

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіки
(повне найменування факультету)
Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінка конкурентоспроможності
(назва теми)
суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-12Н

Спеціальності 076 Підприємництва
(код і найменування спеціальності)
та торгівлі

Освітня програма (спеціалізація)

економіка бізнесу

Сидоренко І.Є.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Гохусова Т.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Карпачко А.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2025

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес технологій та економіки
Кафедра Бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво та маркетинг
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) економіка бізнесу
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б та УГригорук А.М.« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Сидоренко Ірині Євгенівни
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Оцінка конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) д.е.н. проф. Тохуєва Т.Р.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» квітня 2025 року № 146

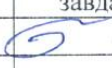
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12.06.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові дисертації, статистичні звітності ТОВ "Тайдар Бізнес"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ "Тайдар Бізнес". Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ "Тайдар Бізнес"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Гомеєва Т.О д.е.н. проф.		

7. Дата видачі завдання « 28. » квітня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примі
1	Опрацювання наукових джерел	02.05.25	
2	Складання та узгодження плану	09.05.25	
3	Написання 1 розділу роботи	23.05.25	
4	Написання 2 розділу роботи	30.05.25	
5	Написання 3 розділу роботи	06.06.25	
6	Оформлення роботи	09.06.25	
7	Перевірка на плагіат	11.06.25	
8	Прокорхження першоконтрало	12.06.25	
9	Рецензування	16.06.25	

Студент(ка)

 (підпис) Таня Сиротюк (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 (підпис) Тетяна Гомеєва (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 95 с., 19 табл., 3 рис., 37 джерел.

Об'єкт дослідження – процес дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Мета дипломної роботи – дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства для визначення напрямів її підвищення.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення завдань, які мають теоретичне та практичне значення:

- вивчення теоретичних аспектів дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надання загальної характеристики ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- дослідження показників господарської діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- обґрунтування заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Методи дослідження: абстрактно-логістичний, аналітичний, статистичного дослідження, формалізації, фінансово-економічного, системного та порівняльного аналізу, графічний, системного підходу.

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, МЕТОДИ ОЦІНКИ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПРОДУКЦІЯ, АСОРТИМЕНТ, SWOT-АНАЛІЗ, ЗАГРОЗИ, МОЖЛИВОСТІ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та рівні конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3 Інтегральна оцінка та показники конкурентної позиції торговельного підприємства.....	24
2 ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	38
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	38
2.2 Дослідження показників господарської діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	40
2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	47
2.4 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	52
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	59
3.1 Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.....	59
3.2 Обґрунтування заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».....	77
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

Зміни, пов'язані із трансформацією економічних відносин у суспільстві, стали невід'ємним атрибутом діяльності сучасних торговельних підприємств. Через те, що останні мають обмежений вибір важелів впливу на такі зміни, вони мають їх ідентифікувати, випереджати та ініціювати. Вирішення цих завдань є досить складною науково-теоретичною і практичною проблемою, оскільки ґрунтується не тільки на бажанні створити нову цінність для споживача, але й має бути підкріплене наявністю відповідного конкурентного потенціалу.

Тому за умов неминучості змін дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, її формування та розвиток повинні посісти гідне місце в числі основних управлінських процесів на сучасному торговельному підприємстві.

Проблеми формування, оцінки та управління потенціалом підприємств у сучасних економічних дослідженнях піднімаються досить часто. Вагомим внеском у розвиток парадигми конкурентоспроможності підприємств є системні дослідження вітчизняних науковців – І. Отенко, Є. Лапіна, О. Ареф'євої та О. Коренкова, якими розроблено концептуальні засади стратегічного управління потенціалом підприємства, що визначає основним об'єктом управління процеси формування, відтворення та нарощування потенціалу, встановлено закономірності процесу його відтворення, досліджено та розвинуто інструментарій оцінки рівня його використання для основних структурних елементів.

Окремі теоретичні та загально-методичні питання оцінки й управління потенціалом підприємств також відображені у працях вітчизняних науковців Л. Лігоненко, Б. Мізюка, М. Рогози, О. Березіна, О. Олексюка, О. Тищенка, В. Гнатушенка, Л. Ревуцького, С. Генералової.

У працях Р. Гранта, Р. Нортон, Д. Каплана, А. Градова, Ю. Іванова, Б. Шелегеди, А. Воронкової, І. Бузько, О. Суценка, С. Соколова

розглядаються фундаментальні та прикладні проблеми оцінки та управління стратегічним потенціалом підприємств промисловості.

Теоретико-методологічні положення оцінки окремих ресурсних елементів потенціалу підприємств, перш за все трудового, знайшли висвітлення в працях В. Пономаренка, І. Маркіної, В. Архіпова, І. Джаїн, І. Кібалюк, В. Спіріна, А. Улезько, П. Фоміна, М. Старовойтова.

Однак, необхідно відмітити, що за наявності значної кількості робіт за обраною проблематикою, спостерігається різна спрямованість досліджень і недостатня увага науковців до системних розробок, присвячених формуванню теоретичних і методологічних основ управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, специфіка діяльності яких унеможлиблює використання існуючих концепцій для формування методологічного базису управління без належної адаптації та розвитку. У сучасному науковому просторі вітчизняними та зарубіжними дослідниками розглядаються питання розробки та реалізації стратегії торговельного підприємства, побудови системи стратегічного управління, фрагментарно досліджуються питання оцінки елементів його ресурсного потенціалу. Разом з тим, проблеми методологічного забезпечення процесів оцінювання, формування та реалізації конкурентного потенціалу в контексті обраної стратегії або розробки нової з урахуванням галузевих особливостей залишаються не вирішеними.

Метою дипломної роботи є дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства для визначення напрямів її підвищення.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення завдань, які мають теоретичне та практичне значення:

- вивчення теоретичних аспектів дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства;
- надання загальної характеристики ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;

- дослідження показників господарської діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності потенціалу ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»;
- обґрунтування заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Об'єктом дослідження є процес дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених з питань підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи: абстрактно-логістичний і аналітичний – для конкретизації визначень економічних категорій, теоретичного узагальнення та формулювання висновків; статистичного дослідження, формалізації, фінансово-економічного, системного та порівняльного аналізу – для дослідження особливостей і тенденцій розвитку торговельного підприємства; графічний – для наочного відображення динаміки змін досліджуваних показників; системного підходу – для систематизації проведених розрахунків і обґрунтування пропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, офіційні дані Державної служби статистики України, дані статистичної звітності та аналітичних обстежень результатів діяльності торговельного підприємства, інтернет-ресурси. Обробка інформації, одержаної під час дослідження, проводилася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку посилань із 37 найменувань. Робота викладена на 96 сторінках машинописного тексту, містить 19 таблиць, 3 рисунки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та рівні конкурентоспроможності підприємства

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів в довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

Теорія конкуренції не є новою в науковій економічній думці, її засновником вважається Адам Сміт, який ще в 1776 р. сформулював поняття конкуренції як певного виду суперництва, що впливає на зміну цін; її головний принцип "невидимої руки"; розробив механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку; визначив основні умови ефективної конкуренції.

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції здійснили такі вчені, як Д. Рікардо, М. Портер. К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, А. П. Градов, Г. Л. Азоєв, Р. А. Фатхутдінов, Д. Ю. Юданов та ін.

Поняття конкуренції, запропоновані цими та іншими авторами, охоплюють різні її аспекти і, як правило, доповнюють одне одного. Найбільш загальним є визначення конкуренції як змагальності, суперництва, напруженої боротьби юридичних або фізичних осіб на ринку за покупця, за своє виживання в умовах дії закону "вимивання" неякісних товарів і послуг.

Поняття "ринку" при цьому інтерпретується як умовне місце купівлі-продажу конкретного товару, яка здійснюється у певних умовах конкуренції, з дотриманням етичних і правових норм і правил. До таких умов відносяться кількість конкуруючих фірм, прогресивність технологій, реклама, умови постачань і фірмового обслуговування, гарантії якості та безпеки використання товару [3].

Ступінь взаємозв'язку ринку та конкуренції характеризують чотири основні можливі ринкові структури: досконала конкуренція, монополістична конкуренція, монополія й олігополія.

Чим менше окремі підприємства впливають на ринок, де вони реалізують свій товар, тим більш конкурентним вважається ринок. Ринкова структура, в умовах якої діє значна кількість підприємств-виробників, а окреме підприємство не чинить принципового впливу на розвиток ринкових процесів і ринкова ціна товару визначається механізмом закону попиту та пропозиції, називається поліполією або досконалою конкуренцією.

Ринок монополістичної конкуренції також характеризується значною кількістю підприємств-конкурентів, але існують певні входні бар'єри до такого ринку, ціна товару не завжди визначається дією ринкового механізму.

Для монополії характерна наявність одного підприємства-виробника (продавця), яке стримує доступ до такого ринку та диктує ціни покупцям.

На олігополістичному ринку діють декілька підприємств-виробників, які встановлюють певні входні бар'єри та істотно впливають на ціни товарів, що виробляють [9].

Якщо інтенсивність конкуренції визначає умови функціонування підприємства на ринку, то ефективність його функціонування визначається рівнем його конкурентоспроможності.

У загальному виді конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів [8].

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь

переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів [14].

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим [15].

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як економічна категорія надає порівняльну характеристику та відображає рівень переваги показників використання ресурсів підприємства за певний проміжок часу відносно аналогічних показників конкурентних підприємств. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – це властивість, що характеризується здатністю потенціалу підприємства входити до складу структурних утворень, швидко реагуючи на зміну в структурі; брати до уваги тенденції до зміни; відновлювати економічну систему [20].

У сучасній економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

– 1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури та функцій

організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів;

– 2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи "зовнішньо нейтральними". Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги;

– 3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, встановлених в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню;

– 4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури [11].

Підвищення конкурентоспроможності становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту. Це

викликає необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі розвитку економіки використовуються різноманітні методи, класифікацію яких наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства [21]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
1	2	3
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні	– Теорія конкурентних переваг М. Портера; – Аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; – SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – LOTS-аналіз; – PIMS-аналіз; – Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; – Формалізований метод Іванова; – Методика Ансоффа щодо КСФ; – Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника
	Експертні	– STEP-аналіз; – SWOT-аналіз; – Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; – Метод американської асоціації управління; – Метод порівнянь; – Метод рангів;

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
		– Метод вивчення профілю об'єкта; – Графічна методика Зав'ялова
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	– Теорія конкурентних переваг М. Портера; – Аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; – SWOT-аналіз; – Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; – Метод вивчення профілю об'єкта; – Графічна методика Зав'ялова
	Математичні	– Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; – Формалізований метод Іванова; – Методика Ансоффа щодо КСФ; – Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; – Метод американської асоціації управління; – Метод порівнянь; – Метод рангів; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника
	Логістичні	– STEP-аналіз; – SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – LOTS-аналіз; – PIMS-аналіз
За можливістю розроблення управлінських рішень	Одномоментні	– Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; – Методика Ансоффа щодо КСФ; – Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; – Метод американської асоціації управління; – Метод порівнянь; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника; – Метод вивчення профілю об'єкта; – Графічна методика Зав'ялова

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
	Стратегічні	– Теорія конкурентних переваг М. Портера; – Аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена;
		– STEP-аналіз; – SWOT-аналіз; – SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – LOTS-аналіз; – PIMS-аналіз; – Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; – Формалізований метод Іванова; – Метод рангів
За способом оцінки	Індикаторні	– STEP-аналіз; – SPACE-аналіз; – GAP-аналіз; – LOTS-аналіз; – PIMS-аналіз; – Аналіз конкурентоспроможності за системою 111 -555; – Формалізований метод Іванова; – Методика Ансоффа щодо КСФ; – Методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; – Метод американської асоціації управління; – Метод порівнянь; – Метод рангів; – Метод інтегрального критерію; – Метод таксономічного показника; – Метод вивчення профілю об'єкта; – Графічна методика Зав'ялова
	Матричні	– Теорія конкурентних переваг М. Портера; – Аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; – SWOT-аналіз; – Модель аналізу Мак-Кінсі 7S

За напрямом формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки:

- критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими;

- експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки:

- графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.);

- математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників;

- логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень існують одно-моментні та стратегічні методи оцінки:

- одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу;

- стратегічні методи уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи:

– індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (зі штаб-квартирою в Женеві) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинутих країн, користуючись системою індикаторів, яка налічує близько 340 показників і понад 100 експертних оцінок. Дані аналізу групують за 10-ма основними факторами:

- 1) динаміка економіки (економічний потенціал);
- 2) виробнича потужність промисловості;
- 3) динаміка ринку;
- 4) фінансова підтримка;
- 5) людський капітал;
- 6) імідж країни;
- 7) забезпеченість сировиною;
- 8) орієнтація на зовнішній ринок;
- 9) інноваційний потенціал;
- 10) суспільний спокій.

Кожен з цих 10 факторів складається з 20-40 оціночних індикаторів. Отже, постає складне завдання з відбору найвагоміших індикаторів для оцінки кожного щодо названих факторів.

– матричні методи. В основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку.

Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств [37].

З поміж різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства найцікавішими є прикладні моделі, які поєднують кілька класифікаційних ознак, тому цілком справедливо буде докладніше розглянути принаймні три з них.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами дає можливість інтегрально оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства з економічного й соціального боку, що є дуже суттєвим на даному етапі розвитку виробничих систем.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними й соціальними стандартами.

Різні співвідношення доходів та ресурсів (капіталу, праці, часу) за порівняння з аналогічними стандартами, які визначаються критеріально-експертним способом, дають можливість оцінити конкурентоспроможність потенціалу підприємства. Така оцінка формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. Існує безліч методів розробки даних стандартів.

Серед них переважають експертні (бальні) методи оцінювання. Переглядаючи спеціальну літературу з бізнесу, простежуючи кон'юнктуру ринку та економічну поведінку корпорацій, можна виокремити найбільш значущі та найчастіше використовувані стандарти, індикатори руху результатів і ресурсів діяльності підприємств, які забезпечують конкурентоспроможність потенціалів цих корпорацій [36].

Стандарти конкурентоспроможності потенціалу підприємства розділяють на дві групи: економічні і соціальні.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – 5-ма економічними стандартами, а саме: за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, за рівнем доходів. Виходячи з цих індикаторів, можна вибрати належну методику оцінки. За індикатори і відповідні їм показники можна взяти:

1) Індикатор використання ресурсів (КР) – це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства – Кдп (співвідношення чистого прибутку підприємства до відрахувань до бюджету та соціальних фондів) та коефіцієнтом ресурсів підприємства – Крп (співвідношення ресурсів, авансованих підприємством до ресурсів, застосованих підприємством).

Ресурси, авансовані підприємством, – це всі наявні ресурси підприємства у вартісному виразі, включаючи резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику:

$$КР = Кдп / Крп \rightarrow \max. \quad (1.1)$$

2) Індикатор використання праці (КІП) – це співвідношення чистого прибутку підприємства (ЧІП) і вартості робочих місць підприємства (ВРМІП).

Вартість робочих місць підприємства у формулі (1.2) – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць:

$$K_{\text{Пр}} = \text{ЧПП} / \text{ВРМП} \rightarrow \max. \quad (1.2)$$

3) Індикатор місткості ринку (КМ) – це співвідношення балансового прибутку підприємства (БПП) і прибуткової місткості ринку даного товару (ПМРТ).

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару.

$$K_M = \text{БПП} / \text{ПМРТ} \rightarrow \max. \quad (1.3)$$

4) Індикатор дохідності (КД) – це співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (ВДПР), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому в економіці країни (КомВДПр):

$$K_D = \text{ВДПР} / \text{КомВДПр} \rightarrow \max. \quad (1.4)$$

5) Індикатор використання часового ресурсу (КЧ) – співвідношення між часом, за який вимірюється отриманий валовий дохід підприємства ($t_{\text{вд}}$), і часом, який необхідний для збільшення цього показника вдвічі ($t_{2\text{вд}}$):

$$K_{\text{Ч}} = t_{\text{вд}} / t_{2\text{вд}} \rightarrow \max. \quad (1.5)$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами.

Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності потенціалу підприємства (МКПП), у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження [34].

Для визначення необхідної методичної бази оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств різного типу та масштабу, необхідно розглянути характеристики кожного методу з точки зору аналітичної інформації, підходів до її обробки, прийнятих критеріїв аналізу, засобу інтерпретації результатів.

Оскільки потенціал конкурентоспроможності залежить від характеру та міри використання умов зовнішнього середовища, що формуються детермінантами «національного ромба» М. Портера, наступною характеристикою для оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємства є ринкова активність, що визначається часткою ринку, темпами зростання місткості ринку, обсягом реалізації в натуральному і грошовому вимірі. Перед керівництвом підприємств виникає необхідність рішення завдань з ефективного використання наявних ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних.

Тому потенціал конкурентоспроможності можна розглядати з точки зору власних можливостей підприємства, які враховують ефективність використання ресурсів, а також міру залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. З урахуванням вибраних характеристик, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємства, пропонується

використовувати наступні етапи аналізу конкурентоспроможності підприємства (рисунок 1.1).

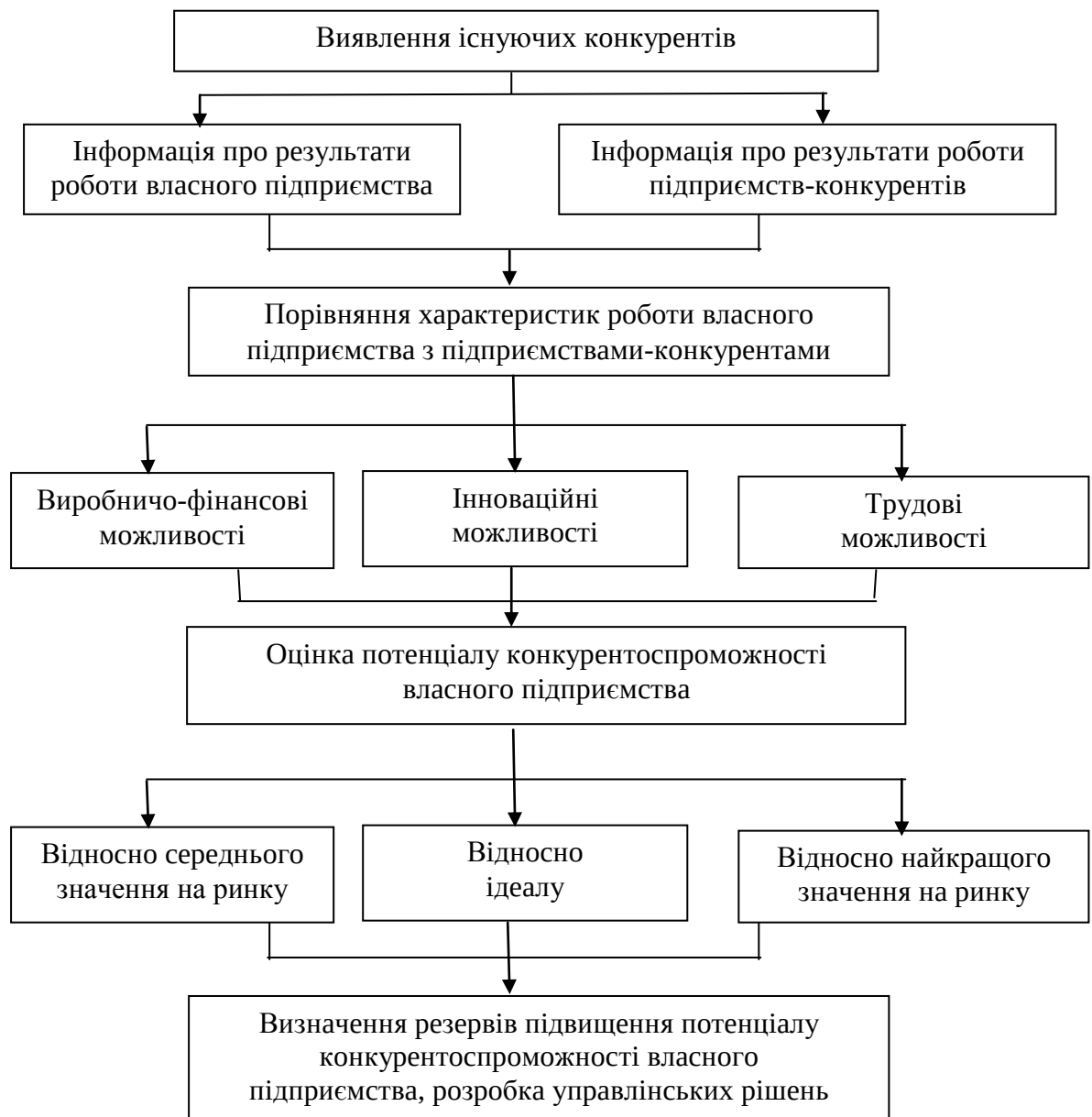


Рисунок 1.1 – Оцінка потенціалу конкурентоспроможності підприємства [33]

Кожна з груп характеристик включає низку показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

1.3 Інтегральна оцінка та показники конкурентної позиції торговельного підприємства

На сучасному етапі розвитку держави торгівля є найпоширенішим видом економічної діяльності практично всіх підприємств реального сектора економіки незалежно від форм власності. Однією з визначальних умов стійкого економічного зростання споживчого ринку є формування ефективного конкурентного середовища у роздрібній торгівлі, у межах якого набувають розвитку суб'єкти господарювання різних форм власності, організаційно-правових форм господарювання, типів і масштабів діяльності.

Специфіка формування конкурентного середовища у роздрібній торгівлі пов'язана з особливостями функціонування торгівлі як галузі: взаємодія з кінцевим споживачем і безпосередня залежність від споживчого попиту; локальний характер обслуговування; складність економії на масштабі; висока інвестиційна та структурна привабливість, яка визначається низькими вхідними бар'єрами для немережних підприємств і помірно високими для мережних, помірною ринковою владою постачальників і споживачів, доступністю торгових технологій, каналів постачання та збуту.

В умовах загострення конкуренції на споживчому ринку головним фактором успіху функціонування торговельних підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможності. Багатогранність сучасної конкуренції зумовлює різноманіття авторських позицій у питанні визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, однак найчастіше розглядається в контексті економічної боротьби між окремими суб'єктами ринку за кращі умови та результати господарювання і відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища у певний проміжок часу.

З огляду на специфіку діяльності торговельних підприємств на споживчому ринку конкурентоспроможність слід розглядати як їх здатність до ефективного функціонування за рахунок пропозиції торговельної послуги,

яка представляє цінність для покупця, у порівнянні з підприємствами – конкурентами в конкретний період часу.

Суттєвими характеристиками конкурентоспроможності торговельних підприємств є:

- відносність – виявляється в його конкурентних перевагах і недоліках відносно інших суб'єктів ринку;
- складність – характеризує інтегральний прояв всіх складових економіки підприємства;
- об'єктивність – має об'єктивну природу та не змінює свій зміст залежно від уявлень суб'єктів її оцінки;
- латентний характер – може бути оцінена лише опосередковано за допомогою системи непрямих вимірювачів;
- динамічність – розглядається в конкретний період часу [19].

Конкурентоспроможність, як характерна ознака ринкового середовища, визначає основні параметри функціонування торговельного підприємства в цілях отримання максимального прибутку відповідно до завдання задоволення споживчих потреб. Спроможність торговельного підприємства займати визначену ринкову нішу в певному періоді часу є характерною економічною ознакою його конкурентоспроможності та забезпеченості конкурентними перевагами.

Ринкові умови економічного розвитку торговельного підприємства визначають необхідність дослідження конкурентоспроможності як системи параметрів оцінки забезпечення конкурентними перевагами та їх ефективного використання в стратегічній зоні господарювання. Розробка, використання обґрунтованої системи економічних параметрів, що відповідають змісту, предмету і меті оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є комплексним та системним завданням діагностики забезпеченості конкурентними перевагами господарюючого суб'єкта з урахуванням сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища.

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства пов'язують з:

- конкурентоспроможністю продукції (товарів, робіт, послуг);
- ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;
- ефективністю діяльності, платоспроможністю та ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару, конкурентоспроможністю товару;
- якістю торговельної діяльності та її ефективністю;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю;
- економічним потенціалом та його використанням [14].

Вираження мети оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства забезпечує та деталізує стратегію, тактику господарсько-фінансової діяльності в умовах конкурентного середовища.

Обґрунтування мети оцінки конкурентоспроможності забезпечує функціональність та цілісність всієї системи оцінки, є умовою отримання прогнозних результатів господарсько-фінансової діяльності. Мета оцінки в подальшому відображається структурою прогнозних показників і параметрів конкурентоспроможності підприємства. Важливим є поєднання показників оцінки конкурентоспроможності в розрізі оперативного, тактичного та стратегічного періодів, що дозволяє систематизувати організаційно-управлінські заходи формування та використання конкурентних переваг

суб'єкта конкурентного поля. Умовою функціональності оцінки конкурентоспроможності є ресурсний потенціал торговельного підприємства та резерви його використання в ході виконання конкурентної стратегії [19].

Ще один фактор успішного розвитку підприємства – поява відносин між компанією і клієнтом. Підприємство прагне закріпити певного клієнта за собою. Отже, йдеться про маркетинг довгострокових партнерських відносин. Взаємовідносини споживача і продавця не закінчуються після першої угоди, а лише починаються, стаючи довготривалими.

В умовах кризи персоніфіковане ставлення допомагає зберегти лояльність клієнта і утримує його від пошуку альтернативних, економічно більш вигідних партнерів та постачальників. Тому основними конкурентними перевагами торговельного підприємства мають стати:

- унікальність товарів за однією або декількома властивостями;
- унікальність товарів за комбінацією властивостей;
- унікальність товарів за формою, зовнішнім виглядом, упаковкою, способом доставки тощо;
- володіння підприємством висококваліфікованим персоналом, який сприяє підтриманню та формуванню лояльності споживачів;
- надання підприємством особливих умов продажу та після продажного обслуговування тощо.

Отже, для торговельного підприємства лояльність споживачів можна вважати однією з ключових конкурентних переваг, а її формування залежить від рівня впровадження на підприємствах «маркетингу взаємовідносин». Його метою є цілеспрямоване формуванням та підтримка довгострокових зв'язків, що задовольняють споживачів, з метою сталого ведення бізнесу, створення конкурентної переваги.

Маркетинг взаємовідносин орієнтований на довгострокову співпрацю і має на меті надання споживачам довгострокових цінностей [2].

Роздрібна торгівля – це складна соціоекономічна система, для якої характерні високий рівень ризику й невизначеності господарської діяльності. У цих умовах головним завданням роздрібних підприємств і організацій є їхнє виживання на ринку, тобто конкурентоспроможність, яка інтегрально відбиває результативність стратегії і тактики функціонування підприємства.

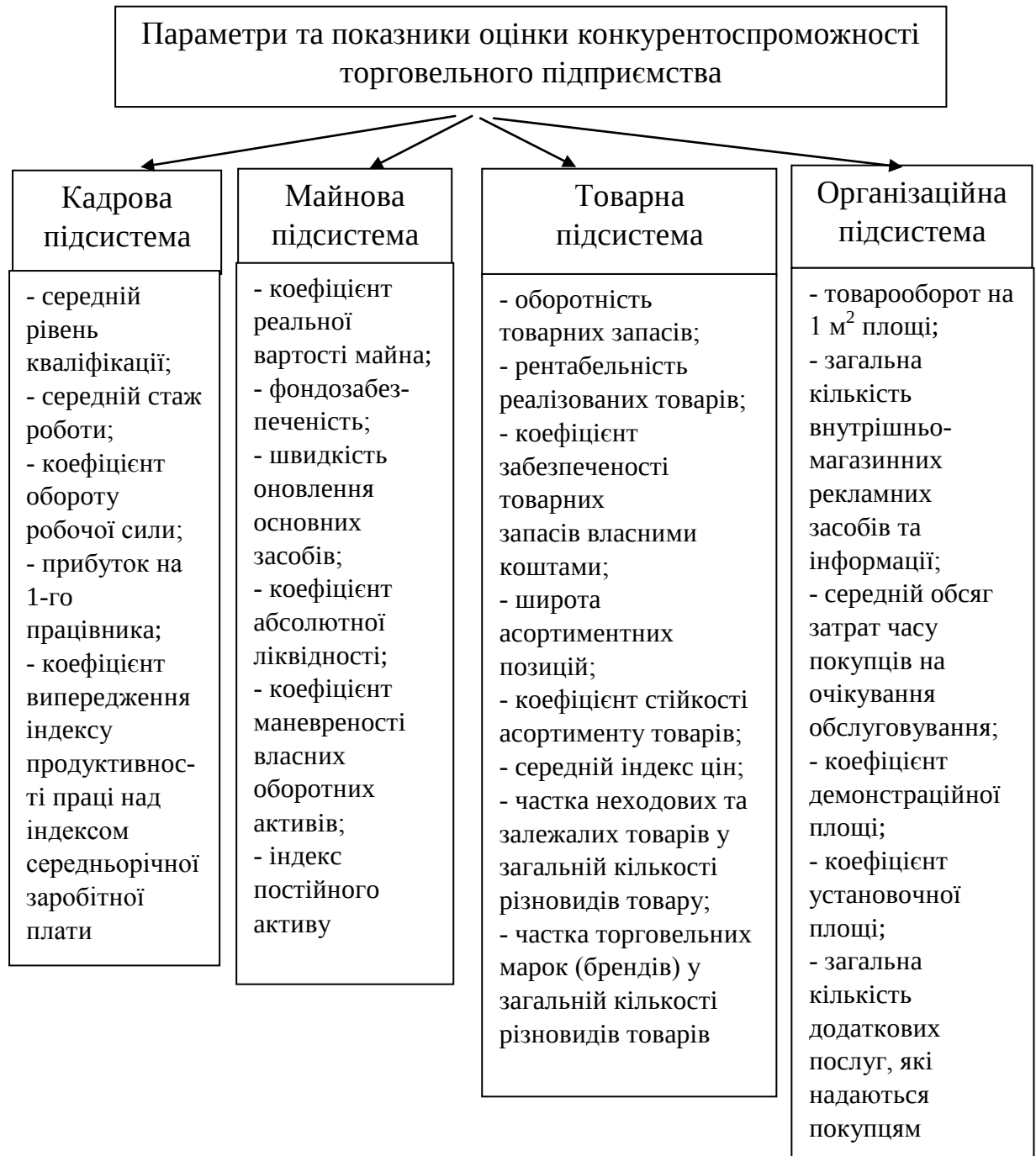
Чим ефективніша діяльність роздрібних підприємств і організацій, тим більше доходів вони одержують, а це створює умови для подальшого поліпшення обслуговування покупців. У результаті ефективні підприємства й організації роздрібної торгівлі є більш стійкими на виживання порівняно з менш ефективними, тобто вони більш конкурентоспроможні.

Однак різноманіття форматів торгівлі, варіантів спеціалізації і схем розміщення суттєво ускладнюють оцінку конкурентоспроможності з погляду її універсальності. З огляду на це, слід переглянути й адаптувати існуючі методи й моделі з урахуванням принципової неможливості аналізувати конкурентоспроможність у сфері виробництва та комерції на ідентичних методологічних платформах [19].

Для оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства важливим є визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням певних критеріальних ознак:

- єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений у межах району;
- ідентичність профілю діяльності з врахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;
- порівняльність фаз життєвого циклу підприємств;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі.

Основними параметрами оцінки є структурні елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема підсистеми: кадрова, майнова, товарна, організаційна (рисунки 1.2).



Р и с у н о к 1.2 – Параметри та показники оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства [19]

В и б і р п і д с и с т е м п о б у д о в а н и й з а
 п р и н ц и п о м о р г а н і з а ц і ї т о р г о в е л ь н о г о ц и к л у
 п і д п р и є м с т в і, що передбачає використання кадровою
 підсистемою (персонал) майнової підсистеми (засобів праці) з метою впливу
 на товарну підсистему (предмети праці) шляхом реалізації ТНС та отримання
 фінансових результатів, достатніх для розширення ресурсного потенціалу
 (інтенсивний розвиток підсистем забезпечення конкурентоспроможності).
 Організаційний принцип відображений окремою підсистемою (організаційна
 підсистема), що забезпечує ефективну взаємодію інших підсистем та
 конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Очевидно, число підсистем оцінки конкурентоспроможності може бути
 збільшеним, зокрема за рахунок деталізації запропонованих нами
 (наприклад, поділу організаційної підсистеми на управлінсько-організаційну
 та інформаційну). Кількість та структура підсистем визначається
 інформаційною базою розрахунку та сукупністю показників оцінки
 конкурентоспроможності, що взаємозв'язані між собою.

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану
 підприємства як господарчої (виробничої) системи, який визначає
 перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних
 цілей та завдань. Підтримування або підвищення конкурентоспроможності
 може розглядатися і як одна з функціональних стратегічних цілей (завдань)
 підприємства:

– На першому етапі – визначення кола підприємств-конкурентів.

Як вже було зазначено вище, конкурентоспроможність підприємства є
 показником порівняльним. Конкурентоспроможність підприємства може
 бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів і результатів
 діяльності конкретного торговельного підприємства з певною групою
 підприємств, які визнані його конкурентами.

Формування групи підприємств-конкурентів є дуже важливим етапом роботи, оскільки підприємство може бути конкурентноздатним в межах певного сегменту ринку, а в межах іншого – бути конкурентноздатним.

Підприємства, що визначаються конкурентами певного підприємства, повинні відповідати наступним ознакам:

- 1) Єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент район діяльності, визначений в межах міста, району або області.
- 2) Відповідність асортиментної структури товарообороту, широту та глибини асортименту товарів, і торговельних послуг, що пропонується.
- 3) Співставлення фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку.
- 4) Застосування однакових каналів розповсюдження товарів.
- 5) Наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємства (перш за все, на ринку закупівлі товарних ресурсів, ринку інвестицій та інновацій).

Перші дві ознаки є визначальними для початку конкурентної взаємодії. Невідповідність підприємств за трьома іншими ознаками допускає їх конкуренцію, але визначає нерівність стартових умов конкурентної боротьби [31].

– На другому етапі – збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

Інформація, необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, може бути добута кількома шляхами:

- 1) Шляхом отримання об'єктивної кількісної інформації про основні результати господарсько-фінансової діяльності підприємств-конкурентів. Джерелом її отримання можуть бути форми бухгалтерської, статистичної або податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, виконані відповідними маркетинговими фірмами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження.

2) Шляхом збору якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегію та тактику їх діяльності. Така інформація може бути отримана шляхом проведення соціологічних опитувань, вибірових спостережень, залучення експертів тощо.

Неповнота, а іноді й відсутність доступу до інформації про діяльність фірм-конкурентів нерідко обумовлює не об'єктивно оптимістичну оцінку стосовно переваги підприємства над його конкурентами.

Повнота збору інформації та широта використаних джерел є запорукою об'єктивності висновків, які будуть отримані на стадії її обробки.

– На третьому етапі – формування системи оціночних показників.

Виходячи з теоретичних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства та враховуючи наявну інформацію, формують перелік основних критеріїв та показників оцінки конкурентоспроможності.

Основні критерії та напрями оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Критерії та напрями оцінки конкурентоспроможності

Напрями діяльності	Критерії та напрями оцінки
1	2
Торговельно-виробнича діяльність	Обсяг та склад товарообороту
	Перелік та обсяг торговельних послуг, що надаються
	Виробнича потужність торговельного підприємства (загальна торговельна площа помножена на кількість годин роботи)
	Стан торговельної площі (розміщення, доступність)
	Обсяг, склад витрат обігу та їх рівень
	Товарне забезпечення обороту (обсяг надходження товарів, товарні запаси та їх відповідність нормативам, ритмічність поставки)
	Організація торговельних процесів та обслуговування споживачів, прогресивність методів обслуговування, характер організації торговельно-технологічних процесів

Фінансова діяльність	Обсяг та структура капіталу, його ціна
	Рентабельність діяльності та використання капіталу
	Фінансове становище та платоспроможність підприємства
	Обсяг та склад оборотного капіталу та його використання
	Тривалість операційного циклу та його окремих елементів

Продовження таблиці 1.2

1	2
	Структура та напрямки використання фінансових ресурсів підприємства
	Рівень та ритмічність виплати дивідендів
	Обсяг та склад інвестиційних вкладень
Кадрова діяльність	Забезпеченість робочою силою (укомплектованість штатів та їх відповідність потребам)
	Продуктивність та ефективність праці
	Рівень заробітної плати та соціальних виплат, його відповідність ринковому рівню
	Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причина)
Комерційна діяльність	Асортиментна політики
	Цінова політика
	Рекламна діяльність
	Організація господарських зв'язків, їх стабільність та ефективність
	Політика формування торговельних надбавок
	Конкурентоспроможність реалізованої продукції (торгова марка, швидкість реалізації)
Організаційна та управлінська діяльність	Система планування
	Оперативне управління
	Професійний рівень керівників та спеціалістів
	Раціональність оргструктури
	Інформаційне забезпечення, технологія управління

Як видно з таблиці 1.2, в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватися як кількісні, так і якісні показники.

Якісні показники використовуються в процесі оцінки у вигляді опису (образу) або у вигляді бальної оцінки якості, отриманої на основі експертного співставлення фактичного стану з найкращим [33].

– На четвертому етапі – обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може проводитися різними методами. Основними з них є:

1) Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).

При застосуванні даного методу підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з і показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

2) Метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає в цьому разі не проводиться.

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

3) Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів.

Застосування даного методу передбачає:

- складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами;
- виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання);
- розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in}} \cdot B_{\max i}, \quad (1.6)$$

де Z_{ij} – фактичне значення i -го оціночного показника по j -му підприємству;

Z_{in} – найкраще значення i -го оціночного показника по даній сукупності;

$B_{\max i}$ – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника [36].

– встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства – $3H_i$.

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертно з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням наступної формули:

$$Y3_j = \sum_{j=1}^k B_{ij} \times 3H_i. \quad (1.7)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

4) Метод "еталону" (графічний метод). Цей метод використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства.

Для застосування методу необхідно:

а) визначити напрями (зони) оцінки конкурентоспроможності. Для наочності отриманого результату рекомендовано обмежитись 5-6 напрямками (зонами) оцінки;

б) встановити максимальну (еталонну) кількість балів оцінювання, однакова за кожним напрямком;

в) визначити кількість балів, набраних підприємством, що оцінюється, в порівнянні з еталонним значенням;

г) здійснити побудову графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності підприємства.

Радіус еталонного кола та масштабування вісей еталонного багатокутника визначається встановленим максимальним балом оцінювання.

Багатокутник фактичного стану підприємства будується шляхом відкладання на вісях (напрямах оцінки) фактично набраних балів та з'єднання отриманих точок.

Даний метод може застосовуватися не лише для оцінки конкурентоспроможності підприємства відносно фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства [2].

Таким чином, у першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства, визначено методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, представлений алгоритм інтегральної оцінки та показників конкурентної позиції торговельного підприємства.

2 ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ГАЙДАР ПЛЮС» (ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»).

Адреса ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»: 69065, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Сортувальна, будинок 3.

Перелік засновників ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» (розмір статутного капіталу складає 1000,0 грн.):

- 1) Гайдар О. В. – 49,0% від статутного капіталу);
- 2) Мартиненко І.Г. – 29,0% від статутного капіталу);
- 3) Міщенко Р.О. – 22,0% від статутного капіталу).

Види діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»:

- 46.34 Оптова торгівля напоями;
- 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (основний);
- 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [12].

Найвищим органом управління ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» є загальні збори його учасників, які здійснюють свою діяльність відповідно до українського законодавства на підставі Статуту ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

За весь час роботи підприємство ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» зарекомендувало себе як надійний партнер, стабільна у фінансовому відношенні фірма.

Звіт про обсяги реалізації алкогольних напоїв у роздрібній мережі ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Звіт про обсяги реалізації алкогольних напоїв у роздрібній мережі ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр., млн. штук

Код продукції	Вид продукції	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне	%
1	2	3	4	5	6
31	Шампанське та ігристі вина	1536,8	2360,7	823,9	53,6
33	Вина виноградні	426,3	703,8	277,5	65,0
34	у тому числі вина виноградні столові сухі ординарні	8,9	14,7	5,8	65,2
35	у тому числі вина виноградні столові напівсухі	13,8	22,8	9,0	65,2
36	у тому числі вина виноградні столові напівсолодкі	393,0	648,9	255,9	65,1
37	у тому числі вина виноградні кріплені ординарні	25,1	41,4	16,3	64,9
47	Вермути та вина ароматизовані	72,5	119,7	47,2	65,1
57	Сидр та перрі	3208,6	5297,4	2088,8	59,5
58	Горілка та горілка особлива	1268,438	2094,192	825,754	65,1
59	Лікери-горілчані вироби	1372,7	2266,344	893,644	65,2
60	у тому числі слабоалкогольні напої міцністю від 1,2 до 8,5 відсотків	10,553	17,424	6,871	65,1
65	Міцні напої з виноградної сировини	41,4	68,4	27,0	65,2
66	Міцні напої з плодово-ягідної сировини	28,27	46,68	18,41	65,1
67	Коньяк	239,1	394,8	155,7	65,1
68	Бренді	369,9	610,8	340,9	65,2
84	Пиво із солоду (солодове)	209801,03	346381,51	136580,48	65,1
Всього		218334,74	360470,66	142135,92	65,1

Як видно з таблиці 2.1, структура обсягів реалізації алкогольних напоїв у роздрібній мережі ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2023 році порівняно з 2022 роком суттєво не змінилась. Найбільшу питому вагу від обсягів реалізації продукції ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2023 році займають такі види продукції: сидр та перрі – 1,47%, горілка та лікєро-горілчані вироби – 1,21%, пиво солодове – 96,09%.

2.2 Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

В умовах посилення конкуренції в усіх сферах економічної діяльності зростає важливість проведення економічного аналізу, мета якого полягає в оптимізації обсягу і номенклатури продукції для задоволення попиту у високоякісній продукції, а також для досягнення стабільних результатів господарської діяльності.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 роки представлений в таблиці 2.2.

Як видно з таблиці 2.2, ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» динамічно розвивається, фінансові результати його діяльності у 2023 році значно кращі, ніж у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 р. зріс на 156450 тис. грн. (65,1%). Однак, темп приросту собівартості реалізованої продукції вищий порівняно з темпом приросту чистого доходу від реалізації продукції і складає 66,3%, що зумовило зростання валового прибутку на 13041 тис. грн. (54,4%). Негативним є зростання адміністративних витрат на 72,1%, але витрати на збут зросли на 5238 тис. грн. (32,6%). За рахунок цього прибуток від операційної діяльності підвищився більше ніж в 2 рази і склав 7077 тис. грн. Прибуток до оподаткування підвищився на 6878 тис. грн. за рахунок фінансових витрат у розмірі 199 тис. грн. Витрати з податку на прибуток склали 2494 тис. грн. Чистий прибуток зріс на 4384 тис. грн. (63,8%).

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр., тис. грн.

Назва показника	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
			абсолютне	%
Чистий дохід від реалізації продукції	240285	396735	156450	65,1
Собівартість реалізованої продукції	216298	359707	143409	66,3
Валовий прибуток	23987	37028	13041	54,4
Адміністративні витрати	1004	1728	724	72,1
Витрати на збут	16091	21329	5238	32,6
Інші операційні витрати	27	28	1	3,7
Прибуток від операційної діяльності	6868	13945	7077	103,0
Фінансові витрати	-	199	199	-
Прибуток до оподаткування	6868	13746	6878	100,1
Витрати з податку на прибуток	-	2494	2494	-
Чистий прибуток	6868	11252	4384	63,8

Рентабельність – відносна характеристика фінансового результату діяльності підприємства, що комплексно відображає ефективність використання ним матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Існує велика кількість показників рентабельності залежно від того, що є базовим показником для розрахунку, який вид фінансового результату

(прибутку) з ним зіставляють, з чийх позицій оцінюють ефективність господарської діяльності підприємства.

У прикладних економічних науках, в зарубіжній та вітчизняній обліково-аналітичній практиці залежно від того, що є базовим показником для розрахунку (з чим порівнюють вибраний показник фінансового результату діяльності підприємства), зазвичай виділяють дві великі групи показників рентабельності:

- рентабельність продукції (їх ще називають показниками рентабельності продажів);
- рентабельність капіталу (інвестицій) [4].

Розраховуємо рентабельність продажів за формулою:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Визначаємо рентабельність продажів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. за формулою (2.1):

$$R_{\text{пр}}^{2022} = \frac{6868}{240285} \cdot 100\% = 2,9\%$$

$$R_{\text{пр}}^{2023} = \frac{11252}{396735} \cdot 100\% = 2,8\%$$

Таким чином, рентабельність продажів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 0,1% за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, адміністративних і фінансових витрат, а також витрат з податку на прибуток.

При проведенні аналітичних розрахунків з позицій підприємства як суб'єкта господарювання та його інвесторів, при обґрунтуванні рішень щодо управління структурою капіталу та в ряді інших випадків використовують

показник чистої рентабельності активів, відомий ще як коефіцієнт економічної рентабельності, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт окупності інвестицій:

$$k_{pa}^{\text{ч}} = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (2.2)$$

де A – вартісна оцінка активів підприємства.

Визначаємо чисту рентабельність активів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. за формулою (2.2):

$$k_{pa}^{\text{ч} \ 2022} = \frac{6868}{55476} = 0,124, \text{ або } 12,4\%$$

$$k_{pa}^{\text{ч} \ 2023} = \frac{11252}{71653} = 0,157, \text{ або } 15,7\%$$

Показник характеризує рівень чистого прибутку, що генерується всіма активами підприємства, прибутковість інвестованого в активи капіталу. Як показують розрахунки чиста рентабельність активів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла на 3,3%. Отже, рівень ризику ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» – низький, прибуток – високий, запас міцності – достатній.

Проблематика конкурентоспроможності підприємств торгівлі полягає в тому, що підприємства повинні постійно діагностувати свій фінансово-економічний стан для того, щоб мати змогу ефективного та безперервного функціонування в умовах поглиблення глобалізаційних та інтеграційних процесів, зростання недобросовісної конкуренції та спадних тенденцій в економіці країни.

Важливим питанням дослідження потенціалу конкурентоспроможності є проблема аналізу та оцінки фінансово-економічного стану підприємств торгівлі, виборі та обґрунтуванні показників аналізу, визначенні порогових (граничних) значень коефіцієнтів [8].

У ринковій економіці, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність [11].

Під ліквідністю розуміють спроможність підприємства перетворювати свої активи на гроші без втрат їх ринкової вартості для покриття всіх необхідних платежів у міру настання їх строків та швидкість здійснення цього перетворення. Таким чином, ліквідність можна розглядати як час, необхідний для продажу активу, і суму, одержану від продажу активу [13].

Показники ліквідності застосовуються для оцінки можливостей підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Показники ліквідності дають уявлення не тільки про платоспроможність підприємства на конкретну дату, а й у випадках надзвичайних ситуацій. Ліквідність підприємства можна оперативно визначити за допомогою коефіцієнтів ліквідності.

Основні показники ліквідності:

1) Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності) розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань [14]:

$$K_{з.л.} = \phi_{1p.1195} / \phi_{1p.1695}. \quad (2.3)$$

Визначаємо коефіцієнт покриття ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. за формулою (2.3):

$$K_{з.л.}^{2022} = 53229 / 49844 = 1,068$$

$$K_{з.л.}^{2023} = 69701 / 54769 = 1,273$$

Значення коефіцієнта покриття в межах 1,0-1,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно повертає борги. Як бачимо з розрахунків, ліквідності

ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» дещо не вистачає, щоб сплачувати рахунки, але позитивною тенденцією є підвищення коефіцієнта покриття у 2023 році порівняно з 2022 роком на 20,5%.

2) Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами [19]:

$$Кз.л. = \phi 1(p.1195 - p.1100) / \phi 1p.1695. \quad (2.4)$$

Визначаємо коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. за формулою (2.4):

$$Кш.л.^{2022} = (53229 - 33905) / 49844 = 0,389$$

$$Кш.л.^{2023} = (69701 - 47164) / 54769 = 0,413$$

Як бачимо з розрахунків, коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2022-2023 рр. нижче прийнятного значення (0,7-0,8). Однак, спостерігається позитивна динаміка цього показника у 2023 році порівняно з 2022 роком – збільшення на 2,4%.

3) Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно [27]:

$$Ка.л. = \phi 1(p.1160 + p.1165) / \phi 1p.1695. \quad (2.5)$$

Визначаємо коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. за формулою (2.5):

$$\text{Ка.л.}^{2022} = (0 + 2614) / 49844 = 0,052$$

$$\text{Ка.л.}^{2023} = (0 + 1012) / 54769 = 0,018$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2022-2023 рр. нижче теоретично достатнього рівня (0,2 : 1). На практиці фактичні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими, але це ще не дає підстави вважати про неможливість підприємства негайно погасити свої борги, бо малоймовірно, щоб усі кредитори підприємства одночасно пред'явили йому свої боргові вимоги.

Наочно динаміка показників ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр. представлена на рисунку 2.1.

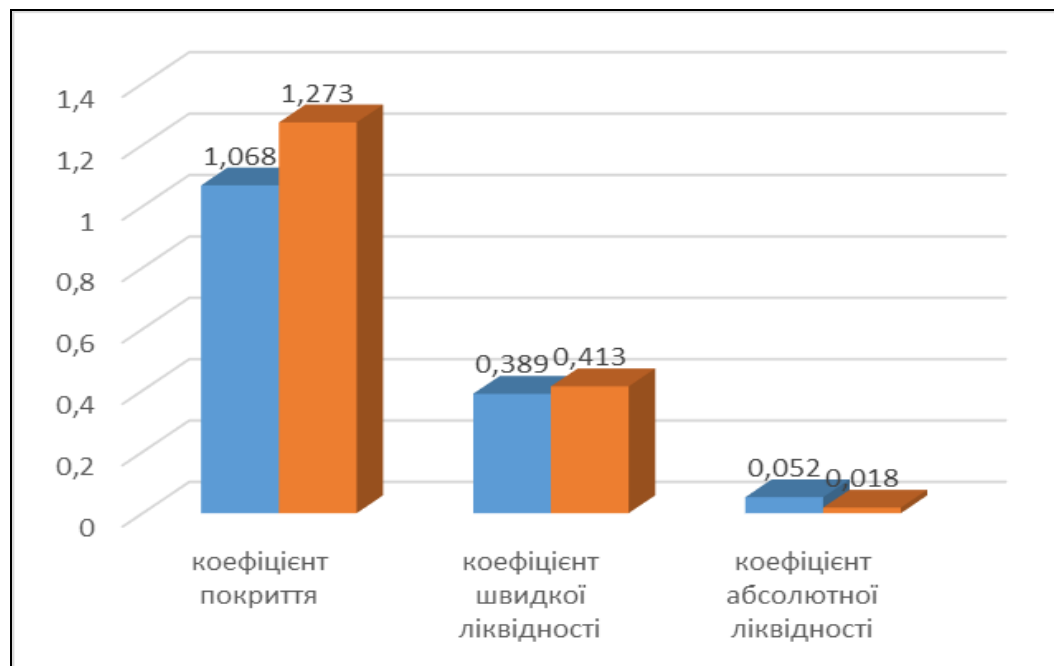


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 рр.

Ліквідність підприємств характеризує також чистий оборотний капітал. Цей показник розраховується як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність сплачувати свої поточні зобов'язання:

$$\text{ЧОК} = \phi 1(p.1195 - p.1695), \quad (2.6)$$

$$\text{ЧОК}^{2022} = 53229 - 49844 = 3385 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧОК}^{2023} = 69701 - 54769 = 14932 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий оборотний капітал ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» має позитивне значення. У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається приріст цього показника на 11547 тис. грн.

Перед тим, як перейти до впливу всіх вище досліджуваних показників та їх тенденцій на потенціал конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі хотілось наголосити, що конкуренція є невід'ємним елементом внутрішнього фінансового ринку, тоді як конкурентоспроможність окремого торговельного підприємства є одним із найголовніших показників його стану і від якого залежать перспективи його подальшого розвитку та зростання [30].

2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

Для оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) факторного впливу на підприємства використовується SWOT-аналіз як своєрідна форма стратегічного балансу, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дозволяє встановити систему взаємозв'язків між зовнішнім конкурентним середовищем і внутрішньогосподарським потенціалом конкурентоспроможності.

SWOT-аналіз доцільно проводити в розрізі окремих суб'єктів конкуренції та для конкурентного середовища в цілому, а його результати в значній мірі можуть бути абстраговані для оцінки інших підприємств конкурентів. Так, з урахуванням значного рівня суб'єктивності, SWOT-аналіз виконує функції забезпечення синтезу, інтеграції різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції підприємства [31].

Основним інструментом процесу вивчення діяльності посередницьких підприємств є SWOT-аналіз, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища підприємства. На основі вибраного стратегічного напрямку розвитку діяльності торговельно-посередницького підприємства, розробляються стратегічні альтернативи. При виборі підприємством стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація [33].

Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС», побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких позиціюємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію на підприємство (загрози).

Такі матриці приведені у вигляді таблиць 2.3 і 2.4, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»: висока, середня, низька.

Таблиця 2.3 – Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Не повністю задоволений попит на продукцію. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Впровадження в нові сегменти ринку.	1. Вдосконалення організації торгівлі. 2. Зниження цін на товари і готову продукцію.	1. Зниження податків і мит.
	Помірна	1. Вільний вхід на ринок. 2. Вдосконалення менеджменту.	1. Розорення і відхід підприємств-конкурентів.	1. Зміни переваг споживачів.
	Слабка	1. Невдала поведінка конкурентів	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Державна підтримка підприємств.

Для здобуття повнішої наглядності, необхідно отримані дані ранжувати в порядку убутання їх міри дії в таблиці 2.5.

Таблиця 2.4 – Матриця «вірогідність/вплив» для позиціювання загроз зовнішнього середовища для ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

	Вірогідність			
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильна	1. Несприятлива економічна ситуація в державі.	1. Збої в постачаннях продукції.	1. Поява товарів-субститутів. 2. Поява нових фірм на ринку. 3. Посилення конкуренції.
	Помірна	1. Зниження рівня життя населення. 2. Зростання податків і мит.	1. Посилювання законодавства.	1. Поява принципово нового товару. 2. Скачки курсів валют. 3. Зміна купівельних переваг.
	Слабка	1. Зміна рівня цін.	1. Зростання темпів інфляції.	1. Погіршення політичної обстановки.

Як видно з таблиці 2.4, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Таблиця 2.5 – Зовнішні можливості та загрози для ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

Можливості	Загрози
Вдосконалення організації торгівлі	Зростання податків і мит
Стійкий попит на продукцію	Пониження рівня цін
Зниження податків і мит	Зростання темпів інфляції
Зниження цін на продукцію	Посилювання законодавства
Поліпшення рівня життя населення	Зниження рівня життя населення
Вдосконалення менеджменту	Зміна купівельних переваг
Розорення і відхід фірм-конкурентів	Скачки курсів валют
Підвищення рівня цін	Посилення конкуренції
Впровадження в нові сегменти ринку	Поява нових конкурентів
Невдала поведінка конкурентів	Збої в постачаннях продукції

Як видно з таблиці 2.5, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС», представлених в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достатня популярність	Вузький асортимент продукції
Імідж на ринку	Збої в постачанні
Фокусування на споживачі	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Слабка структура управління
Сучасні технології організації торгівлі	Вузька спеціалізація
Продумана стратегія у сфері діяльності	Неучасть персоналу в ухваленні управлінських рішень
Висока кваліфікація персоналу	Додаткові транспортні витрати
Хороша мотивація персоналу	Недостатньо високий прибуток
Конкурентноздатна цінова політика	
Налагоджена збутова мережа	

Отже, зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС», використовуючи основні моменти зі списків слабких і сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього.

Отже, мета ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» – вихід на регіональні ринки. Для здійснення поставленого завдання керівництво ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» планує наступне:

- зміцнити свої позиції на ринку м. Запоріжжя та області;
- налагодити реалізацію на ринках інших регіонів.

На основі даних про організацію, можна побудувати таблицю SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	– висока якість продукції; – специфічність продукції; – різноманітність асортименту; – задоволення потреб певної групи споживачів; – молодий і перспективний колектив; – гнучка політика керівництва; – хороша репутація у клієнтів.	– один вид діяльності; – спрямованість на певні соціальні групи; – мале представництво по регіонах; – додаткові транспортні витрати; – недостатньо високий прибуток.
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	– вихід на нові ринки; – налагодження роботи з постачальниками інших регіонів; – зниження ціни на певні види товару; – покращення доставки товару; – укладення нових договорів про поставки; – покращення рекламної компанії.	– поява нових конкурентів; – збільшення цін на продукцію; – зростаючий конкурентний тиск; – зниження репутації; – банкрутство; – нестабільна економіка; – перехід до старих уподобань.

На основі отриманих даних з таблиці 2.7, можна визначити стратегії, які може використовувати ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» для успішного розвитку. Оскільки слабих сторін у ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в м. Запоріжжі та області, збільшення кількості клієнтів та інше; стратегія скорочення витрат також є доцільною,

оскільки прибуток у компанії невеликий. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат.

Оскільки підприємство ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» збирається збільшити обсяг реалізації і захопити додатковий сегмент ринку, на якому в майбутньому передбачається конкуренція, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачаюча глибше проникнення і географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Це можна сформулювати таким чином:

- мінімізувати витрати і тим самим укріпити свою конкурентну позицію;
- удосконалювати реалізацію в тих районах області, в яких вже налагоджена;
- проводити активну рекламну компанію своєї продукції, потім вийти на нові ринки збуту, уклавши договори з організаціями.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС», виявилися помилки в стратегії підприємства, які могли б привести до невдачі в майбутньому. Матриця SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» допомогла поглянути на сильні і слабкі сторони підприємства, проаналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища, і в результаті запропонувати нову стратегію діяльності підприємства ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

2.4 Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

Основним конкурентом ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» є ТОВ «Баядера Логістик» – дистриб'ютор національної компанії «Баядера Груп»

(неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами).

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності підприємств-конкурентів із застосуванням одного з матричних методів – методу балів.

Вихідна інформація про різні аспекти діяльності об'єктів оцінки – ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» і ТОВ «Баядера Логістик» наведена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Інформація про господарську діяльність підприємств-конкурентів за 2023 рік

№ з/п	Назва показника	Од. вимір.	ГАЙДАР ПЛЮС	Баядера Логістик
1	2	3	4	4
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	396735	5470881
2.	Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	13945	114415
3.	Чистий прибуток	тис. грн.	11252	13420
4.	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	254	380
5.	Кількість працівників, що постійно перебувають у штаті	осіб	243	358
6.	Власний капітал	тис. грн.	16884	84420
7.	Товарні запаси	тис. грн.	46974	487366
8.	Середньорічна вартість активів	тис. грн.	63564,5	2081269
9.	Темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	%	165,1	128,3
10.	Кількість товарних одиниць	од.	127	245
Середня кількість товарних одиниць на даному сегменті ринку		од.	186	

Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності, який визначено за результатами опитування групи експертів, наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств

Чинники конкурентоспроможності	Вагомість чинника
Маркетинговий потенціал	0,2
Виробничий потенціал	0,4
Фінансовий потенціал	0,3
Кадровий потенціал	0,1

На основі наведених даних в таблицях 2.8 і 2.9, оцінимо рівень конкурентоспроможності кожного з підприємств-конкурентів за допомогою методу балів. Як оцінні показники можна використовувати коефіцієнти, що характеризують окремі складові потенціалу підприємства. Максимальна кількість балів за кожним оцінним відносним показником дорівнює 10.

Розрахуємо оцінні показники, що характеризують окремі складові потенціалу підприємств.

1) Маркетинговий потенціал, виходячи з наявної інформації, будуть характеризувати наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт співвідношення товарних одиниць розраховується як відношення кількості товарних одиниць в асортименті і-го підприємства до кількості товарних одиниць в асортименті в середньому по підприємствах, що діють на даному ринковому сегменті;

- коефіцієнт оборотності запасів (Ко.з.), розраховується як відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості матеріальних запасів для кожного підприємства.

2) Виробничий потенціал з урахуванням специфіки галузевої приналежності об'єктів оцінки характеризують наступні показники:

- темпи росту чистого доходу від реалізації продукції (Тч.д.);

– рентабельність реалізації (Рр.), розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до чистого доходу від реалізації продукції (в частках одиниці).

3) Фінансовий потенціал можна охарактеризувати за допомогою показників:

- рентабельності власного капіталу (Рв.к.) – відношення чистого прибутку до суми власних коштів;

- коефіцієнт автономії (Кавт) – відношення суми власних коштів до загальної суми джерел фінансування.

4) Кадровий потенціал може бути описаний за допомогою показників:

- продуктивності праці (ПП) – відношення обсягу випуску продукції до середньооблікової чисельності працівників;

- коефіцієнта сталості кадрового складу (Кс) – відношення кількості працівників, що постійно перебувають у штаті до середньооблікової чисельності працівників.

Результати розрахунків оформимо в таблиці 2.10.

Після складання матриці оцінних показників необхідно виділити найкращі значення за кожним показником і присвоїти їм 10 балів (відповідно до умов завдання).

Таблиця 2.10 – Результати розрахунку оціночних показників конкурентоспроможності дистриб'юторських підприємств

Показники конкурентоспроможності	ГАЙДАР ПЛЮС	Баядера Логістик
1	2	3
1. Маркетинговий потенціал		
- коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	0,68	1,31
- оборотність запасів	9,78	10,03

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
2. Виробничий потенціал		
- темпи зростання чистого доходу	1,651	1,283
- рентабельність реалізації	0,028	0,021
3. Фінансовий потенціал		
- рентабельність власного капіталу	0,67	0,16
- коефіцієнт автономії	0,24	0,04
4. Кадровий потенціал		
- продуктивність праці	1561,9	14397,1
- коефіцієнт сталості кадрів	0,96	0,94

Розрахунок балів, отриманих за іншими показниками групи підприємств, ведеться за формулою (1.6).

Далі розрахуємо зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових потенціалу та інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства за формулою (1.7) в таблиці 2.11.

Результати розрахунків, наведені в таблиці 2.11, свідчать про те, що рівень конкурентоспроможності досліджуваних підприємств характеризується значними коливаннями навколо його середнього значення.

Найбільш сильну позицію в конкурентній боротьбі займає ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого (темпи зростання чистого доходу, рентабельність реалізації), фінансового (рентабельність власного капіталу, коефіцієнт автономії) та маркетингового потенціалу порівняно з ТОВ «Баядера Логістик».

Водночас, ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» характеризується невисоким ступенем реалізації маркетингового потенціалу, на дослідження якого повинні бути спрямовані майбутні заходи щодо зміцнення своєї конкурентної позиції.

ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» – це компанія недостатньо велика, щоб мати дуже диверсифікований бізнес, високоякісний менеджмент та займати велику ринкову частку.

Таким чином, у другому розділі дипломної роботи розглянуто організаційно-економічну характеристику ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС». Основним видом діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» є неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Аналіз показників господарської діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» показав, що компанія динамічно розвивається, фінансові результати його діяльності у 2023 році значно кращі, ніж у 2022 році. Чистий оборотний капітал ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» має позитивне значення. У 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігається приріст цього показника на 11547 тис. грн.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» показав, що найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачаюча глибше проникнення та географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору.

Розрахований інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» досить високий порівняно з конкурентами, що свідчить про достатній рівень конкурентної позиції компанії.

3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

3.1 Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації адекватних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, зі врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив. Найважливішими задачами вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства є: визначення критеріїв конкурентоспроможності й формування системи показників її вимірювання; розроблення методів оцінки рівня конкурентоспроможності; розроблення методів формування алгоритмів підвищення конкурентоспроможності.

Метою підвищення конкурентоспроможності потенціалу будь-якого підприємства повинно стати підвищення ефективності діяльності на основі розробки механізму комплексної оцінки і обґрунтованості всіх управлінських рішень з точки зору їх впливу на підвищення конкурентоспроможності. На підприємстві необхідно систематично проводити діагностику і моніторинг конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрямки, але й можливості реалізації конкурентної стратегії [35].

Для системного управління конкурентоспроможністю потенціалу ключовим моментом є коректний вибір об'єкта управління, в якості якого можна виділити конкурентоспроможність потенціалу. Таким чином, однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз всіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу; розробка методики визначення кількісних характеристик впливу

цих елементів один на одного та формування на цій основі методологічної бази управління конкурентоспроможністю потенціалу. Виходячи з вищесказаного, підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства має включати таку послідовність дій:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентоспроможності потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентоспроможності потенціалу [7, с. 211].

Управлінський аспект визначення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства слід розглядати з позицій основних функцій управління: планування, організації, регулювання, мотивації, контролю, координації. При побудові раціональної системи управління конкурентоспроможністю потенціалу необхідно враховувати ряд принципів, а саме [3]:

- орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку, що надає можливості підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції і підприємства в цілому;
- достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особистості, яка приймає управлінські рішення;
- процесний підхід, завдяки якому результат досягається ефективніше, бо саме в цьому випадку діяльністю та ресурсами керують як процесом. Такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також

зворотній зв'язок для ефективного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства;

- системний підхід до управління, який полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управлінні останнім як системи, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;

- безперервний моніторинг конкурентоспроможності потенціалу, який спрямовано на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок;

- використання перевіреної та достовірної інформації;

- урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно розглядати як довготерміновий послідовний процес пошуку й реалізації адекватних управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довготермінового розвитку, зі врахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив [15].

Напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів торговельної діяльності необхідно розробляти за трьома такими напрямками: взаємодія з постачальниками, формування ефективного внутрішнього середовища та стосунки зі споживачами.

В умовах нестабільного попиту особливу увагу заслуговують питання вдосконаленню асортиментної, цінової та сервісної політик, політики в області якості, активізації рекламної діяльності, а також створенню ефективних програм лояльності. Конкурентоспроможність суб'єктів торговельного підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможного товару, що воно реалізує [19].

Посилення конкуренції створюватиме між суб'єктами торговельного підприємництва цінність для споживача, який матиме вибір ціни, якості,

асортименту, місця придбання та іміджу, що максимально відповідатиме його потребам. Боротьба за споживача ведеться за багатьма напрямками і між великою кількістю суб'єктів торговельної діяльності, зокрема:

- між суб'єктами організованої та неорганізованої торгівлі;
- сучасними та традиційними магазинами;
- між вітчизняними та іноземними операторами.

На сучасному етапі основною конкурентною стратегією торговельного підприємства – є збільшення своєї ринкової частки і посилення лояльності споживачів по відношенню до свого диференційованого продукту [32].

Ціна товару, як відомо, є однією з детермінант успіху роздрібного торговельного підприємства. Сучасний споживач у своїй поведінці все більше орієнтується на зниження споживчих витрат, на обґрунтовані ціни, він не бажає "переплачувати".

У країнах Центральної та Східної Європи кожен 5-6-й покупець належить до типу "економний" (15-20% від загальної чисельності покупців), цінова чутливість є важливою для половини споживачів. Така ситуація є цілком зрозумілою, оскільки купівельна спроможність цих країн суттєво нижча за середньоєвропейський рівень, цінова диференціація в Європі зростає.

Виходячи з такої ситуації, закономірним є той факт, що серед суб'єктів торговельного підприємництва посилюється цінова форма конкуренції, оскільки більшість споживачів перейшли у більш дешевий сегмент; активізується змагання між форматами торгівлі, зокрема між дискаунтерами та іншими сучасними торговельними структурами, між ними та Інтернет-магазинами, які складають серйозну конкуренцію торговельним мережам, забезпечуючи значне підвищення ефективності комерційної діяльності, зниження трансакційних витрат, краще задоволення потреб споживачів на основі більшої їх поінформованості, застосування індивідуального підходу, надання додаткових видів сервісу без збільшення витрат на обслуговування тощо. Ціновий фактор став найважливішим мотиваційним чинником

поведінки споживача, не тільки у країнах із невисокими доходами більшості населення (як в Україні), а й у розвинених в економічному плані країнах. Крім того, актуальними питаннями для сучасного споживача залишаються ціна реалізації товарів, цінова гнучкість, співвідношення "ціна-якість".

Оцінюючи демографічні тенденції, як в Україні так, і у розвинутих країнах світу, необхідно звернути увагу на старіння населення. Так звані "срібні споживачі" мають достатню фінансову спроможність, і суттєво відрізняються від своїх однолітків попереднього сторіччя. Вони прагнуть підтримувати свою молодість, вести активний спосіб життя [29]. У той же час збільшується частка споживачів "молодого покоління", особливо в країнах, що розвиваються. Вони добре обізнані та широко використовують у своєму житті сучасні інформаційні технології, цінують швидкість та інноваційність. Купівлю товарів вони хочуть здійснювати не лише традиційно – у магазинах, а й через Інтернет, мобільні прилади, мінімізуючи витрачання часу, збільшуючи зручність та комфортність споживацького вибору.

Тому для суб'єктів торгівельного підприємництва відкриваються нові можливості у реалізації своєї продукції через соціальні мережі. Застосування соціальних мереж сприятиме зворотному зв'язку між продавцем та покупцем, що, в свою чергу, сприяє детальному вивченню потреб споживачів.

Сучасний покупець характеризується вимогливістю, тому він хоче купувати швидко, дешево й претендує на особливе до себе ставлення. На перший план виступають суб'єктивні, внутрішні почуття та емоції, які супроводжують процес придбання. Найбільш популярним слоганом маркетингових комунікацій стає: "Відчуй, випробуй, відкрий задоволення".

Суб'єктам торгівельного підприємництва для підвищення конкурентоспроможності необхідно враховувати різноманітність (індивідуалізацію) населення, яка зростає та провокує розвиток багатокультурного маркетингу.

Основними напрямками у покращенні конкурентоспроможності суб'єктів торговельного підприємництва вважають:

- зростання благополуччя та подальша диференціація рівня доходів, спонукає торговельні підприємства до чіткої цінової сегментації покупців, організації товарних відділів у різних цінових сегментах, наявності на підприємстві широкого асортименту товарів у різних цінових групах;

- зростання уваги до продуктів класу "преміум", дешевих товарів, виготовлених під замовлення окремого клієнта;

- зниження ролі родини, збільшення числа самотніх людей, матерів-одинок, людей без дітей, що потребують в асортименті торговельних об'єктів різних розмірів упакування продовольчих та непродовольчих товарів (сімейні та індивідуальні товарні одиниці);

- орієнтація на раціональне витрачання вільного часу робить актуальним ширше представлення в асортименті торговельних підприємств продуктів швидкого приготування, готової їжі, непродовольчих товарів одноразового використання, білизни, що не потребує прання тощо;

- узгодження часу торговельного обслуговування з графіком робочого часу споживачів, які обслуговуються, що робить актуальним подовження часу своєї роботи, впровадження концепції 24/7 (робота 24 години, 7 днів на тиждень) на весь торговельний об'єкт або окремі відділи, впровадження вейдингу (торгівля через автомати) як супутній сервіс;

- зростання уваги до харчової безпеки, вимагає посилення контролю на етапі вибору постачальника, експертизи товарної документації, приймання товарів до реалізації, добросовісного інформування покупців, упаковка, інформація, консультування продавців;

- підвищена увага до здоров'я, популяризація здорового способу життя вимагає наявності в асортименті товарів дієтичного та оздоровчого призначення, зі зниженим умістом жиру, солі, цукру, підвищеним умістом вітамінів, кальцію та інших корисних для здоров'я мінералів тощо, продуктів

органічного та натурального продовольства, товарів для спорту, ергономічної меблі та побутових приладів, білизни та одягу з природної сировини тощо;

– протидія урбанізації, посилення інтересу до природи – наявності спеціалізованого відділу, в якому продаються рослини, засоби по їх догляду, товари та корма для домашніх тварин, посадковий матеріал, добриво і багато іншого, що може зацікавити любителів природи.

Взагалі більшу лояльність у споживачів матимуть ті, які братимуть активну участь у вирішенні світової екологічної проблеми, завдяки впровадженню екологічної упаковки, підтримки товаровиробників, які виробляють екологічно чисті продукти.

Останні дослідження показали, що у покупців, знизилось почуття задоволення від покупки, тому однією ключовою тенденцією розвитку вважається підвищення уваги до клієнтського досвіду. Покращення клієнтського досвіду під час купівель розглядається експертами як одним з дієвих інструментів конкурентної боротьби, створення власного обличчя торговельних об'єктів, між якими на думку споживача, різниці немає. Клієнтський досвід це не тільки обслуговування клієнтів, це елементи впливу на покупця, що використовується в торговельному залі: внутрішнє планування, мерчайдаїзинг, освітлення, простота та швидкість здійснення операцій, приємна, інформативна, розважальна атмосфера торговельного об'єкта.

Підвищення уваги споживачів до зручності та емоційності задоволення своїх споживчих запитів змушують лідерів торгівлі рухатися до принципово нових типів організації бізнесу, що відповідають потребам "ринку емоційної конкуренції", так званої Surprise Economy – "економіки, що дивує". Стимулювати купівельну активність традиційними методами стає все складніше. Покупець стомився від рутини, йому необхідні яскраві враження та шоу, часто він шукає в магазинах не конкретні товари, а нові враження, ідеї для життя. Споживача тягне в ті заклади торговельної інфраструктури, які співзвучні його внутрішньому світу, настроям та світоуявленням. Тому на

Заході все більшу популярність отримують магазини, з підкресленим стильовим спрямуванням – кантрі, урбаністика, хай-тек, а масштабні інтерактивні акції-шоу збирають найбільшу кількість відвідувачів.

Підвищення привабливості торговельного об'єкта досягається також збільшенням обсягів обслуговування, надання покупцям найбільш широкого переліку супутніх послуг. Ця аксіома обумовлює суттєве зростання важливості сервісної політики в процесі управління діяльністю торговельного підприємства та зростання питомої ваги послуг у загальній виручці торговельних мереж.

Споживачам подобається, що можливість їх вибору щодо форматів торгівлі зростає. Більшість покупців зазначили, що в них є більше вибору де здійснювати купівлі. В результаті багато споживачів змінюють свої усталені споживацькі пріоритети щодо місця купівлі.

Покупцям подобаються магазини різних форматів – як великі, так і маленькі. Великі особливо подобаються у країнах, що розвиваються, для яких вони є "новинкою", визнаються цивілізованими форматами торгівлі на відміну від поширених магазинів. У розвинутих країнах все більшої популярності набуває формат модернізованого супермаркету та спеціалізованих магазинів, які визнані найбільш популярним форматом купівель "для поповнення запасів".

Збільшується кількість покупців, які бажають витратити менше на продукти харчування, що робить привабливими такі формати торговельних об'єктів, як дискаунтери, магазини знижених цін, гіпермаркети. Все більшу популярність завойовують магазини формату глибокого та твердого дискаунтера (deep- и hard-discount).

Поведінка споживачів на розвинутих ринках та ринках, що розвиваються, різниться між собою, хоча є і те, що їх об'єднує. В розвинутих країнах більший пріоритет для споживачів має час, який вони витрачають на купівлю. Відносно частоти купівлі "в одному місці" та купівлі товарів "у невеликих магазинах" істотної різниці між країнами не виявлено.

Сучасний стан розвитку світової торгівлі характеризується яскраво визначеною тенденцією до концентрації торгівлі, укрупнення торговельного бізнесу за рахунок консолідації торговельних компаній, створення торговельних мереж, груп компаній та інших форм об'єднання.

Таким чином, конкурентоспроможність торговельного підприємства характеризує його позицію на ринку у певний проміжок часу, можливість максимального задоволення потреб споживачів пропонованими товарами та послугами, спроможність гнучкого пристосування до умов мінливої ринкової конкуренції. Підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом орієнтації підприємства на споживача, поліпшення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш якісного використання ресурсів, у тому числі людських, поліпшення умов роботи і ряду інших факторів.

Факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей сучасного ринку є:

1) Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість підприємства конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках. Мета інноваційної діяльності визначає її спрямованість на створення виробництва нових або відсутніх на ринку товарів і послуг. Сучасна інноваційна політика являє собою сукупність науково-технічних, виробничих, управлінських, фінансових та інших заходів, спрямованих на виробництво і просування нової чи поліпшеної продукції на ринок збуту.

2) Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідає вимогам міжнародного ринку праці. Трудові ресурси є одним з найважливіших складових діяльності підприємства і найважливішим чинником підвищення конкурентоспроможності в глобальній економіці. Досвід зарубіжних компаній говорить про посилення ролі управління трудовими ресурсами в системі факторів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства.

3) Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезного числа пропонованих товарів і послуг, однією з найважливіших детермінант

існування та розвитку підприємства на ринку є якість пропонованих їм виробів або послуг. Якщо ж підприємство прагне до завоювання міжнародного ринку, тоді його продукція повинна відповідати міжнародним стандартам якості й повинна мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001. Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 припускає зміну організаційної структури підприємства, перебудування всіх етапів виробничого циклу: від проектування продукції до її збуту. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому та провести "сертифікацію системи якості".

4) Безперервне вдосконалення реалізованої на внутрішньому ринку продукції національних виробників і розширення їхньої діяльності на міжнародному ринку. Сюди можна віднести: забезпечення пріоритетності продукції, зміна якості товару та його технічних параметрів з метою задоволення потреб і конкретних запитів споживача, визначення переваг товару порівняно із заміниками, визначення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти, вивчення методів конкурентів по вдосконаленню аналогічних товарів, визначення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції, нові пріоритетні сфери використання продукції, диференціацію продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачам, яким надаються певні види взаємозамінних товарів, вплив безпосередньо на споживача шляхом обмеження появи на ринку нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

Основними чинниками конкуренції між торговельними підприємствами різних форм власності є асортиментні, структурні та масштабні відмінності, засобами конкурентної боротьби – рівень сервісу, асортимент товарів, ціни. Покупці швидко звикають до певного рівня торговельного сервісу й в результаті виникає так звана "лояльність

покупців", засобом досягнення якої є позиціювання – створення образу продавця, відмінного від іміджу конкурентів [23].

Конкуренція у торговельній галузі – це суперництво, насамперед, за покупця, оскільки підприємство є посередником на ринку, елементом інфраструктури (об'єктом), який сприяє взаємодії виробника (продавця) і споживача (покупця) поряд з іншими функціями, зокрема виробничими. Тому пріоритетними завданнями в діяльності підприємства має бути висока якість задоволення потреб, здатність швидко й адекватно реагувати на зміну поведінки споживачів.

Підприємства торгівлі зорієнтовані на територіально обмежений ринок, розміри якого залежать від місця розташування підприємства та його транспортної доступності. Ця особливість, з одного боку, зумовлює певну локальність конкурентної боротьби, а з іншого – посилює зацікавленість у перемозі, оскільки можливості переорієнтації на інший регіональний ринок обмежені та капіталообтяжливі. Особливості конкуренції в торгівлі зумовлені рентною перевагою. Ті підприємства, які розташовані у центрі великого міста, де є велике скупчення людей мають змогу отримати додаткову вигоду, ніж ті, які знаходяться на околиці міста або за його межами. Особливий характер конкуренції пов'язаний з виконанням торгівлею функцій посередника між виробником і покупцем. Це зобов'язує торгові підприємства здійснювати аналіз, з одного боку, можливостей виробників, конкурентоспроможності їх товарів, а з іншого – запитів споживачів і структури платоспроможного попиту.

Тому основне значення для перемоги у конкурентній боротьбі для суб'єктів торговельного підприємництва мають внутрішні можливості підприємства, характер його взаємодії з ринком товарних ресурсів, рівень цін та умови закупівлі товарів, їх якість, широта та глибина асортименту, можливість отримати цінові знижки, використання інновацій у здійсненні торговельної діяльності [10]. Вирішення питання щодо підвищення рівня

конкурентоспроможності є дуже актуальним і вкрай необхідним для більшості підприємств України.

Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності є системним завданням, яке полягає в тому, що необхідно розробити групи основних факторів, за якими необхідно покращувати показники конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1) Інноваційний фактор – передбачає створення, впровадження та широке розповсюдження нових продуктів, послуг, технологічних процесів стають ключовими чинниками росту обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій, торгівельного обороту.

2) Виробничий фактор – необхідність слідкувати за належною оптимальною ціною якістю продукції, створити систему гарантійного та післягарантійного обслуговування продукції, дотримуватись ефективного використання ресурсів та зниження витрат, автоматизувати процеси на виробництві та використовувати у своїй діяльності новітнє обладнання та технології, збільшувати потенційні можливості обладнання.

3) Управлінський фактор: конкурентне позиціонування підприємства; розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

4) Трудовий фактор – формування конкурентоспроможного персоналу, здатного зміцнювати і розвивати позиції підприємства.

5) Інформативність – визначає ступінь інформаційної потужності будь-якого суб'єкта діяльності, його приховані інформаційні можливості.

6) Маркетинг: управління розробкою та виробництвом товарів згідно з вимогами та умовами ринку.

7) Фінансовий фактор – визначає оптимізацію фінансово-кредитного забезпечення розвитку підприємства, високу платоспроможність, зменшення витрат на енергоресурси та постачання.

8) Державна політика: діяльність державних владних структур; вплив податкової політики; можливість використання кредитів на вигідних для підприємства умовах; зміна курсу національної валюти [14].

Для забезпечення і підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства необхідно формувати стратегії у розрізі основних складових потенціалу на основі визначення кола проблем кожної з них та пошуку шляхів їхнього вирішення [28].

Системно-цільове забезпечення конкурентоспроможності передбачає моделювання технології пошуку конкурентних переваг торговельного підприємства з урахування сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ринкового середовища. Структуризація механізму забезпечення конкурентоспроможності відображає умови замкненого організаційно-управлінського циклу взаємозв'язку окремих підсистем у відповідності до стратегічних цілей та тактичних завдань функціонування підприємства.

Основою використання ключових факторів успіху є обґрунтування організаційно-економічних засобів забезпечення конкурентними перевагами у стратегічній перспективі. Водночас, кожен з даних факторів доцільно структурувати з метою визначення практичного забезпечення конкурентоспроможності та ефективної господарсько-фінансової діяльності торговельного підприємства. Ключові фактори успіху торговельного підприємства відповідно до їх впливу на конкурентоспроможність нами систематизовано за рівнями господарського процесу (таблиця 3.1).

Даний підхід може бути використано в умовах обслуговування споживачів, що характеризуються значною диференціацією купівельної спроможності.

Важливим фактором зростання товарообороту та соціальною складовою торгівлі є етична культура продавців, їх кваліфікація, готовність допомогти покупцям, що забезпечує зростання конкурентоспроможності трудового капіталу в умовах високопродуктивної праці.

Таблиця 3.1 – Ключові фактори успіху конкуренції торговельного підприємства

Рівні господарського процесу	Ключові фактори успіху
1	2
Рівень продажу	- оптимальне співвідношення ціни та якості; - товарна пропозиція відповідно до потреб ринку; - стійка асортиментна політика; - мінімальні витрати реалізації; - повне виконання замовлення покупців; - своєчасний розрахунок з постачальниками товарів.
Рівень менеджменту	- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу; - забезпечення умов високопродуктивної праці; - стратегічне управління рентабельністю використання ресурсного потенціалу; - наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; - швидка реакція на зміни в ринковому середовищі; - корпоративна культура; - якісна оцінка товарних залишків.
Рівень маркетингу	- визначення кон'юнктури ринку; - вибір цільових сегментів ринку; - інформаційні зв'язки із споживачами; - відповідність товаропостачання до потреб ринку; - гарантійне обслуговування; - запровадження прогресивних форм продажу товарів; - використання традиційних методів стимулювання продажу товарів на ринку; - врахування сезонного та ажіотажного попиту; - надання додаткових послуг.
Організаційно-економічний рівень	- досвід роботи підприємства; - ефективне використання ресурсного потенціалу; - інноваційний та технологічний розвиток; - імідж підприємства; - фінансова маневреність та незалежність; - своєчасність сплати податків, обов'язкових платежів та розрахунків за отриманими кредитами; - вигідне місце розташування підприємства; - оптимальний розмір демонстраційної та установочної площі.

Переважаючі темпи росту продуктивності праці є відображенням зменшення витрат підприємства, зростання ефективності засобів праці та комплексною характеристикою ефективного використання ресурсного потенціалу і зростання конкурентоспроможності підприємства. Підвищення продуктивності праці персоналу підприємства торгівлі як фактор забезпечення конкурентоспроможності є результатом відносного скорочення їх чисельності, зростання якості обслуговування споживачів, ефективності господарсько-фінансової діяльності внаслідок зменшення рівня витрат на оплату праці.

Одним з ключових факторів успіху конкуренції торговельного підприємства є економічно-обґрунтоване оцінювання товарних залишків в системі товаропостачання та забезпечення швидкості товарної реалізації. Разом з тим, забезпечення широти та стійкості асортименту товарної пропозиції є фактором зростання швидкості товарного обігу і умовою зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі є активне використання традиційних засобів стимулювання споживачів до здійснення покупки, в тому числі реклами, демонстрацій, розігрування призів. Надання додаткових послуг торговельним підприємством зумовлює зростання сегменту обслуговування споживачів та відповідне формування конкурентних переваг.

Територіальне розміщення торговельного підприємства є конкурентною перевагою, що забезпечує формування і обслуговування додаткового потоку покупців. Як засвідчує досвід міжнародної конкуренції, стратегічним напрямком використання територіального розміщення як конкурентної переваги фактору є розвиток концентрованих торговельних підприємств в приміських поселеннях. Інвестиційна привабливість зменшення терміну окупності капіталовкладень в дані підприємства є параметром обґрунтування конкурентної переваги від їх територіального розміщення.

Високий рівень організації обслуговування споживачів потребує вдосконалення методів продажу, інформаційного забезпечення, засобів реклами та створює передумови зростання інтенсивності потоку покупців. Разом з тим, удосконалення організації обслуговування передбачає зростання рівня організаційно-управлінських витрат та, відповідно, зменшення рівня рентабельності. Водночас, зростаюче число покупців, кількості продаж і товарооборотності в кінцевому результаті забезпечує ріст фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, стан та тенденції зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства в значній мірі залежить від ефективного використання означених ключових факторів успіху. Параметризація впливу факторів успіху конкуренції торговельного підприємства є системним відображенням процесу структуризації його забезпечення. Очевидно, механізм дії ключових факторів успіху в конкурентному середовищі охоплює широкий спектр економічних, організаційно-управлінських, технічних, технологічних, правових, кадрових та соціальних відносин [19].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.п. Під внутрішніми факторами розуміються: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу і т.п. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця [35].

Оцінка перспективних можливостей розвитку внутрішнього потенціалу підприємства передбачає проведення наступної роботи:

1) Формування системи показників (елементів стратегічного потенціалу), що обумовлюють внутрішні перспективи зростання конкурентного статусу. Перспективи зростання доцільно досліджувати за окремими функціональними сферами діяльності підприємства, насамперед: торговельної, фінансової, маркетингової, потенціалу трудових ресурсів, менеджменту.

Можливості розвитку кожної сфери діяльності підприємства характеризуються системою кількісних та якісних показників». Оцінка перспектив розвитку торговельної діяльності має ґрунтуватися на визначенні: перспектив зростання інтенсивності потоку покупців в районі діяльності підприємства; можливостей регіональної диверсифікації діяльності; можливостей зростання торговельної площі за рахунок внутрішнього перепланування, раціональності розподілу площі торговельного залу між окремими товарними секціями; можливостей збільшення широти, глибини та оновлювання асортименту товарів; відповідності товарного асортименту структурі споживчого попиту; адекватності рівня, форм та методів торговельного обслуговування запитам "цільової аудиторії"; можливостям підвищення якості обслуговування тощо.

При оцінці перспектив розвитку фінансової діяльності слід враховувати: можливості підприємства щодо залучення та обслуговування боргових зобов'язань; ступінь фінансової незалежності підприємства та його відповідність вимогам безпечності для кредиторів підприємства; кредитну історію підприємства, повноту та своєчасність виконання боргових зобов'язань; інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів; здатність до розробки ефективної дивідендної та емісійної політики тощо. Оцінка перспектив розвитку потенціалу трудових ресурсів здійснюється шляхом дослідження забезпеченості підприємства персоналом; його задоволення умовами та організацією праці, рівнем оплати праці; інтенсивності та напрямків розвитку персоналу, підготовки та перепідготовки кадрів, можливостей підприємства щодо залучення для

роботи необхідної кількості робітників масових професій та досвідчених фахівців тощо. Перспективи удосконалення маркетингової діяльності визначаються ефективністю асортиментної та цінової політики підприємства, політики просування товарів та організації їх закупівлі, обґрунтованістю та дієвістю рекламних заходів, організацією роботи з вивчення та прогнозування споживчого попиту тощо.

Оцінка можливостей удосконалення системи управління підприємством потребує дослідження раціональності організаційної структури підприємства, спеціалізації існуючих функціональних управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки та практичного досвіду менеджерів, ступеня впровадження інформаційних технологій управління тощо.

2) Оцінка можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу.

На другому етапі роботи необхідно експертно оцінити можливості удосконалення окремих напрямків діяльності підприємства.

Для проведення кількісної оцінки може використовуватися метод балів, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

3) Визначення значущості окремих елементів стратегічного потенціалу для розвитку підприємства в цілому.

Окремі елементи стратегічного потенціалу відіграють різну роль в формуванні перспективного конкурентного статусу підприємства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них в загальній оцінці може бути проведена за допомогою пікали рангів, наведеної у таблиці 3.2.

Узгодження елементів стратегічного потенціалу можна здійснити за допомогою методу "аналізу ієрархій" (MAI), розробленого А. Сааті, або методу номінальної групи.

Таблиця 3.2 – Шкала рангів значущості окремих аналітичних показників в оцінці перспектив розвитку підприємства

Величина рангу	Визначення	Пояснення
1	Незначні можливості	Характеристика показника привносить незначний вклад в досягнення мети
3	Помірні можливості	Характеристика показника надає помірні можливості для досягнення мети
5	Суттєві можливості	Характеристика показника сильно впливає на досягнення мети
7	Значні можливості	Характеристика показника надає настільки сильні можливості для досягнення мети, що вони практично стають значними
9	Дуже сильні можливості	Між показником та метою існує очевидна залежність
2, 4, 5, 8	Проміжні значення між двома сусідніми визначеннями	Використовуються в компромісному варіанті

4) Узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу.

Чим вище значення має узагальнюючий коефіцієнт, тим кращі перспективи зростання конкурентного статусу має підприємство [36].

3.2 Обґрунтування заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС»

Головним завданням стимулювання збуту є дія на споживача і спрощення процесу продажу. Але перш, ніж дійти до передбачуваного адресата, воно повинне бути прийняте і добре представлене торговою мережею. Звідси виникає необхідність постійного проведення спеціальних операцій щодо мотивації та стимулювання торгової мережі.

Відношення торгових посередників до стимулювання. Враховуючи значне розширення номенклатури товарів, торгова мережа рано чи пізно стикається з проблемами організації торгового залу. Тому вона вільна

вибирати тих виробників, пропозиція яких відповідає її цілям, або тих, хто зможе гарантувати їй певний рівень рентабельності, завдяки стимулюючим акціям, призначеним або для споживача, або для неї самої. Що стосується виробника, то він вимушений пропонувати все більше тимчасових пільг як торговому посередникові, так і споживачеві з тим, щоб його товари лягли на полиці магазинів.

Торговий посередник доброзичливо відноситься до стимулювання, зверненого до споживача оскільки воно сприяє ознайомленню з товаром і прискоренню його продажу. У таблиці 3.3 представлені дані, що характеризують важливість різних заходів щодо стимулювання з погляду торгових посередників.

Таблиця 3.3 – Засоби, що є найбільш ефективними з погляду торгового посередника

Назва засобу	Значення, %
Рекламна кампанія	83
Зниження цін	43
Реклама на місці продажу	28
Особа, що здійснює пошук торгівлі на місці продажу	21
Роздача безкоштовних зразків без зобов'язання покупки	16
Продаж з премією	2
Ігри та конкурси	5

Але посередників так само необхідно підштовхувати і зацікавлювати, особливо якщо вони торгують так само і товарами конкурентів. Тільки цілеспрямовано впливаючи на торгового посередника шляхом організації продуманих стимулюючих акцій на всіх стадіях життєвого циклу товару, виробник може перетворити його на свого ефективного партнера.

Виробник завжди повинен враховувати особливості торгової мережі, з якою він працює, якщо у нього виникає намір запропонувати їй акцію щодо стимулювання продажів. При цьому переслідуються наступні основні цілі:

- переконати оптовика придбати певну кількість товарів і дати йому засіб переконання наступного посередника;
- переконати крупного посередника каталогізувати товар (включити його в свій постійний асортимент);
- спонукати роздрібного торговця вигідно розмістити товар в торговому залі.

Виробник вимушений систематично удаватися до операцій “стимулювання – торговий посередник” в наступних випадках:

1) У момент випуску товару в оборот, коли операції щодо стимулювання носять масовий характер і мають тільки одну мету: добитися внесення товару до каталогів.

2) В період зростання продажів товару: для товару, що переживає зростання продажів, характерним є тимчасове виснаження запасів в місцях продажу, оскільки замовлення поступають не з розрахунку на майбутнє зростання продажів, а залежно від вже досягнутого рівня. Метою стимулювання в даному випадку буде забезпечення умов для закупівлі більшої кількості товарів; у його завдання увійде також отримання додаткових площ в торговому залі для розміщення товарів даної марки або ж їх розміщення в найбільш вигідних точках торгового залу.

3) В період зрілості товару: на цьому етапі продажі досягають оптимального рівня і конкуренція стає небезпечною. Торгові посередники схильні уникати яких-небудь зусиль, направлених на збільшення об'єму продажів. У зв'язку з цим операції щодо стимулювання покликані підбадьорити їх і допомогти протистояти діям конкурентів.

4) В період занепаду популярності товару: метою операцій щодо стимулювання на цьому етапі буде ліквідація запасів і підготовка ґрунту для приходу нового товару.

Прийоми операцій “стимулювання – торговий посередник” можна розділити на дві групи: фінансові пільги та пільги в натуральному виразі.

Фінансові пільги. Існує декілька видів знижок:

- знижки, пов'язані з внесенням товару до каталогів;
- знижки на кількість товару, що купується;
- відшкодування за рекламу, рекламу на місці продажу або за вигідне представлення товару з боку оптовика або роздрібного торговця;
- купонаж.

Знижки, пов'язані з каталогізацією. Це найбільш часто використовуваний прийом стимулювання продажів. Ця знижка застосовується на всіх етапах збуту і надається крупним торговим посередникам, оптовикам, роздрібним торговцям. Розміри знижки залежать від розміру замовлення і коливаються в межах 5-20%. Вона дуже проста в застосуванні, а так само в тому, що стосується контролю; крім того її ефективність може бути визначена вже після отримання наступного замовлення.

Знижки на кількість. В цілях забезпечення рівномірності руху власних товарних запасів підприємство може надавати знижки оптовикам і роздрібним торговцям в строго певні моменти життєвого циклу товару. Найчастіше це відбувається на стадії зростання.

Щоб не стати дискримінаційною, знижка на кількість в даний момент часу повинна розповсюджуватися на всіх учасників комерційної діяльності; її розміри встановлюються підприємством залежно від замовленої кількості товару.

Таким чином, підприємство винагороджує посередника за створення запасу товару. Акція повинна бути короткочасною; інакше вона може негативно вплинути на майбутні замовлення.

Відшкодування за рекламу. Виробник вимагає від посередника прямої співпраці: розміщення реклами на місці продажу, внесення про товари даної

марки в рекламну документацію, вигідного розміщення своїх товарів в торговому залі і так далі.

Купонаж. Цей прийом перш за все звернений до незалежних роздрібних торговців і традиційної торгівлі і дозволяє в якійсь мірі відновити втрачену рівність між крупними торговими центрами і дрібними комерсантами. Існують дві форми купонажа:

1) Чек, що дає право на знижку:

– роздрібний торговець, купуючи в дрібнооптовому магазині певну кількість товару, знаходить вкладений в упаковку чек, що дає йому право на знижку при наступній покупці;

– оптовому торговцеві при покупці нових товарів вручається рекламний буклет з їх описом; у буклеті знаходиться талон, що дає йому право на знижку у разі придбання ним певної кількості товару.

2) Картка постійного клієнта. На кожній упаковці знаходиться ярлик, який потрібно наклеїти на картку постійного клієнта, що видається роздрібним торговцям. Заповнена картка дозволяє йому отримати готівкою відшкодування вартості однієї упаковки даного товару або якусь заздалегідь встановлену суму.

Пільги в натуральному виразі. У даному виді стимулювання можна виділити наступні прийоми:

- стимулювання посередників, збутовиків, оптовиків і роздрібних торговців;
- операція “загадковий клієнт”;
- роздача зразків;
- сумісні акції виробників і посередників;
- конкурси вітрин.

Стимулювання посередників, оптовиків, збувальників і роздрібних торговців. Дуже часто стимулювання посередників полягає в проведенні конкурсу, в якому кожен може виграти приз, отримавши певну кількість очків. Очки можна заробити, виступаючи організатором заходів щодо

стимулювання, пройшовши професійну перепідготовку або яким-небудь іншим, передбаченим конкурсом, способом.

“Таємний покупець”. Особи, призначені підприємством, переміщуються інкогніто від однієї торгової точки до іншої і вручають їх власникам цінні подарунки, якщо на полицях магазинів панують порядок і достаток, перевіряють наявність реклами, організацію супутньої гри для споживачів і упевнюються, чи пропонується клієнтам який-небудь товар.

Роздача зразків. Цей прийом дозволяє виробникам запропонувати торговим посередникам зразки, що не мають комерційної цінності, для їх особистого користування. Такі зразки, що безкоштовно роздаються з нагоди випуску в звернення якого-небудь нового товару, дають посередникові можливість самому оцінити якість товару, який йому належить продавати.

Сумісні акції виробників і посередників. Цими акціями є операції по стимулюванню, що супроводжуються іграми, напрямом “загадкових клієнтів”, а також стимулюванням, зверненням до споживача. Вони – плід спільної роботи спеціалізованих агентств, виробників і посередників.

Конкурси вітрин. Конкурси на кращу вітрину організовуються виробниками в рамках стимулювання продажів і переслідують мету – максимально вигідно представити та розмістити який-небудь товар у вітринах магазинів в перебігу обмеженого періоду часу. Найбільш красива вітрина, оформлена із смаком, оригінально і що найкращим чином представляє товар, дозволяє власникові магазину отримати грошовий приз, що призначається виробником.

Фактори збільшення обсягів продажу ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році представлені в таблиці 3.4.

Показники діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС», які покращать свої значення в результаті застосування методу стимулювання обсягів продажу в прогностному році, представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.4 – Фактори збільшення обсягів продажу ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році

Методи стимулювання	Прогнозований темп приросту обсягу продажів за рахунок застосування методу стимулювання, %
Участь у виставках та ярмарках	+4,5
Збільшення обсягів за рахунок цінових методів стимулювання	+3,5
Вихід на нові ринки збуту	+3,0
Збільшення обсягів за рахунок роботи відділу маркетингу (робота з клієнтами, використання сучасних технологій)	+3,0
Усього:	+14,0

Таблиця 3.5 – Показники діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» в результаті застосування методу стимулювання обсягів продажу в прогностному році

Назва показника	2023 рік	Прогнозний рік	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	396735	452277,9	55542,9
Рентабельність реалізації, %	2,8	3,2	0,4
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	1561,9	1780,6	218,7

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році проведемо в таблиці 3.6.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році підвищиться і складе 20,0 балів.

Таким чином, у третьому розділі дипломної роботи запропоновано напрями підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів торговельної діяльності розглядалося за трьома такими напрямками: взаємодія з постачальниками, формування ефективного внутрішнього середовища та стосунки зі споживачами.

Підвищення привабливості торговельного об'єкта досягається також збільшенням обсягів обслуговування, надання покупцям найбільш широкого переліку супутніх послуг. Ця аксіома обумовлює суттєве зростання важливості сервісної політики в процесі управління діяльністю торговельного підприємства та зростання питомої ваги послуг у загальній виручці торговельних мереж.

В результаті застосування методу стимулювання обсягів продажу в прогностному році інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році підвищиться і складе 20,0 балів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретичні аспекти дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи:

1) За напрямом формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки. Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими. Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

2) За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.). Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують складних, математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. Логістичні методи є

алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

3) За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки. Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи, вони оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. Стратегічні методи уможлиблюють не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

Для оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства важливим є визначення кола підприємств-конкурентів з урахуванням певних критеріальних ознак:

- єдиний внутрішньорегіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений у межах району;
- ідентичність профілю діяльності з врахуванням широти, глибини та сталості асортименту товарної пропозиції;
- порівняльність фаз життєвого циклу підприємств;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо ресурсного забезпечення підприємства в ринковому середовищі.

Основними параметрами оцінки є структурні елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема підсистеми: кадрова, майнова, товарна, організаційна.

У другому розділі дипломної роботи проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС». Основним видом діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» є спеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер, стабільна у фінансовому відношенні фірма.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за 2022-2023 роки показав, що підприємство динамічно розвивається, фінансові

результати його діяльності у 2023 році значно кращі, ніж у 2022 році. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 156450 тис. грн. (65,1%). Однак, темп приросту собівартості реалізованої продукції вищий порівняно з темпом приросту чистого доходу від реалізації продукції і складає 66,3%, що зумовило зростання валового прибутку на 13041 тис. грн. (54,4%). Негативним є зростання адміністративних витрат на 72,1%, але витрати на збут зросли на 5238 тис. грн. (32,6%). За рахунок цього прибуток від операційної діяльності підвищився більше ніж в 2 рази і склав 7077 тис. грн. Прибуток до оподаткування підвищився на 6878 тис. грн. за рахунок фінансових витрат у розмірі 199 тис. грн. Витрати з податку на прибуток склали 2494 тис. грн. Чистий прибуток зріс на 4384 тис. грн. (63,8%).

Аналіз показників рентабельності показав, що рентабельність продажів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2023 році порівняно з 2022 роком знизилася на 0,1% за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, адміністративних і фінансових витрат. Чиста рентабельність активів ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» зросла на 3,3%.

Показники ліквідності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у 2023 році мають позитивну динаміку. Однак, коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче теоретично достатнього рівня – 0,2.

Для оцінки зовнішнього (можливостей, загроз) та внутрішнього (сильних і слабких сторін) факторного впливу на підприємства виконано SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

Оскільки слабких сторін у ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в м. Запоріжжі та області, збільшення кількості клієнтів та інше; стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат.

Основним конкурентом ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» є ТОВ «Баядера Логістик» – дистриб'ютор національної компанії «Баядера Груп». Проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємств-конкурентів із застосуванням одного з матричних методів – методу балів.

Результати розрахунків ступеня впливу окремих складових потенціалу підприємств-конкурентів на рівень їхньої конкурентоспроможності свідчать про те, що найбільш сильну позицію в конкурентній боротьбі займає ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» за рахунок більш позитивного впливу чинників виробничого, фінансового та маркетингового потенціалу порівняно з ТОВ «Баядера Логістик». Водночас, ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» характеризується невисоким ступенем реалізації маркетингового потенціалу, на дослідження якого повинні бути спрямовані майбутні заходи щодо зміцнення своєї конкурентної позиції.

У третьому розділі дипломної роботи запропоновано напрями підвищення рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів торговельної діяльності розглядалося за такими напрямками: взаємодія з постачальниками, формування ефективного внутрішнього середовища та стосунки зі споживачами.

Визначено фактори збільшення обсягів продажу ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році, а саме:

- участь у виставках та ярмарках;
- збільшення обсягів за рахунок цінових методів стимулювання;
- вихід на нові ринки збуту;
- збільшення обсягів за рахунок роботи відділу маркетингу (робота з клієнтами, використання сучасних технологій).

Представлено показники діяльності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС», які покращили свої значення в результаті застосування методу стимулювання обсягів продажу в прогностному році.

Визначено інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС» у прогностному році, що вищий за значення 2023 року на 1,91 балів.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними, що дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина, М., Зотова, Л., & Швець, В. (2024). ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210-221. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-210_221.pdf
3. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7(277). С. 56-76. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf
4. Бай, Ц., & Кухарук, А. (2024). АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ЗМІСТ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>
5. Бондаренко О.М., Стрій Л.О. Вплив сучасних digital-комунікацій на поведінку споживача. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 346-355. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-346-355>
6. Брінь П.В., Мохамад Нехме. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки.

- Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 64. С. 36-43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf
7. Бугас В.В., Руднічок В.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 1(15). С. 210-218. URL: <https://journal.eae.com.ua>
 8. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. 2021. 244 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32078/1/NP_KSP_21.pdf
 9. Валінкевич, Н. В., & Коценко, М. С. (2025). Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>
 10. Ващенко О. Розробка цінової політики підприємства в сучасних ринкових відносинах України. *Науковий журнал «Вісник Університету «Україна», серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»*. 2025. Випуск № 13(40). URL: <https://economics.com.ua/s215-rozrobka-cinovoyi-politiki-pidприємства-v-suchasnih-rinkovih-vidnosinah-ukrayini>
 11. Вінниченко О.В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 327-333. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-327-333>
 12. Дистриб'юторська компанія ТОВ «ГАЙДАР ПЛЮС». URL: https://yandex.ua/maps/org/dystrybiutorska_kompaniia_haidar_plus/1117892147?lang=ua
 13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%

[D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020_.pdf](#)

- 14.Дубас Р.Г., Оводюк В.О. Конкурентоспроможність галузі, підприємства та продукції: сутність і методологія оцінки. *Науковий журнал «Вісник Університету «Україна», серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»*. 2024. [Випуск № 11\(38\)](#). URL: <https://economics.com.ua/s172-konkurentospromojnist-galuzi-pidpriemstva-ta-produkciyi-sutnist-i-metodologiya-ocinki>
- 15.Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємств: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3(37). С. 12-17. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2675/2568>
- 16.Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2022. № 22. С. 52-59. URL: <https://ela.kpi.ua/items/875333ac-569f-4373-a445-92aee0300227/full>
- 17.Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 440-IX від 14.01.2020. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
- 18.Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 09.07.2010 року № 2479-17. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/507-12>
- 19.Ковтуненко Ю.В., Колісніченко Я.В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 2(28). С. 35-41. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No2/35.pdf>

20. Конкуренентоспроможність підприємства: підручник / П.І. Юхименко, А.С. Даниленко, С.Г. Батажок та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 320 с. URL: <https://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/4955?mode=full>
21. Кучкова, О., & Макаренко, С. (2025). Конкуренентоспроможність національних підприємств в контексті економічних реформ України. *Молодий вчений*, 3 (134). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-1>
22. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкуренентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049?mode=full>
23. Мельник С.М. Маркетинговий комплекс конкуренентоспроможності підприємств. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.048>
24. Наumenко Ю.В. Конкуренентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2024. № 4(30). С. 68-76. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf>
25. Національний стандарт України ДСТУ 4303:2004. Роздрібна та оптова торгівля. URL: <https://www.profiwins.com.ua/ru/directories1/dstu4303.html>
26. НЕКРАСОВА, Л., КРУПІЦА, І., ШЕПЕЛЕВА, О., & НАУМЕНКО, Ю. (2025). СУЧАСНИЙ СТАН ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 629-635. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-101>
27. Пазьоха А. Конкуренентоспроможність торговельних підприємств: теорія та практика. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/515bec10-2e9a-412d-a5fe-b9a2f8de370d/content>

- 28.Проценко В.М., Янчак Ю.О., Собіна Ю.В., Слєпцов О.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 478-484. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-478-484>
- 29.Романчик Т.В., Самойлов О.В., Струк Д.М. Вплив реклами на конкурентоспроможність і безпеку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 373-379. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-373-379>
- 30.Самофалова М.О. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. *Науковий журнал «Вісник Університету «Україна», серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»*. 2024. [Випуск № 10\(37\)](#). URL: <https://economics.com.ua/s149-konkurentospromojnist-pidpriemstva-ta-faktori-scho-yiyi-formuyut>
- 31.Сарай, Н., Григорук, А., & Литвин, Л. (2024). ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ. *Трансформаційна економіка*, (1 (06), 58-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
- 32.Серов В.В., Король Ю.К. Використання сучасних маркетингових технологій як інструменту підвищення конкурентоздатності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 457-462. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-457-462>
- 33.Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2(58). С. 152-161. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf
- 34.Шевченко Л.С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Shevchenko_Konkur.pdf
- 35.Шульга, М. (2020). РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

Підприємництво та інновації, (12), 135-141.

<https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.23>

- 36.Шуміло О.С., Рудас Д.С., Сукульський В.М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес-ІНФОРМ*. 2020. № 6. С. 291-297. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-6_0-pages-291_297.pdf
- 37.Druhova, Olena S. et al. (2024) “Competitiveness as a Key Factor in Successful Strategic Business Management.” *Business Inform* 8:439–445. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-439-445>