товару шляхом взаємодії), конкурентне середовище монополістичної конкуренції (характеризується наявністю великої кількості продавців, які пропонують схожі, але не ідентичні товари, та кожен продавець має деякий контроль над цінами на свій товар).

1.2 Етапи і методи дослідження конкурентного середовища.

Дослідження конкурентного середовища є невіддільною частиною діяльності для будь-якого підприємства, оскільки дозволяє отримати інформацію про ситуацію на ринку, визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також сформулювати власну стратегію.

Перший етап дослідження конкурентного середовища – це виявлення чинних та потенційних конкурентів. Як зазначив Анненков Р. А. (2014), «Існує два підходи для їх ідентифікації: перший – пов'язаний з оцінкою потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти; другий – пов'язаний з оцінкою маркетингової стратегії, яку застосовують конкуренти». Перший підхід фокусується на потребах, які задовольняють конкуренти, а не на самих продуктах чи послугах, які вони пропонують. Це допомагає підприємству визначити ширше коло конкурентів, включаючи тих, хто пропонує альтернативні продукти чи послуги, але задовольняє ті ж потреби споживача. Другий підхід аналізує маркетингові стратегії конкурентів, щоб зрозуміти їхні цілі, цільові аудиторії, позиціонування на ринку та конкурентні переваги. Це допомагає підприємству отримати уявлення про те, як конкуренти позиціюють себе на ринку, як вони борються за частку ринку та наскільки їх дії є ефективними. На основі розглянутих підходів підприємство може ідентифікувати своїх конкурентів за стратегією: експансивна (конкуренти прагнуть до кількісного зростання частки ринку), інтенсифікації маркетингових зусиль (конкуренти зосереджуються на якісному вдосконаленні своєї діяльності). Найчастіше підприємства-конкуренти використовують одну з цих стратегій, проте великі компанії можуть собі дозволити мобільність в стратегічних орієнтаціях. Для кожного ринку товару чи послуги підприємство повинно визначити пріоритетних конкурентів, яких буває три:

- 1) Ринковий лідер – це організація з найбільшою ринковою часткою. Вона, зазвичай, є лідером з інноваційної та цінової політики, використання новітніх форм продажу. Також активно прагне розширити свій ринок або шляхом залучення нових покупців, або шляхом знаходження нових сфер застосування свого продукту, або шляхом збільшення частоти застосування продукту та оберігає свій бізнес від посягань конкурентів.
- 2) Ринковий претендент – це організація в галузі, яка бореться за вхід до числа лідерів. Щоб боротися, підприємство повинне володіти певними перевагами над ринковим лідером (наприклад, пропонувати кращий

продукт або продукт за нижчою ціною), здебільшого ринковий претендент використовує різні агресивні стратегії для досягнення цілей.

- 3) Ринковий послідовник – організація в галузі, яка проводить політику слідування за галузевими лідерами й вважає за краще зберігати свою ринкову частку, не ухвалюючи ризикованих рішень. Проте ринковий послідовник може обирати не лише пасивну стратегію, а й стратегію розширення своєї діяльності (але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів).

Виявлення та ідентифікація конкурентів – це перший і найважливіший крок у дослідженні конкурентного середовища. Використання описаних двох підходів, визначення груп конкурентів, ідентифікація пріоритетних конкурентів надає підприємству чітке уявлення про конкурентне середовище та допомагає розробити ефективну конкурентну стратегію.

Другий етап дослідження конкурентного середовища – це моніторинг діяльності конкурентів. Це не лише спостереження за діяльністю конкурентів, це також цілеспрямований і системний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про конкурентів, який дає можливість отримати актуальну інформацію про їхні стратегії, ціни, продукти, маркетингові кампанії, кадрові зміни та інші аспекти, які впливають на конкурентну ситуацію.

Для моніторингу конкурентів застосовуються різні технології збору інформації, такі як збір інформації в ЗМІ, збір інформації в Інтернеті, аудит торговельних точок, збір рекламних матеріалів, відстеження зовнішньої реклами, *mystery shopping*. Конкурентна розвідка надає підприємствам ряд переваг, включаючи здатність прогнозувати зміни на ринку, виявляти нових або потенційних конкурентів, виявляти слабкості конкурентів, допомагати в оцінці доцільності придбання або відкриття нового бізнесу та інше.

За словами Романової А. А. (2011), «*Mystery Shopping*» — це ціла методика, яка на основі емпіричних спостережень заздалегідь підготовлених покупців дає

анонімну оцінку та здійснює моніторинг якості обслуговування клієнтів, послуг, мерчандайзингу та продукції.»

Застосування методів конкурентної розвідки залежить від кожного конкретного випадку, методи варіюються в залежності від мети дослідження, доступності інформації, ціни та інших факторів. Часто для отримання необхідної інформації використовують відкриті джерела, такі як ЗМІ та Інтернет. У випадках, коли інформація недоступна через прості методи, можуть застосовуватися складніші стратегії, наприклад, метод «організації спроби співпраці».

На третьому етапі дослідження конкурентного середовища проводиться виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Це важливо для розуміння конкурентної динаміки та розробки ефективних стратегій. Для цього використовуються різні методи, проте найбільш поширеним є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити позиції підприємства в порівнянні з конкурентами.

Аблеева І. Ю. та Пляцук Л. Д. (2022) зазначили, що SWOT-аналіз — це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що впливають із зовнішнього середовища. Сильні сторони (англ. Strengths) — це переваги підприємства, його досягнутий успіх, доступ до унікальних ресурсів, передові технології, висока якість продукції, популярність бренду. Слабкі сторони (англ. Weaknesses) — це недоліки підприємства, наприклад обмежений асортимент, погана репутація, фінансові обмеження, низький рівень сервісу. Ринкові можливості (англ. Opportunities) — чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги підприємства на ринку. Наприклад погіршення позицій конкурентів, зростання попиту, нові технології, зростання доходів населення. Ринкові загрози (англ. Threats) — чинники, які можуть потенційно погіршити положення підприємства на ринку. Наприклад нові конкуренти, зростання податків, зміна смаків споживачів, економічні зміни.

SWOT-аналіз може допомогти підприємствам виявляти області для подальшого росту, розробити план для максимізації сильних сторін і можливостей, водночас знижуючи свої слабкі сторони та загрози.

Після вивчення діяльності конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін визначаються такі позиції підприємства:

- лідируюче положення підприємства щодо конкурентів (підприємство має переваги над конкурентами, виходить на вибрані цільові сегменти та впевнене у своїй позиції);
- положення, яке швидко змінюється (підприємство має необхідні ресурси, але поступається конкурентам за деякими показниками, тому не претендує на лідерство в найближчій перспективі, але досягатиме успіхів поступово);
- слабе положення підприємства (підприємство не має достатньо ресурсів для конкурентної боротьби).

Додатковим підходом до SWOT-аналізу є аналіз закріплення, який використовується для вивчення вподобань споживачів щодо продукції компанії та конкурентів. Цей метод дає можливість отримати глибше розуміння того, як споживачі сприймають продукцію компанії та її конкурентів, які фактори впливають на їх вибір.

Четвертий етап дослідження конкурентного середовища – визначення позицій конкурентів у галузі, що досліджується. Цей етап передбачає вивчення можливостей і позицій підприємств-конкурентів, та припускає пошук відповідей на певні питання. Зокрема, якими є основні цілі конкурента. Це питання допомагає зрозуміти, чого саме намагається досягти конкурент (наприклад, збільшення частки ринку, підвищення прибутковості або досягнення інших стратегічних цілей). Друге питання стосується поточних стратегій досягнення цих цілей, тобто, як саме конкурент намагається їх досягти (наприклад, зниження цін для залучення нових споживачів, інновації продуктів, вдосконалення обслуговування клієнтів). Наступне питання, відповідь на яке допоможе

зрозуміти можливості конкурентів, це які засоби для реалізації своїх стратегій вони мають в розпорядженні (наприклад, ресурси, технології, доступ до ринків та каналів збуту). Четверте питання, це прагнення передбачити які майбутні стратегії можуть використовувати конкуренти, оскільки знання наступних кроків допоможе підготуватися до можливих змін на ринку. Аналіз сукупності даних по цим чотирьом питанням дозволяє отримати достатньо повне зображення дій конкурентів.

Існують ефективні методи визначення конкурентного положення підприємства з урахуванням його стратегічного потенціалу. Ці методи прийнято поділяти на 3 групи:

- 1) Параметричні (індикаторні, критеріальні) методи – базуються на первинній інформації, яка охоплює вибір параметрів порівняння конкурентів, думки різних споживачів, продавців, постачальників щодо цих параметрів, та упорядкування отриманих даних у формі матриць або таблиць. При належному достовірному інформаційному забезпеченні ця група методів є найточнішою.
- 2) Метод рейтингових оцінок – це порівняльна оцінка діяльності декількох досліджених підприємств. Для нього використовують відомості від менеджерів та фінансову звітність конкурентів, після чого будують математичні моделі для перетворення даних у коефіцієнтні показники.
- 3) Метод поглибленого аналізу конкурентів. Він потребує значного обсягу інформації, яка демонструє внутрішні механізми роботи конкурентів, такі як обсяги виробництва, експортні плани та плани виробництва.

Вивчення позицій та можливостей конкурентів на цьому етапі дозволяє глибше зрозуміти цілі, стратегії та ресурси, що є ключовим для розробки конкурентної стратегії власного підприємства.

П'ятий етап дослідження конкурентного середовища – пошук стратегічних конкурентних переваг. За словами Бойко К. О. (2016), цей етап дозволяє

підприємству визначити свої сильні сторони, які можуть бути використані для отримання переваги над конкурентами, допоможуть досягти та утримати лідерську позицію на ринку. Для цього необхідно мати не лише високу операційну ефективність, а й продуману стратегію розвитку своїх відмітних якостей та унікальної компетенції. Цьому сприяє визначення ключових сегментів діяльності та позиціонування в них.

Для вибору сегмента зручно використовувати типові чинники сегментації: географічні, демографічні, економічні, поведінкові, соціальні, професійні, психологічні, культурологічні, світоглядні. Для позиціонування використовується матриця позиціонування, побудова якої дозволяє чітко визначити зміст пропозиції та репутацію підприємства, та зрозуміти його перевагу над конкурентами.

Для пошуку конкурентоспроможних методів і технологій використовують аналіз стратегій конкурентної боротьби – технологію бенчмаркінгу. Як стверджує Кравченко О. В. (с. 103): «Бенчмаркінг - вивчення і впровадження методів управління інших, успішно працюючих при їх допомозі організацій, шляхом порівняння з ними після виявлення своїх слабких сторін.» Бенчмаркінг виходить за рамки традиційних методів стратегічного планування, пропонуючи альтернативний шлях, заснований на аналізі показників конкурентів. Цей інноваційний підхід не спирається на минулі досягнення підприємств, а орієнтується на найкращі практичні результати у лідерів галузі. Аналіз стратегій конкурентної боротьби охоплює розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Він допомагає виявити найкращі практики в галузі та зрозуміти, як конкуренти використовують свої стратегії для досягнення успіху.

Шостий етап дослідження конкурентного середовища включає розробку стратегій і прийомів конкурентної боротьби. На цьому етапі підприємство має можливість сформулювати план дій, спрямований на отримання переваги над конкурентами. Для вибору стратегії використовується матриця «потенціал – конкурентна сила», де потенціал сегмента вимірюється за такими показниками,

як прибуток, грошовий потік, місткість ринку, а конкурентна сила оцінюється на основі переваг по ключових чинниках успіху.

Таблиця 1.1

Матриця «Потенціал – конкурентна сила»

Потенціал сфери (суб'єкту)	Великий	Утримувати (посилювати) лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Підвищувати конкурентну силу
	Середній	Утримувати лідерство	Підвищувати конкурентну силу	Нічого не робити
	Малий	При потребі можна діяти	Поступово скорочувати зусилля	Нічого не робити
		Більша	Середня	Мала
		Конкурентна сила		

У процесі дослідження конкурентного середовища було розглянуто різноманітні етапи та методи, спрямовані на аналіз конкурентного середовища підприємства, виявлення стратегічних переваг та розробку ефективних стратегій конкурентної боротьби. Зокрема, розглянуті шість етапів: виявлення конкурентів, моніторинг їхніх дій та стратегій, аналіз сильних та слабких сторін, визначення позицій конкурентів у галузі, пошук стратегічних конкурентних переваг, а також розробку стратегій з метою конкурентної боротьби.

1.3 Вплив конкурентного середовища на діяльність підприємства.

Будь-яке підприємство в процесі своєї діяльності зазнає впливу зовнішнього середовища, зокрема, конкурентного середовища. Для визначення його впливу на діяльність конкретного підприємства необхідний відповідний аналіз.

Конкурентне середовище складається з трьох основних чинників: інституціонального, структурного та функціонального. Інституційна складова конкурентного середовища охоплює вплив на законодавство та нормативно-правову базу, державне регулювання ринку, соціально-культурні традиції, рівень розвитку економіки, місце ринку в системі міжнародних відносин, рівень науково-технічного прогресу, рівень розвитку інфраструктури. Інституційні фактори у сукупності, хоч прямо і не впливають на конкурентоспроможність, проте вони визначають правила та норми поведінки на ринку, впливають на доступ до ринку та можливості для конкуренції, створюють сприятливі або несприятливі умови для ведення бізнесу.

Структурна складова конкурентного середовища визначає місткість та рентабельності господарювання на ринку, кількість та відносний розмір учасників ринку з боку пропозиції та попиту, ступінь диференціації товарів чи послуг, еластичність попиту за ціною, інтенсивність потенційної конкуренції, ступінь диверсифікації.

Функціональна складова конкурентного середовища визначається системою взаємовідносин, що склалися між учасниками ринку – конкурентами, споживачами, постачальниками. Ця складова визначає характер конкурентної боротьби, впливає на вибір стратегії поведінки на ринку, створює можливості для диференціації та інновацій.

Вплив конкурентного середовища відчувається на всіх аспектах діяльності підприємства, зокрема встановлення стратегій розвитку, стимулювання інновацій та примусова адаптація до мінливих умов ринку. Наявність сильних конкурентів створює значний тиск на підприємство, що може змусити його до зниження цін, яке відповідно призведе до зниження рентабельності та потребуватиме оптимізації витрат. Також наявність сильних конкурентів спонукатиме до покращення якості продукції та послуг, щоб вигідно відрізнитися від конкурентів, до адаптації маркетингових стратегій, до пошуку нових способів привернення та утримання клієнтів.

Конкурентне середовище можливо стимулюватиме підприємство до інновацій, оскільки під тиском конкурентів компанії шукають нові шляхи для поліпшення своїх товарів та послуг, впроваджують нові технології та процеси, які сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності. Інновації можуть містити розробку нових продуктів та технологій, оптимізацію процесів виробництва, та навіть впровадження нових моделей бізнесу, які допоможуть підприємству вийти за рамки традиційних схем та отримати конкурентну перевагу.

Дмитрієв І. А. та ін. (2020) вважають, що конкурентне середовище вимагає від підприємства гнучкості та швидкої адаптації стратегій. Зміни в конкурентному середовищі можуть вимагати якнайшвидшого перегляду стратегій ціноутворення, маркетингу, розробки продуктів та інших аспектів діяльності, тому підприємство повинно бути готовим до швидкої реакції на зміни ринку.

Конкурентні підприємства не лише створюють тиск для існуючих учасників ринку, але також можуть створювати нові можливості для розвитку. Наприклад, вони можуть сприяти появі нових ринків або сегментів, збільшенню попиту на певні продукти та послуги. Поява нових ринків або сегментів може відбуватися через розвиток технологій, зміни в споживчих уподобаннях або суспільних потребах. Підвищення попиту на певні товари та послуги може бути наслідком успішних маркетингових кампаній, а також змін у соціокультурному середовищі. Підприємство, яке активно аналізує ринок, реагує на зміни та швидко адаптується до нових умов, може використовувати конкурентну ситуацію як можливість для розвитку та здобуття конкурентної переваги.

Конкурентне середовище впливає на репутацію підприємства. Завжди існує загроза виникнення ризиків для репутації, таких як негативні відгуки, дії конкурентів, наприклад поширення неправдивої інформації. Підприємство повинне дбати про свою репутацію, створюючи позитивне сприйняття у

споживачів. Це можливо зберігаючи високу якість продуктів, послуг та ефективно реагуючи на будь-які негативні ситуації.

В умовах жорсткої конкуренції підприємствам стає все складніше підтримувати стабільність. Конкурентне середовище визначає свої правила, змушуючи компанії постійно вдосконалюватися, шукати нові шляхи розвитку та адаптуватися до цих умов. Конкурентне середовище – це не лише виклик, а й стимул для розвитку, оскільки змушує компанії ставати кращими, інноваційнішими та адаптованішими.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ЛАСУНКА».

2.1 Загальна характеристика організаційно-економічної діяльності ТОВ «Ласунка».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ласунка» - це українська компанія, яка займається виробництвом та продажем морозива. Компанія була заснована 21.01.1997, володіє власними виробничими потужностями (зокрема, виробництва знаходяться в Дніпрі, Тернополі, Нікополі). Розмір статутного капіталу підприємства становить – 288500000,00 грн, код ЄДРПОУ – 24440838. Основним видом діяльності підприємства «Ласунка» є: 10.52 Виробництво морозива. Також, ТОВ здійснює такі додаткові види діяльності:

10.13 Виробництво м'ясних продуктів

10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

32.99 Виробництво іншої продукції, н.в.і.у.

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

22.22 Виробництво тари з пластмас

22.29 Виробництво інших виробів із пластмас

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

Згідно з *Ласунка - провідний виробник морозива в Україні* (б. д.), ТОВ «Ласунка» пропонує широкий асортимент кондитерських виробів, включаючи морозиво, шоколадні цукерки, печиво, вафлі, торти та інші. Вона має стійку репутацію виробника високоякісної продукції, а також має велику популярність серед споживачів.

Становлення компанії «Ласунка» можна поділити на два ключових періоди. Перший етап характеризується активним закріпленням «Ласунки» на ринку морозива. У цей період компанія зосередила зусилля на розробці та випуску продукції, яка задовольняла б потреби й очікування споживачів, створенні ефективної маркетингової стратегії, яка сприяла б впізнаванню бренду й залученню нових клієнтів. Таким чином, діяльність компанії на цьому етапі була спрямована на завоювання визнання й довіри з боку споживачів, а також на формування міцної позиції на ринку морозива. Другий етап розвитку «Ласунки» відзначається прагненням компанії закріпити за собою статус стабільного й надійного виробника морозива високої якості. Для цього компанія постійно вдосконалює рецептуру вже наявних продуктів, розробляє нові, що відповідають сучасним трендам і вподобанням споживачів, суворо контролює якість сировини й виробничих процесів, інвестує в модернізацію обладнання й впровадження нових технологій, підтримує активну комунікацію з клієнтами. Відповідно, на цьому етапі «Ласунка» прагне не лише зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку морозива, завойовуючи репутацію надійного й відповідального виробника (*«Ласунка»: як створити рецепт щастя. (б. д.)*).

Одним з ключових принципів діяльності ТОВ «Ласунка» є фокусування на потреби споживачів. Компанія намагається відповідати очікуванням клієнтів, постійно вдосконалюючи якість своєї продукції. Попри виклики, такі як нестача сировини та зменшення попиту на морозиво, ТОВ «Ласунка» активно працює над розширенням свого асортименту, планує виходити на нові ринкові сегменти і розширювати свою присутність на міжнародних ринках. На даний момент у асортименті підприємства є різні види морозива: у вафельному стаканчику, у вафельному ріжку, ескімо, брикет, фруктове, вагове, у вигляді сирків. В 2019 році продуктова лінійка налічувала 120 видів морозива і 40 видів напівфабрикатів. Компанія постійно розширює пломбірну групу, замінюючи вершкове морозиво на пломбір. Варто відмітити, що в 2019 році 65% асортиментного бренду становить пломбір. Несприятливі економічні умови в Україні значно погіршили ключові показники діяльності ТОВ "Ласунка". У 2020

році спостерігалось погіршення всіх економічних показників підприємства. Обсяг реалізованої продукції знизився на 2269 тон (на 6,8%), що призвело до зменшення доходу від реалізації на 7082 тис. грн. або на 3,8%. Цей розрив у динаміці показників обумовив зростанням середньої ціни реалізації продукції у 2020 році на 3,14%. На 2023 рік, дохід ТОВ «Ласунка» становить 2001783000 грн, чистий прибуток – 143841000 грн, кількість працівників – 733 особи.

2.2 Аналіз та оцінка конкурентного середовища ТОВ «Ласунка».

Сектор виробництва морозива, як і інших молочних продуктів в Україні, добре розвинений. Попит на молочні продукти зростатиме в усьому світі, оскільки вони є стратегічно важливими продуктами для повноцінного розвитку та життєзабезпечення людей. Тенденція до більш здорового харчування призводить до появи нових правил у світовому виробництві харчових продуктів. Покупці все частіше звертають увагу на натуральність і ретельно перевіряють інгредієнти, що входять до складу продуктів.

Українці найбільше віддають перевагу пломбіру, молочному і вершковому морозиву, як у натуральному вигляді, так і з різноманітними смаками (наприклад з додаванням шоколаду, фруктів чи карамелі). Під час купівлі морозива споживачі орієнтуються здебільшого на смак і ціну морозива, і значно менше звертають увагу на вагу морозива або ім'я заводу-виробника.

Ринок морозива характеризується сезонністю. Попит сильно коливається протягом року. Сезон активного виробництва на ТОВ «Ласунка» триває з кінця весни до початку осені, після чого обсяги продажів різко знижуються. У холодну пору року виробники в декілька разів скорочують обсяги виробництва, випускаючи тільки найпопулярніші види морозива. Деякі компанії також диверсифікують свою діяльність, щоб отримувати прибуток незалежно від сезону. Головними конкурентами ТОВ «Ласунка» є АТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь») та ПрАТ «Львівський холодокомбінат» (ТМ «Лімо»).

Для аналізу та оцінки конкурентного середовища ТОВ «Ласунка» використаємо SWOT-аналіз. Цей метод дозволить комплексно оцінити сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози. Зокрема, він дає змогу:

- визначити ключові фактори, які впливають на діяльність ТОВ «Ласунка», чітко окресливши фактори, що сприяють успіху компанії, а також ті, що можуть їй зашкодити;
- розробити ефективну конкурентну стратегію, яка допоможе компанії максимізувати свої сильні сторони, мінімізувати слабкі сторони, скористатися можливостями та нейтралізувати загрози.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Ласунка»

<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Висока якість продукції. • Широкий асортимент . • Сильний бренд . • Ефективна дистриб'юторська мережа. • Досвідчений персонал. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Залежність від постачальників сировини. • Недостатня присутність на міжнародних ринках.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Збільшення обсягів виробництва за рахунок розширення і модернізації асортименту продукції. • Збільшення обсягів продажів за рахунок формування нових ринків збуту. • Збільшення частки ринку. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання конкуренції. • Зміна споживчих уподобань. • Економічна нестабільність.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Зниження витрат за рахунок удосконалення технічних процесів. | |
|--|--|

До сильних сторін (англ. Strengths) ТОВ «Ласунка» можна віднести високу якість продукції (використовуються лише натуральні інгредієнти та сучасні технології виробництва, що гарантує високу якість та безпечність морозива), широкий асортимент (компанія пропонує широкий спектр морозива на будь-який смак, від класичних пломбірів та шоколадного морозива, до ексклюзивних десертів з фруктами, горіхами та іншими цікавими трендовими інгредієнтами), сильний брендинг («Ласунка» є добре відомою та впізнаваною на українському ринку), ефективна дистриб'юторська мережа (продукцію можна знайти в багатьох магазинах та супермаркетах по всій Україні), досвідчений персонал (компанія має команду досвідчених фахівців, що постійно працюють над покращенням якості продукції та розширенням асортименту).

До слабких сторін (англ. Weaknesses) відноситься висока залежність від постачальників сировини, що може негативно впливати на її діяльність у разі дефіциту або подорожчання сировини. Обмежені маркетингові ресурси, оскільки компанія має менші маркетингові ресурси, ніж деякі з її основних конкурентів, що може обмежувати її можливості щодо розвитку та просування продукції на ринку. А також до слабких сторін можна віднести недостатню присутність на міжнародних ринках, що обмежує можливості компанії для збільшення обсягів продажів та росту.

ТОВ «Ласунка» має такі можливості (англ. Opportunities) для поліпшення становища на ринку: по-перше, вихід на міжнародні ринки (компанія може значно розширити свою присутність на міжнародних ринках, експортуючи продукцію до інших країн), по-друге, розширення асортименту продукції (може розширити свій асортимент, випускаючи нові смаки продукції, морозиво з низьким вмістом цукру та жиру, альтернативне (веганське) морозиво, що приверне увагу нових клієнтів), по-третє, ринок морозива в Україні має

тенденцію до зростання, що відкриває для ТОВ «Ласунка» нові можливості для розширення своєї частки ринку.

До загроз (англ. Threats) можна віднести зростання конкуренції (оскільки з плином часу з'являються нові конкуренти, що може призвести до зниження частки ринку ТОВ «Ласунка»), зміну споживчих уподобань (що може призвести до зниження попиту на продукцію), економічну нестабільність (оскільки економічні кризи можуть призвести до зменшення спроможності споживачів купувати продукцію).

Отже, після проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Ласунка» має значний потенціал для подальшого успішного розвитку, але для цього потрібно ефективно використовувати свої переваги, створювати та розвивати вже існуючі стратегії для подолання слабких сторін, максимально використовувати можливості, уникати загроз та швидко адаптуватися до змін на ринку.

ТОВ «Ласунка» має декілька значних конкурентних переваг, які роблять її провідною компанією у сфері виробництва морозива. «Орієнтація на споживача» - один із ключових принципів, якого дотримується ТОВ «Ласунка». Це сприяє підтримці високого рівня задоволення споживачів та забезпечує стабільність клієнтської бази. Сильний брендинг також грає важливу роль у конкурентній позиції компанії. Бренд «Ласунка» є добре впізнаваним та позиціюється як символ якості та довіри серед споживачів, що сприяє збільшенню попиту на продукцію компанії.

Незважаючи на значні конкурентні переваги, ТОВ «Ласунка» має недоліки, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Проте, попри дефіцит сировини, зниження споживання морозива та інші проблеми, ТОВ «Ласунка» постійно планує розширювати асортимент продукції, виходити на нові сегменти ринку та розширювати свою присутність на міжнародних ринках. Таким чином, в умовах посилення конкуренції та вдосконалення інформаційних технологій

маркетинг, і зокрема аспект формування корпоративної товарної політики, набуває дедалі більшого значення в діяльності компаній. Для збереження конкурентних переваг необхідно розвивати методологічні підходи та вдосконалювати механізми формування маркетингової товарної політики.

2.3 Шляхи підвищення конкурентної ринкової позиції ТОВ «Ласунка».

ТОВ «Ласунка» є одним із лідерів у своїй галузі, підприємство посідає другу позицію на українському ринку, чим складає 23,8%. Проте ринок морозива та заморожених продуктів вже є великим та продовжує розвиватись. Підприємства постійно удосконалюють свій асортимент товарів, чим створюють відчутну конкуренцію.

Для підвищення конкурентної ринкової позиції ТОВ «Ласунка», на мою думку, будуть ефективні такі маркетингові цілі:

- 1) Розширення присутності на ринку та підвищення доступності продукції. Зокрема, запуск рекламних кампаній на нових ринках і регіонах, участь у міжнародних виставках і ярмарках, співпраця з місцевими дистриб'юторами та ритейлерами, а також розробка маркетингового контенту, що адаптований під різні ринки. Для підвищення доступності продукції, доцільно розширити дистриб'юторську мережу, відкрити власні фірмові магазини, вихід на онлайн-платформи та нові маркетплейси.
- 2) Розвиток брендингу. Розробка та проведення ефективних рекламних кампаній, таких як телевізійна реклама, реклама в друкованих ЗМІ, в Інтернеті, в соціальних мережах, зовнішня реклама. Співпраця з лідерами думок через просування продукту із залученням блогерів та інфлюенсерів, участь у благодійних проєктах і соціальних заходах. Забезпечення унікального досвіду для покупців, наприклад організація дегустацій і майстер-класів, розробка інтерактивних маркетингових програм, забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів.

- 3) Розробка нових продуктів. Першочергово необхідно дослідити поточні тенденції ринку, а саме аналіз попиту і потреб споживачів, вивчення конкурентного середовища, відстеження нових тенденцій і технологій, розробка інноваційних продуктів. Далі необхідна розробка нових смаків і форматів морозива (виробництво морозива з екологічно чистих інгредієнтів, розробка веганського та безглютенового морозива). Тестування й запуск нових продуктів через проведення фокус-груп і дегустацій, й аналіз зворотного зв'язку.
- 4) Підвищення лояльності споживачів. Наприклад можна запровадити програми лояльності, такі як накопичувальні бали та знижки, персоналізовані пропозиції та бонуси. Створення емоційного зв'язку з брендом через розповіді про історію та цінності компанії, залучення клієнтів до маркетингових кампаній та створення спільноти навколо бренду.

Продуктивні цілі є не менш важливими для підприємства, оскільки їх основною метою є оптимізація виробничої діяльності для досягнення кращих результатів і підвищення конкурентоспроможності підприємства. На мою думку, для ТОВ «Ласунка», будуть доцільні такі продуктивні цілі:

- 1) Оптимізація виробничих процесів через впровадження нових технологій, вдосконалення методів виробництва, запровадження систем LEAN-виробництва, що допоможе скоротити витрати та помилки, підвищити продуктивність та ефективність.

Як зазначив Комберянов С. (б. д.): «Lean production - це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси і потреби клієнта (ринку) і мотивації кожного працівника».

- 2) Розширення виробничих потужностей. Зокрема планування та розробка стратегії (аналіз ринкового попиту та прогнозування майбутніх потреб,

оцінювання наявних виробничих потужностей, розроблення плану, інвестиції в нове обладнання та технології), придбання нових виробничих ліній (впровадження інноваційних технологій та розширення складських приміщень), оптимізація логістики (удосконалення системи постачання сировини, ефективне управління запасами, оптимізація маршрутів доставки).

- 3) Підвищення виробничої продуктивності через покращення робочих процесів та вдосконалення організації праці.
- 4) Дослідження нових технологій, наприклад аналіз та впровадження нових методів зберігання (використання інноваційних упаковок, запровадження нових методів заморозки, щоб збільшити термін зберігання продукції), дослідження та розробка нових методів транспортування.

Реалізація цих цілей дозволить ТОВ «Ласунка» зберегти свою конкурентоспроможність, збільшити прибуток та забезпечити стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

З метою досягнення ефективного функціонування та розвитку, підприємствам необхідно не лише враховувати власні цілі та внутрішні можливості, а й аналізувати зовнішні умови, зокрема конкурентне середовище, яке постійно змінюється. Конкурентне середовище є результатом взаємодії суб'єктів ринку і визначає рівень економічного суперництва, тому важливо аналізувати його стан і зміни для розробки ефективних стратегій. Класифікація конкурентного середовища за різними ознаками (об'єкт купівлі, територіальна ознака, моделі конкуренції) дає змогу підприємствам чітко визначити конкурентне поле, в якому вони функціонують, щоб приймати обґрунтовані рішення для конкурентної стратегії.

Дослідження конкурентного середовища дозволяє отримати вичерпну інформацію про ситуацію в галузі, конкурентів, їх стратегії, сильні та слабкі сторони, а також тенденції розвитку ринку. Процес дослідження складається з шести етапів, а саме: виявлення чинних та потенційних конкурентів, моніторингу їх діяльності, виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, визначення позицій конкурентів у досліджуваній галузі, пошуку стратегічних конкурентних переваг, розробці стратегій і прийомів конкурентної боротьби.

Конкурентне середовище суттєво впливає на всі аспекти діяльності підприємства, стимулюючи його до постійного розвитку та адаптації. Підприємства, що функціонують в жорстких конкурентних умовах, стикаються з низкою викликів, але водночас отримують стимули для зростання. Для успішного функціонування підприємство повинно проводити постійний аналіз конкурентного середовища, зберігати гнучкість та швидко адаптуватися до змін, інвестувати в інновації та дбати про свою репутацію.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ласунка» - українське підприємство, яке спеціалізується на виробництві та продажу морозива, продуктова лінійка якого налічує 120 видів морозива і 40 видів напівфабрикатів.

Одним з ключових принципів діяльності компанії є фокусування на потреби споживачів. Незважаючи на виклики економічного середовища, ТОВ «Ласунка» продовжує стрімко розвиватися, розширювати асортимент, плануючи виходити на нові ринки та зберігати позиції надійного лідера на ринку морозива.

Ринок морозива в Україні продовжує динамічно розвиватися. ТОВ «Ласунка» має значні конкурентні переваги, а саме: високу якість продукції, широкий асортимент, сильний бренд, ефективну дистриб'юторську мережу та досвідчений персонал. Після проведення SWOT-аналізу можна підсумувати, що у ТОВ "Ласунка" є великий потенціал для подальшого успішного розвитку. Але для досягнення цієї мети необхідно ефективно використовувати свої переваги, удосконалювати існуючі стратегії для вирішення слабких сторін, максимізувати можливості, уникати загроз та оперативно адаптуватися до змін на ринку.

ТОВ "Ласунка" – один з лідерів українського ринку морозива, яке займає друге місце з часткою ринку 23,8%. Для підвищення своєї конкурентоспроможності, компанії доцільно вдосконалювати свій асортимент і використовувати маркетингові стратегії, такі як розширення присутності на ринку, розвиток бренду, розробка нових продуктів та збільшення лояльності споживачів. Також, важливо розглядати продуктивні цілі, зокрема оптимізацію виробничих процесів, розширення виробничих потужностей, підвищення виробничої продуктивності та дослідження нових технологій. Реалізація наведених стратегій дозволить компанії зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

РЕЗЮМЕ

Курсова робота зосереджується на дослідженні конкурентного ринкового середовища на прикладі ТОВ «Ласунка». Вона містить аналіз теоретичних аспектів конкуренції та її різновидів, а також методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Окрема увага приділяється аналізу конкурентного середовища самого підприємства, його організаційно-економічної діяльності, а також оцінці його позиції на ринку.

В сучасних умовах жорсткої конкуренції аналіз конкурентного середовища стає ключовим елементом будь-якого успішного бізнесу. Це пов'язано з тим, що ефективні стратегічні рішення керівництва, такі як позиціонування на ринку, розробка нових продуктів і послуг, маркетингова політика і цінові стратегії ґрунтуються на глибокому розумінні конкурентного середовища.

В першому розділі висвітлюються сутність конкуренції, види конкурентного середовища та їх вплив на діяльність підприємства. Також аналізуються етапи та методи дослідження конкурентного середовища, включаючи SWOT-аналіз.

У другому розділі проводиться аналіз конкурентного середовища ТОВ «Ласунка». Визначаються його основні характеристики, такі як організаційно-економічна діяльність, структура управління. Використовується SWOT-аналіз, щоб оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також проаналізувати можливості та загрози на ринку. Також визначено переваги та недоліки ТОВ «Ласунка» порівнюючи з основними конкурентами.

У підрозділі «Шляхи підвищення конкурентної ринкової позиції ТОВ «Ласунка» пропонуються рекомендації з покращення конкурентоспроможності підприємства. Розглядаються стратегії розвитку, включаючи розширення географії присутності, збільшення усвідомленості про бренд, розвиток нових продуктів та підвищення лояльності клієнтів. Також рекомендовані продуктивні

цілі, такі як оптимізація виробничих процесів, розширення потужностей виробництва та дослідження нових технологій.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить ТОВ «Ласунка» зміцнити свої конкурентні переваги, завоювати нові ринки збуту та забезпечити стабільний розвиток в довгостроковій перспективі. Також зазначена необхідність постійного аналізу конкурентного середовища та розробки стратегій для підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

RESUME

The coursework focuses on the study of the competitive market environment on the example of «Lasunka» LLC. It contains an analysis of the theoretical aspects of competition and its varieties, as well as methods for assessing the competitiveness of an organization. Particular attention is given to the analysis of the competitive environment of the company itself, as well as its organizational and economic operation, and the assessment of its market position.

In today's highly competitive environment, analyzing the market environment is becoming a key element of any successful business. This is because effective strategic decisions by management, such as market positioning, development of new products and services, marketing policy and pricing strategies, are based on a thorough understanding of the competitive environment.

The first section highlights the essence of competition, types of competitive environment and their impact on the activities of an enterprise. It also describes the stages and methods of studying the competitive environment, including SWOT analysis.

The second section provides an overview of the market environment of «Lasunka» LLC. Its main characteristics, such as organisational and economic activity, management structure are determined. The SWOT analysis is used to assess the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as to analyse opportunities and

threats in the market. The advantages and disadvantages of «Lasunka» LLC in comparison with its main competitors are also presented.

The section ‘Ways to improve the competitive market position of «Lasunka» LLC’ offers recommendations for improving the competitiveness of the company. Development strategies are considered, including expanding the geography of presence, increasing brand visibility, developing new products and increasing customer loyalty. Productive goals, such as optimisation of production processes, expansion of production capacities and research into new technologies, are also recommended.

The implementation of the proposed recommendations will allow «Lasunka» LLC to strengthen its competitive advantages, gain new sales markets and ensure stable development in the long term. The need for constant analysis of the competitive environment and development of strategies to maintain and improve the competitiveness of the enterprise is also noted.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Аблєєва І. Ю. & Пляцук Л. Д.. (2022) *SWOT-аналіз соціо-економіко-екологічних систем*. Сумський державний університет.
- Анненков Р. А.. (2014). Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. ТОВ «ДКС-центр».
- Бойко К. О. (2016). Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Економічні науки*. (с. 64–66). Науковий вісник Херсонського державного університету.
- Головна. *Ласунка - провідний виробник морозива в Україні*. Взято 13 квітня 2024 з <https://lasunka.com/>
- Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. (2020). *Конкурентоспроможність підприємства*. Харківський національний автомобільно-дорожній університет.
- Історія успіху Ласунки. «Ласунка»: як створити рецепт щастя. Взято 14 квітня 2024 з <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/for-lasunka/>
- Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. (2008). *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. КНЕУ.
- Комберянов С.. (б. д.). *Lean*. Взято 13 квітня 2024. <https://lean.org.ua/olean>
- Кравченко О. В. (б. д.) Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством. Кравченко О. В.. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. (с. 102-110). зб. Наук. Праць НАНУ.
- Кулакова С. Ю. & Масюк Д. О. (2015). Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. ТОВ «ДКС-центр».

Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. (2022). *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. Львівський державний університет внутрішніх справ.

Романова А. А. (2011). *Особливості застосування методики «Mystery Shopping» в Україні*. Чернігів.

Сірко А. В. (2014). *Економічна теорія. Політекономія*. Центр учбової літератури.

Скиба Г. І. (2012). *Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи*. Ю. О. Махортов (Ред.). (с. 310–315). Київський університет управління та підприємництва.