

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Євген АКІМОВ

**Науковий керівник,
к.держ.упр, доцент**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Акімову Євгену Володимировичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства»,

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к. держ. упр, доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2023 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «ТПС Дистриб'юшн» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).

Теоретичні аспекти управління конкуренто-спроможністю підприємства

Сучасний стан управління конкуренто-спроможністю ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Удосконалення управління конкуренто-спроможністю ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Схема моделі управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»
3. Рейтинги ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» на галузевому ринку
4. Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку
5. Показники для дослідження ділової репутації ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»
6. Залежність типу конкурентної стратегії ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» від типу зовнішнього середовища
7. Показники ефективності діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» в результатів впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Сучасний стан управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	травень-липень 2023	
5.	Удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Євген АКИМОВ

Керівник роботи

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Наталя ШПОРТЮК

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 74 с., 12 рис., 16 табл., 61 літературне джерело.

Об'єкт дослідження: діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні аспекти, прикладні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. У дослідженні використовуються теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників діяльності компанії. Використовувалися загальнонаукові методи: методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

В роботі розроблена конкурентна стратегія, з врахуванням типу зовнішнього середовища (активне, хаотичне, стабільне чи кризове середовище). З врахуванням, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має кризовий тип розвитку, для компанії було обрано конкурентну стратегію виживання. В межах даної стратегії пропонується підвищити рівень довіри клієнтів компанії через вдосконалення іміджу підприємства та впровадити послугу «вічний картридж» для отримання додаткового прибутку та вдосконалення послуг, які компанія надає своїм клієнтам.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, КОНКУРЕНТНИЙ ПРОФІЛЬ, ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА, ТИП ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ

KEY WORDS

COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, COMPETITIVE PROFILE, COMPANY IMAGE, TYPE OF EXTERNAL ENVIRONMENT, COMPETITIVE STRATEGY

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та характеристика категорії «конкурентоспроможність підприємства»	8
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах торгівлі	19
1.3. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства	28
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»	35
2.1. Організаціо-економічна характеристика ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	36
2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	40
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	50
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»	57
3.1. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації	57
3.2. Обґрунтування вибору стратегії конкурентних переваг в умовах ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	62
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкуренція є важливим процесом ринкової економіки та ефективним механізмом розвитку суспільного виробництва. Оскільки конкуренція між компаніями загострюється, проблема полягає в тому, щоб підтримувати та покращувати конкурентоспроможність вашої компанії. Все більше і більше компаній зосереджуються на перемозі в конкурентній боротьбі та досягненні поставлених цілей, постійно намагаючись реалізувати ефективні конкурентні стратегії розвитку. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що ефективне використання сучасних інструментів менеджменту дає можливість підприємствам швидко та вчасно реагувати на зміни ринку та краще за конкурентів адаптуватися до впливу негативних факторів ринкового макросередовища. З цієї точки зору компанія отримує інформаційні переваги, які можуть підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Сучасні інструменти управління дозволяють контролювати напрямок діяльності всіх підрозділів вашої компанії. Регулярно отримуючи необхідні дані, компанії можуть легко адаптувати діяльність та організацію своїх бізнес-процесів. Отже, управління конкурентоспроможністю дозволяє не тільки мінімізувати ризики та загрози діяльності підприємства в конкурентному середовищі, але й завжди підтримувати стабільну конкурентну позицію на ринку.

Ступінь розробки наукової проблеми. Економічна література містить безліч досліджень, присвяченим питанням управління конкуренцією. Проте проблеми, пов'язані з розробкою комплексних підходів до вдосконалення управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання, потребують подальшої розробки. У науковій літературі проблема «управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядається наступними дослідниками: Архієреєв С.І.,_Белова О.І.,_Виноградова О.В.,_Владимирська Н.І.,_Гавенко М.С.,_Данько Т.І.,_Добровольська О.В.,_Євтушенко Н.О.,_Котенко С.І.,_Лупак Р.Л.,

Писаренко С.В., Рудковський О.В., Самодай В.П., Сарай Н.І., Соболева Г.Г., Хлебнікова Т.М. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка і обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Згідно визначеної мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити сутність та навести характеристику категорії «конкурентоспроможність підприємства»;
- дослідити особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах торгівлі;
- розкрити методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- провести аналіз діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»;
- визначити характеристики зовнішнього середовища ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»;
- дослідити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»;
- визначити можливість забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації;
- обґрунтувати вибір стратегії конкурентних переваг в умовах ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Об'єкт дослідження: діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методичні аспекти, прикладні рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Теоретичною і методичною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. У дослідженні використовуються

теоретичні та емпіричні методи дослідження, засновані на аналізі офіційних даних реальних матеріалів і статистичних показників діяльності компанії. Використовувалися загальнонаукові методи: методи аналізу та синтезу, методи статистичної обробки даних (порівняння, структури, динаміки), табличні та графічні методи.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дало змогу охарактеризувати та дозволило розробити пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено що, тип стратегії залежить не лише від його цілей і завдань, а й від таких багатofакторних показників, як характер зовнішнього середовища та конкурентоспроможність позиції підприємства. Новизна дослідження полягає у тому, що автором розроблена конкурентна стратегії, з врахуванням типу зовнішнього середовища (активне, хаотичне, стабільне чи кризове середовище). З врахуванням, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має кризовий тип розвитку, для компанії було обрано конкурентну стратегію виживання. В межах даної стратегії пропонується підвищити рівень довіри клієнтів компанії через вдосконалення іміджу підприємства та впровадити послугу «вічний картридж» для отримання додаткового прибутку та вдосконалення послуг, які компанія надає своїм клієнтам.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства та в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи були представлені на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 74 сторінках комп'ютерного тексту, та

містить 16 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел включає 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та характеристика категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Економічна конкуренція – змагання між суб'єктами господарювання, спрямоване на здобуття власними результатами переваги над іншими суб'єктами господарювання, при цьому споживачі (виробники) обирають між кількома продавцями (покупцями). Вибір доступний, і конкуренція не може бути визначена іншим суб'єктом економіки.

Конкурентоспроможність виявляється лише в конкурентних умовах і через них. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємств є результатом сукупності факторів, породжених об'єктивним розвитком продуктивних сил, і відображає результати великої монопольної політики щодо якості, ринків збуту та конкуренції [28, с. 148].

Конкурентоспроможність є одним із основних понять, які активно використовуються в теорії та практиці економічного аналізу. Це комплексне поняття, яке в перекладі з латині означає змагання, боротьбу за кращий результат.

Відмінності та різноманітність позицій авторів щодо визначення поняття конкурентоспроможності пов'язані з:

- прирівнювання конкурентоспроможності компанії до конкурентоспроможності її продукції чи послуг;
- рамки конкурентоспроможності: регіональний, національний або глобальний ринок (компанія, галузь, країна);

- усі елементи конкурентоспроможності підприємства характеризуються конкурентоспроможністю його виробничих потужностей і потенційної робочої сили [43, с. 49].

Конкурентоспроможність продукту відображає його здатність краще задовольняти потреби клієнтів порівняно з подібними продуктами, доступними на ринку. Вона визначається такими конкурентними перевагами, як якість товару, його технологічний рівень, споживчі характеристики та ціна, яку встановлює продавець товару. Такі переваги, як гарантійне та післягарантійне обслуговування, реклама, імідж виробника, умови ринку та коливання попиту. Висока конкурентоспроможність товару свідчить про швидкість виробництва та можливість прибуткового збуту.

Водночас конкурентоспроможність товару – це невмілий маневр щодо ринкового простору та часу. Головне, максимально врахувати вимоги та можливості конкретної групи покупців. Причину конкурентоспроможності товару слід шукати в конкурентній перевазі його окремих характеристик, яка виникає внаслідок більш ефективного контролю процесів розробки, впровадження та експлуатації пропонованого продукту.

Поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з поняттям «конкурентоспроможна організація», під якою розуміють перевагу власних товарів (послуг) над аналогічними товарами на певному сегменті ринку протягом певного періоду часу за потенціалом продажів. Це можна інтерпретувати, як реалізація продуктів (послуг), які будуть конкурентоспроможними в майбутньому без шкоди для фінансового становища організації [24, с. 273].

Визначення конкурентоспроможності організації є неповним, оскільки воно не враховує, що організація конкурує на конкретному ринку протягом певного періоду часу. Перевагою є те, що він підкреслює ефективність економічної діяльності як вирішальний фактор конкурентоспроможності організації.

Більшість науковців, які цікавляться цією темою, пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність організації». Цей опис корисний, оскільки покупці не завжди знають, від якого виробника цей продукт, і навіть якщо вони знають назву компанії, ця назва не завжди щось означає. Конкурентоспроможність продукту та конкурентоспроможність компаній, які його виробляють, пов'язані як одне ціле. Здатність підприємства конкурувати на конкретному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності його продукції та господарської діяльності підприємства, які впливають на результат конкурентної боротьби.

Дослідники класифікують конкурентоспроможність корпорацій за наступними рівнями.

- Керівники провідних компаній розглядають свої організації як внутрішньо нейтральні. Керівники бізнесу вважають, що їхня робота полягає виключно у виробництві продукції, не турбуючись про конкурентів чи «сюрпризи» для споживачів. Вони впевнені в дизайні та технічному рівні своєї продукції, комерційній організації та ефективності реклами. Цей підхід може бути успішним, якщо компанії вдасться знайти свою нішу і захистити її від негайної конкуренції. Однак, коли компанія виходить за межі ринкової ніші, їй неминуче доводиться конкурувати з іншими виробниками та отримати серйозну конкурентну перевагу.

- Підприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть забезпечити повну відповідність стандартам, технічним методам, технологіям і методам організації виробництва основних підприємств цієї сфери, встановленим їх основними конкурентами. Незважаючи на те, що вони дотримуються одних і тих же принципів і підходів у контролі якості своєї продукції і роботи, в деяких компаніях використання стереотипів не дає їм конкурентної переваги, і в ситуаціях зростання конкуренції вони починають відходити від стереотипів.

- Підприємства третього рівня конкурентоспроможності виграють конкуренцію не завдяки своїм виробничим можливостям, а завдяки своїм управлінським, якісним, операційним можливостям і можливостям організації виробництва в широкому сенсі. Ці компанії на роки випереджають своїх конкурентів.

- Компанії з четвертим рівнем конкурентоспроможності кидають виклик глобальним конкурентам у всіх аспектах виробництва чи управління. Це компанія світового рівня [32, с. 47].

Компанії третього та четвертого рівнів конкурентоспроможності є «стратегічно важливими компаніями» або «стратегічними компаніями».

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю техніко-економічних і організаційних умов для створення, виробництва і реалізації (за вартістю не вище світових цін) високоякісної продукції, що відповідає потребам конкретних груп споживачів. Це залежить від того, є ти там чи ні. Промислова конкурентоспроможність означає наявність конкурентної переваги над порівнянними галузями за кордоном, що виражається в наявності раціональної промислової структури. Створення бази досліджень і розробок і передової виробничої технологічної бази, розвиток промислової інфраструктури, створення гнучкої системи науки і техніки, виробництва, матеріалів, технологій і комерційного співробітництва в галузі та з іншими галузями промисловості в країні та за кордоном, а також ефективне розповсюдження продукції. Конкурентоспроможність у галузі досягається як конкурентними перевагами компаній, так і системами їх взаємодії [27, с. 95].

Як показує аналіз наведених визначень, основними характеристиками конкурентоспроможності як критерію ефективності суб'єктів господарювання є:

- Відносні (порівняльні) характеристики – конкурентоспроможність виникає лише шляхом порівняння характеристик суб'єкта господарювання з характеристиками інших суб'єктів господарювання на цьому ринку.

- Актуальність критеріїв конкурентоспроможності. Це означає, що розвиток (конкурентну позицію) конкретного суб'єкта господарювання по відношенню до інших суб'єктів можна визначити лише в контексті відповідного зовнішнього середовища.

- Тимчасовий (динамічний) характер конкурентного критерію характеризує положення суб'єкта в конкурентному полі в часових координатах, що є результатом конкурентної діяльності.

Сьогодні науковці визначають конкурентоспроможність підприємства як конкурентну перевагу щодо формування потенційних ресурсів, досягнутої на цей час якості задоволення потреб споживачів та ефективності функціонування економічної системи. Визначається як загальна оцінка, або протягом періоду оцінювання.

Було зазначено, що конкурентна перевага – це наявність унікальної цінності в системі, яка забезпечує перевагу над конкурентами. Конкурентну перевагу компанії можна поділити на внутрішню та зовнішню залежно від джерела. Внутрішні – характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, системи управління тощо), які перевершують аналогічні характеристики привілейованих конкурентів. Зовнішня конкурентна перевага залежить від здатності компанії створювати більш значущу цінність для споживачів своєї продукції і, таким чином, краще задовольняти потреби споживачів, знижувати витрати та підвищувати ефективність своєї діяльності. Основою всіх конкурентних переваг є внутрішня перевага, але це лише потенціал компанії для досягнення конкурентної позиції. З одного боку, зовнішні конкурентні переваги спонукають компанії розвивати та використовувати конкретні конкурентні переваги, а з іншого боку, вони мають вирішальне значення для компаній через їхню спрямованість на потреби конкретних груп [48, с. 143].

Для створення нормального конкурентного середовища необхідно створити економічний механізм, який створює систему умов і взаємозв'язків для координації виробництва, розподілу, обміну та споживання (накопичення), і механізм, що

складається з економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності. Він включає комплекс методів і засобів впливу на зростання виробництва і підвищення ефективності (рис. 1.1).

Економічні механізми виражають правові, політичні, морально-етичні відносини влади. Економічні механізми – це сукупність методів і форм управління виробництвом, заснованих на використанні економічних законів і категорій і охоплюють весь спектр міжвідомчих зв'язків, а також їх конкретний прояв у взаємодії продуктивних сил і трудових відносин. Кожен із зазначених механізмів виконує свою певну функціональну роль і в цілому та як одиниця дії забезпечує підвищення конкурентоспроможності та нормальне функціонування в цілому [40, с. 332].



Рис.1.1. Структура механізму підвищення конкурентоспроможності

Підтримання високої конкурентоспроможності компанії означає, що всі ресурси компанії використовуються більш продуктивно і вигідно, ніж її основні конкуренти. При цьому передбачається, що компанія займає стійке положення на ринку товарів і послуг і існує постійний попит на її продукцію. Однак цей стан не є постійним протягом життя. Тому керівники підприємств повинні мати можливість відслідковувати зміни в економічних умовах і вносити відповідні зміни в політику виробництва та розподілу продукції. Ці перетворення передбачають зміну товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікацію виробництва, зміну організаційно-правового статусу підприємств, модернізацію форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв тощо. Рівень конкурентоспроможності країни в цілому на світовому ринку залежить від кожної окремої галузі [56, с. 103].

Таким чином, конкуренція в бізнесі означає створення, використання та управління конкурентними перевагами підприємствами для досягнення конкретних цілей на конкретному ринку протягом певного періоду часу в межах закону.

Систематизація поглядів щодо тлумачення сутності конкурентоспроможності підприємств дала змогу виокремити такі її прояви: виникнення умов функціонування конкурентних відносин; забезпечення ефективної роботи вашого бізнесу; наявність конкурентних переваг перед іншими компаніями; стабільне становище на цьому ринку; тривалий термін компенсації; динамічний характер; здатність реагувати на вплив зовнішнього середовища і протистояти дестабілізуючим факторам.

Отже, конкурентоспроможність товару чи компанії визначається багатьма факторами, які прямо чи опосередковано впливають на неї та залежать від суб'єкта конкурентоспроможності. Згідно з проведеним аналізом, сьогодні немає чіткого підходу до визначення структури та складу факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, але набуття конкурентних переваг є важливим для ефективності використання факторів маркетингу [34, с. 63].

Конкурентоспроможність підприємства формується з низки різноманітних показників, які знаходяться під впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії, можна розділити на фактори макросередовища та фактори мікросередовища. Макросередовище включає політичні, правові, економічні, технологічні, демографічні, фізико-географічні та соціокультурні фактори. У світовій практиці аналіз цих факторів називають PEST-аналізом (від абrevіатур назв основних елементів цього середовища: - політико-правове середовище (political and legal environment); E - економічне середовище (economic environment); S – соціокультурне середовище (соціокультурне середовище); T – технологічне середовище (технічне середовище) [8, с. 7].

Мікросередовище представлене впливом таких факторів: конкурентне середовище (конкуренти, галузі, в яких працює компанія); покупець (споживач, клієнт); маркетингові посередники; постачальники сировини, матеріалів, джерел енергії, робочої сили, фінансів, капіталу, інформації тощо; профспілки, політичні партії, громадські організації та їх органи на місцях; місцеві органи влади (державна адміністрація, органи місцевого самоврядування, податкові органи, міністерство фінансів, фінансові установи, управління охорони здоров'я, органи державної статистики, пожежний нагляд, технічний нагляд тощо) [18, с. 15].

Внутрішнє середовище, яке формує конкурентоспроможність компанії, включає виробництво, фінанси, людські ресурси та маркетинг.

Управління конкурентоспроможністю компанії відбувається на трьох рівнях: операційному, тактичному та стратегічному (рис. 1.2).

Процес управління конкурентоспроможністю продукту (товару чи послуги) відбувається на операційному рівні. На тактичному рівні йдеться про формування конкурентоспроможності бренду та всієї компанії. Стратегічний рівень включає конкурентні дослідження та розробки. Існують зв'язки та залежності між

показниками конкурентоспроможності компаній, брендів і продуктів. Це свідчить, що конкурентоспроможність товарів і брендів має значний вплив на конкурентоспроможність компанії загалом.

Відмінності між цими категоріями:

- Конкурентоспроможність продукції визначається видом продукції, а конкурентоспроможність фірми поширюється на весь асортимент.

- Конкурентоспроможність товару визначається протягом відносно короткого періоду часу, тоді як конкурентоспроможність бренду або компанії визначається протягом тривалого періоду часу.

- Конкурентоспроможність продукції визначається функціональними та раціональними характеристиками, а конкурентоспроможність брендів визначає ступінь емоційного визнання споживачами та іншими учасниками ринку.

- Ступінь конкурентоспроможності компанії цікавить в першу чергу її власників, акціонерів та інвесторів, щоб визначити можливості виробництва в цих умовах, тоді як споживачі піклуються про продукцію компанії, її ціни, якість і більше цікавляться їх продуктів [7, с. 48].

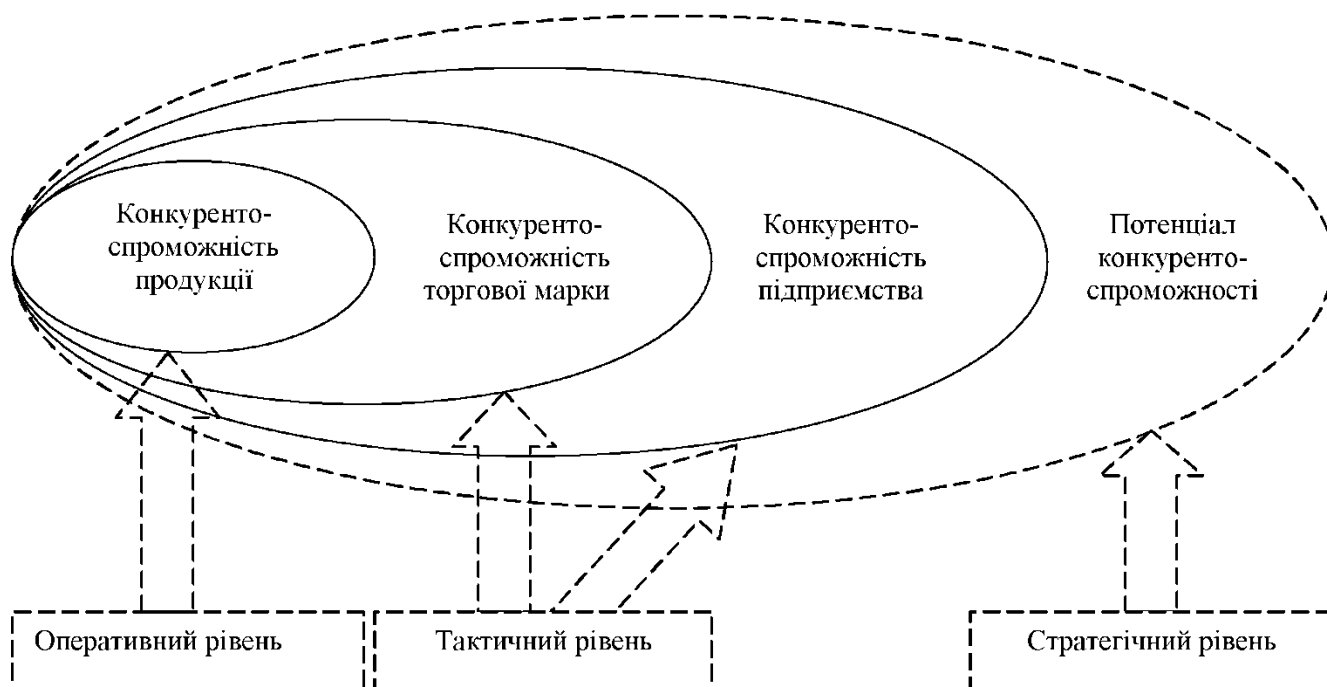


Рис. 1.2. Структура конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність товару означає, що він задовольняє потреби споживачів краще, ніж його конкуренти, пропонує унікальні характеристики товару, оптимальне співвідношення ціни та якості та комплексні рішення для задоволення потреб, і є основним продуктом порівняно з аналогічними конкурентами. Це здатність покращувати функціональні відмінності.

Конкурентоспроможна продукція є необхідною умовою для розвитку конкурентної переваги бренду. Маркетинг відіграє вирішальну роль в управлінні конкурентоспроможністю бренду. Елементи маркетингу формують особистість. Іншими словами, це здатність бренду мати унікальні характеристики порівняно з брендами-конкурентами. Цінності - позитивні асоціації, важливі з точки зору представників цільового ринку і пов'язані з цим брендом.

У ширшому розумінні забезпечення конкурентоспроможності вимагає систематичної роботи в усіх виробничих та економічних циклах, що призводить до конкурентних переваг у таких сферах, як дослідження та розробки, виробництво, менеджмент, фінанси та маркетинг. Конкурентоспроможність компанії є результатом її конкурентної переваги в усіх сферах управління [5, с. 17].

Одним із основних напрямів формування конкурентоспроможності промислових підприємств є впровадження концепції маркетингових партнерських відносин, суть яких полягає у формуванні довгострокової співпраці та довіри між суб'єктами ринку, а також взаємної вигоди.

Ефективне управління відносинами з діловими партнерами може принести такі конкурентні переваги, як:

- співпраця з організаціями споживачів: створення подальшої корисності продукції; скорочений час обробки замовлення; розширення «сарафанного спілкування»;

- з персоналом компанії: створення сприятливих умов праці; узгодженість у функціонуванні структурних підрозділів; чітке і вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів;

- співпраця з постачальниками для подальшого збільшення переваг продукту; спільне управління якістю продукції; зниження витрат на логістику; можливість утворення спілок і стратегічних альянсів; підтримка в уникненні кризи неплатоспроможності (участь у реструктуризації компанії);

- співпраця з комерційними посередниками: зменшення вертикальних і горизонтальних конфліктів; зменшення часу зворотного зв'язку зі споживачами; спільна маркетингова діяльність (пошукові та рекламні кампанії); можна прискорити процес продажу продукції; кобрендинг;

- для постачальників бізнес-послуг: пріоритет обслуговування; підтримка в уникненні кризи неплатоспроможності (участь у реструктуризації компанії);

- з конкурентами у вашій галузі: бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створюючи бар'єри для входу в галузь, можна зменшити кількість нових конкурентів; спільна розробка стандартів якості продукції;

- контактні цілі: лобіювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційного процесу [11, с. 73].

Значною мірою саме партнерські відносини дозволяють максимізувати та розвивати конкурентні переваги, що є одним із завдань на рівні стратегічного управління. Потенційна конкурентоспроможність означає використання наявних і потенційних можливостей у операційному середовищі компанії для розширення існуючих конкурентних переваг і створення нових конкурентних переваг на всіх рівнях довгострокового управління конкурентоспроможністю.

Отже, підсумовуємо теоретичні дослідження конкурентоспроможності підприємств і робимо такі висновки. Конкурентоспроможність визначається з одного боку якістю товару, його технологічним рівнем і споживчими характеристиками, а з іншого – ціною, яку встановлює продавець товару. Крім того, на конкурентоспроможність також впливають мода, продаж і післяпродажне обслуговування, реклама, імідж виробника, ринкова кон'юнктура, коливання попиту тощо. Серед чинників конкурентоспроможності підприємств пропонується

класифікувати виробничо-господарську діяльність підприємств, а також явища та процеси соціально-економічного життя суспільства, які зумовлюють зміни абсолютної та відносної величини конкурентоспроможності. Компанії класифікують на технічні, економічні, комерційні, юридичні тощо на основі поділу факторів конкуренції на внутрішні та зовнішні. Загалом до чинників зовнішнього середовища належать рівень розвитку економіки країни, економічне регулювання країни (податкова, кредитна, фінансова та банківська системи, правове забезпечення діяльності підприємств, система зовнішньоекономічних зв'язків тощо), системи зв'язку, склад вхідних матеріальних потоків (сировина, напівфабрикати, комплектуючі, запчастини), фактори, що визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів щодо якості продукції та умов доставки, канали збуту).

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю на підприємствах торгівлі

Конкурентоспроможність вважається одним із найважливіших факторів виживання та розвитку компаній в умовах інформаційної економіки. Саме тому основним завданням є розуміння поняття конкуренції, умов її виникнення та дослідження підходів до отримання конкурентних переваг, завдяки чому розробка ефективних бізнес-стратегій на ринку в сучасних умовах [23, с. 271].

У сучасних умовах здатність забезпечити конкурентоспроможність є важливою умовою розвитку та функціонування компанії в цілому. Процес створення конкурентних переваг повинен здійснюватися поетапно і чітко на всіх рівнях управління. Проблема забезпечення конкурентоспроможності компанії вимагає врахування ресурсів компанії, а також соціальних і економічних факторів. З цієї причини виділено стратегічні напрями, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).

Крім того, формування, розвиток і підвищення продуктивності інтелектуального капіталу всіх підприємств є однією з головних умов переходу України на вищий рівень соціально-економічних відносин.

Знання не тільки гарантують конкурентоспроможність на ринку, а й є надійним джерелом прибутку. Іншими словами, правильне використання інтелектуального капіталу людських ресурсів може мати наступні позитивні наслідки для всієї компанії: мова йде про професійний розвиток бізнес-стратегій, зменшення браку продукції, покращення якості продукції, а отже, підвищення якості продукції. Наявність певних професійних компетенцій сприяє посиленню інноваційної спрямованості компанії, дозволяє залучати капітал і мобілізувати внутрішні ресурси. Крім того, активне використання інтелектуального капіталу дозволяє компаніям адаптуватися до торгівлі в умовах інформаційної економіки [6, с. 51].

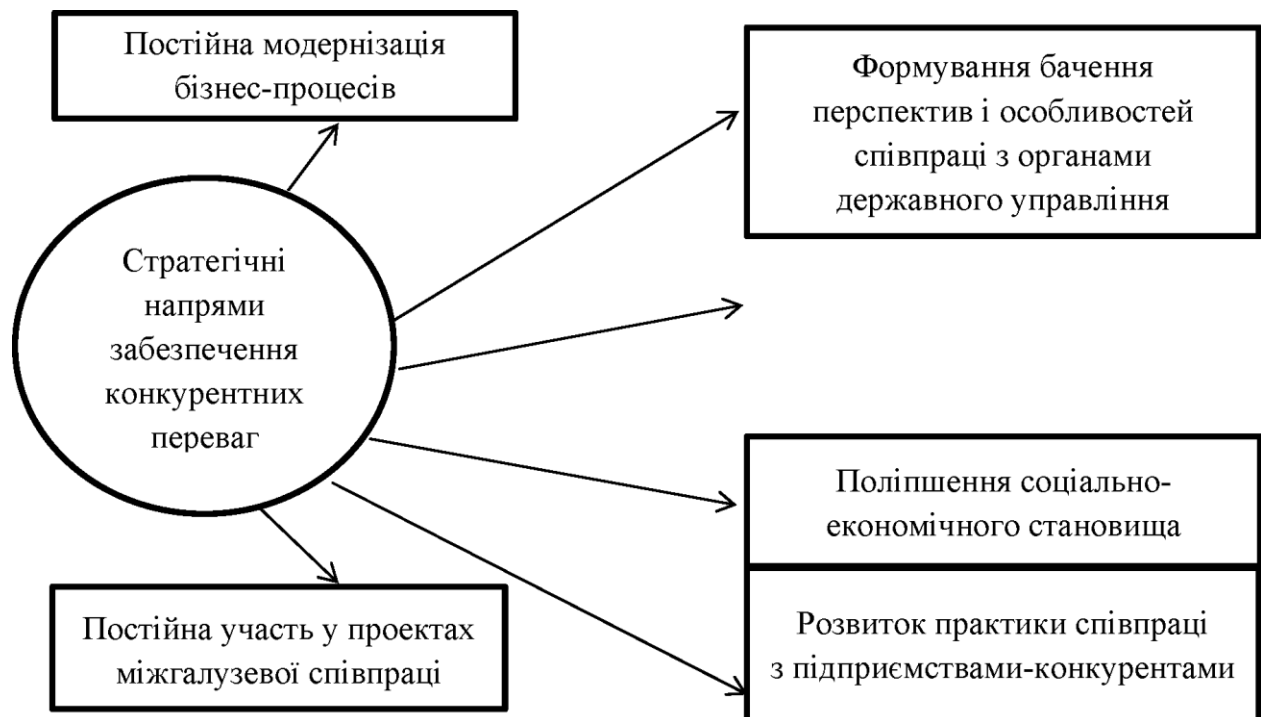


Рис. 1.3. Стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг підприємств торгівлі

Слід зазначити, що конкурентна перевага компанії не є постійною. Її необхідно підтримувати та розробляти шляхи покращення. Це тривалий і дорогий процес. Підтримання конкурентної переваги потребує багатьох факторів, зокрема:

- Утримання лідируючої позиції вимагає інноваційного процесу, щоб конкурувати на вищому рівні. Термін впровадження інновації повинен бути таким самим або коротшим порівняно з потенційними термінами конкурентів.

- Відмовтеся від існуючих конкурентних переваг, щоб отримати нові конкурентні переваги. Це ключовий елемент у реалізації стратегії забезпечення стабільної конкурентоспроможності на ринку [22, с. 48].

Стратегії формування нових конкурентних переваг, як правило, базуються на факторах, що формують оперативну ситуацію та потенціал компанії (інтелектуальний капітал, знання, досвід, навички, ринкові показники, конкурентні можливості) Крім того, існують конкретні заходи, спрямовані на підтримку та зміцнення конкурентних переваг підприємства (табл. 1.1). В умовах інформаційної економіки створення сприятливого середовища та інноваційної інфраструктури є одним із найважливіших завдань компаній, залежно від заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Заходи із підтримки конкурентних переваг

Вид переваги	Перелік відповідних заходів
Економічні	Зниження витрат за рахунок планового вдосконалення обладнання та підвищення кваліфікації персоналу
Технологічні	Систематичний моніторинг та впровадження інновацій, систематичне підвищення професійної кваліфікації
Маркетингові	Контролюйте маркетингову діяльність, щоб усунути джерела помилок. Проводити рекламні кампанії.
Екологічні	Дотримання екологічних стандартів.
Соціально-психологічні	Регулярно переглядайте мотивацію співробітників і проводите зворотний зв'язок зі споживачами
Управлінські	Здійснення контролю на всіх етапах корпоративної діяльності. Розвиток потенціалу людських ресурсів.

Ключовою проблемою діяльності вітчизняних господарських підприємств є недостатній розвиток інноваційної інфраструктури. Завдання полягає в тому, щоб створити таку інфраструктуру, яка дозволить розкривати новітні результати науково-технічних досліджень і розробок і посилювати взаємодію компаній і наукових організацій.

У сучасних умовах інноваційного розвитку необхідно здійснювати економічні зміни, необхідні для підтримки конкурентоспроможності, зокрема:

- формування інформаційного ринку праці, єдиної інформаційної системи;
- створення «віртуальних» моделей партнерства;
- підвищення значення інформаційних ресурсів для інноваційного потенціалу економічних систем;
- формування єдиного інноваційно-інформаційного простору взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності;
- забезпечення інтеграції України у світовий простір;
- забезпечення вільного наукового доступу до інформації про результати науково-технічних досліджень;
- формування інформаційно-аналітичного середовища для інноваційної діяльності;
- впровадження сучасних методів передачі та обробки інформації в інноваційній сфері [36, с. 189].

Важливою метою переходу від експортоорієнтованої моделі розвитку економіки до інноваційної є створення сучасної інфраструктури, яка сприятиме вдосконаленню інформаційного простору інноваційної діяльності.

Слід виділити наступні фази інноваційного циклу: поява ідеї, проведення науково-дослідної роботи, розробка зразків, маркетинг продукту та впровадження інноваційної продукції. Проте кожен із перелічених етапів потребує певної інформації: науково-технічної, комерційної, маркетингової, патентної, правової, фінансової та статистичної.

Для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності необхідно систематично підвищувати внутрішню активність інноваційного середовища шляхом методичної, цілеспрямованої та постійної роботи програмних продуктів, що обслуговують інформаційні потреби суб'єктів інноваційних процесів [19, с. 17].

Така інформаційна система та аналітичне середовище дозволяє компаніям досягати конкурентних переваг у формуванні лідерських позицій на ринку товарів і послуг. На цій основі виявляється здатність компаній збільшувати джерела інформації та обсяги просування товару за короткий проміжок часу. Завдяки інтернет-простору підприємства можуть легко залишатися на зв'язку з майбутніми покупцями. Система здатна покращити побудову партнерських відносин, замінити форми взаємодії між постачальниками та покупцями та покращити взаємовідносини між суб'єктами інноваційного процесу. Крім того, впровадження такої моделі сприяє збільшенню інвестицій та зацікавленості у виробництві кінцевого продукту.

У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом стратегічних рішень, прийнятих на основі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки конкурентне середовище дуже розосереджене, необхідно забезпечити постійний статус організації як конкурентоспроможного інструменту управління. Механізм менеджменту конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати шляхом забезпечення використання управлінських засобів, методів і прийомів активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності. В табл. 1.2. наведено трактування терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства» вітчизняними дослідниками [60].

Для створення системи управління конкурентоспроможністю організації в сучасних умовах господарювання необхідно використовувати відповідні засоби, представлені методами управління. Вони поділяються на фінанси та людські ресурси

і відрізняються залежно від суб'єкта управління бізнес-процесами організації та взаємозв'язку кожного інструменту.

Таблиця 1.2

Трактування терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Трактування
О.В. Архіпова	Система фактичних і потенційних вимірювань умов, за яких продукти можуть бути розроблені, виготовлені та продані таким чином, щоб вони були більш привабливими для споживачів, ніж конкуренти з точки зору цінових і нецінових атрибутів.
Н.Я. Бойчук, К.С. Малинка	забезпечення, що ми можемо отримати перевагу над іншими компаніями в нашій галузі, в нашій економіці та за її межами.
В.В. Гончар	Розробка заходів щодо посилення конкурентоспроможності компаній на ринку (особливо ринкової частки компаній).
Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський	Розробка програм роботи в динамічному конкурентному середовищі, формування заходів щодо збереження конкурентних переваг у стані незмінної або позитивної динаміки зростання.
Є.О. Діденко	Система дій, пов'язаних з розробкою, виробництвом, реалізацією та обслуговуванням конкурентоспроможної продукції на конкретному сегменті ринку.
О.І. Драган	Динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакових або подібних товарів. Він визначається CS (товарною масою) продукту, а також ефективністю виробництва та управління.
Л.В. Оболенцева	Набір показників, що відображають відмінності в процесі розвитку цього виробника порівняно з виробниками-конкурентами, як з точки зору задоволеності продукцією або послугами, що задовольняють конкретні суспільні потреби, так і з точки зору ефективності виробничої діяльності.
І.П. Петровська, А.О. Носов	Дії компанії, що визначають її позицію на відповідному ринку. Цей підхід включає як СК, так і характеристики конкретного продукту, а також фактори, що формують економічні умови виробництва та розподілу продукту для всієї компанії.
І.І. Поліщук, Н.В. Гудима	Створення програми розвитку, яка відображає відмінності в процесі розвитку виробника порівняно з процесом його конкурентів, як з точки зору задоволеності його товарами та послугами в задоволенні конкретних суспільних потреб, так і в ефективності його діяльності.

Фінансові інструменти дозволяють регулююче впливати на економічні показники управління бізнес-процесами компанії (вартість продукції, ціни, джерела фінансування, рентабельність капіталу тощо). Людські ресурси є основою організаційної частини управління бізнес-процесами. До них відносяться мотиваційні елементи управління персоналом в компаніях, а також контроль

організаційної діяльності компаній і виконання багатьох завдань, пов'язаних з організацією персоналу в сфері бізнесу [17, с. 156].

На цій основі він може сформувати основні компоненти системи організаційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формування механізмів управління конкуренцією в сучасних умовах господарювання відбувається за допомогою різноманітних елементів управління.

- Методичне забезпечення – набір маркетингових прийомів, які можуть бути використані при аналізі, оцінці та управлінні конкурентними силами.

- Інструментальна маркетингова підтримка, що забезпечує специфічні маркетингові інструменти для управління конкуренцією.

- Надання інформації – у рамках дослідження ринку компанії отримують інформацію, яку можна використовувати для збільшення своїх конкурентних переваг.

- Організаційне забезпечення – якщо компанія має відділ маркетингу та відповідних спеціалістів, цей відділ може здійснювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- Концептуальний - Маркетинг передбачає набір концепцій розвитку ринку, які відображають завдання компанії і служать для визначення параметрів конкурентоспроможності [37, с. 32].

Удосконалення управління конкурентоспроможністю в сучасних економічних умовах вимагає комплексного розуміння процесів управління організацією. Для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю пропонується використовувати методологію збалансованої системи показників. Зазначена методика схематично показана на рис. 1.4.

При оцінці доданої вартості, що виникає в результаті організації кожного етапу реалізації окремих бізнес-процесів, можна використовувати традиційні методи оптимізації економічних показників, модель маржі прибутку, модель оцінки ефективності угод.

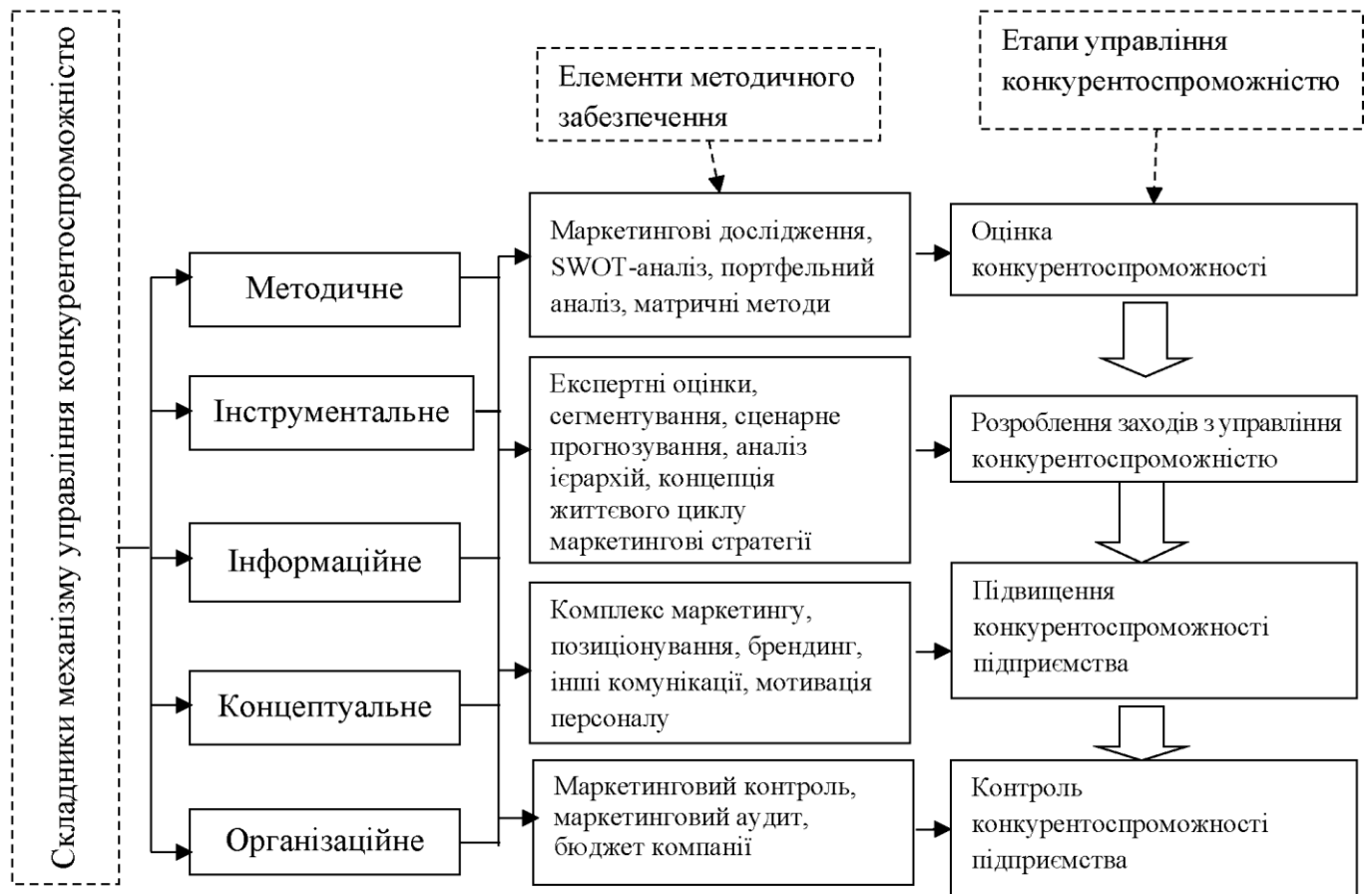


Рис. 1.4. Схема моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасній ринковій ситуації, де існує жорстка конкуренція, використання сучасних технологій є найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії та успіху бізнесу. Водночас важливо вміти вивчати нові методи, які дозволяють правильно оцінювати конкурентні сили та розробляти конкурентні стратегії [4, с. 89]. Правильне використання всіх елементів управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах господарювання дозволяє підприємствам максимально досягти поставлених цілей, необхідного прибутку та запитів споживачів. Удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств може бути забезпечено комплексним підходом до організації бізнес-процесів із застосуванням методології збалансованої системи показників.

1.3. Методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності торгівельного підприємства

Сьогодні конкуренція вимагає від учасників ринку створювати та розвивати конкурентні переваги, тобто цінність, яка гарантує, що їх компанія буде випереджати своїх конкурентів. У кожного конкурента є ряд специфічних факторів, які вказують на наявність властивостей, які цікавлять споживачів. Ці цінні атрибути та попит на них змінюються з часом залежно від конкретних характеристик споживачів.

Оцінка конкурентоспроможності методологічно тісно пов'язана з вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки лише на основі правильної оцінки можна зробити висновки про ступінь конкурентоспроможності підприємства. Точна оцінка служить основою для формулювання заходів щодо підвищення конкурентоспроможності і водночас є критерієм ефективності заходів [9, с. 103].

Виходячи з визначеності тлумачення поняття конкурентоспроможності підприємства, можна переходити до розгляду етапів проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства та його системного забезпечення.

Серед науковців існує ряд підходів до класифікації способів оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.3). Загалом відмінності між різними класифікаційними групами, запропонованими авторами, ґрунтуються на тому чи іншому використанні певних наборів показників, порядку та методі їх оцінки, а також способі представлення отриманих результатів.

Перелічені складові методу дослідження відображені в загальному алгоритмі процесу дослідження конкурентоспроможності підприємств, у баченні якого помітна певна узгодженість між дослідниками.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Автор	Групи методів
Шарко В. В.	<p>Відповідно до показників і змінних, використаних в аналізі:</p> <p>Методи характеристики ринкової позиції компанії (модель BKG, модель М. Портера, метод McKinsey, модель Shell/DPM, метод RIMB, модель Hofer/Schendel).</p> <p>Методи характеристики рівня управління компанією (метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертної оцінки, метод стратегічного картування групи).</p> <p>Методи характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства (фінансово-економічний метод, метод маржинального аналізу)</p>
Чорна М. В., Овчаренко Ю. А.	<p>Метод, заснований на теорії ділової та промислової рівноваги.</p> <p>Матричний метод.</p> <p>Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.</p> <p>Як оцінити конкурентоспроможність підприємства за допомогою функціональної моделі.</p> <p>Методика оцінки конкурентоспроможності на основі аналізу потенціалу підприємства.</p> <p>Метод інтегрованої оцінки КСП</p>
Брижань І. А., Чевганова В. Я.	<p>Залежно від напрямку складання інформаційної бази: критеріальні (використання абсолютних значень (натуральних або вартісних) показників); Експерт (використання спеціальних знань).</p> <p>Залежно від режиму відображення кінцевого результату: логістика. математично</p> <p>Щодо можливості розробки управлінського рішення: поточні, стратегічні</p>
Левицька А. О.	<p>Матриця (матриця BKG, матриця І. Ансоффа, матриця Мак-Кінзі, матриця конкурентної стратегії М. Портера, модель ADL, SWOT аналіз, SPACE аналіз, STEP аналіз, STEPV аналіз);</p> <p>Графіка (полігони КС, радар КС, метод «профілю», карти стратегічних груп, метод семантичного диференціалу, метод конкурентної стратегії Ж-Ж. Ламбена, метод побудови конкурентного простору).</p> <p>Індекс (методи, засновані на аналізі конкурентних переваг конкурентів, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, інтегровані методи, методи самооцінки, європейська модель ділової досконалості).</p> <p>Аналітичний (чотирискладовий індекс концентрації CR4, індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, різницевий метод, ранговий метод, точковий метод).</p> <p>Комплекс (таксономія, радарні методи, методи бенчмаркінгу, методи поєднання визначників «національних алмазів» і стратегічного потенціалу компанії)</p>

Опрацювання вищенаведених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дає змогу побудувати схему покрового аналізу конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Загальна схема покрокової оцінки конкурентоспроможності підприємства

Наведена схема дає лише загальне розуміння підходу до оцінки конкурентоспроможності компанії, а не конкретні методи чи показники, які слід використовувати. Щоб розробити практичний метод поступової оцінки конкурентоспроможності компанії, важливо розуміти не лише необхідні кроки, але й відповідні методи та джерела отримання інформації. Тому кожен етап слід розглянути більш детально, враховуючи сферу діяльності компанії, в якій проводиться така оцінка [43, с. 24].

На одному з перших етапів визначаються параметри та показники конкурентоспроможності підприємства. Проблемі вибору та класифікації показників конкурентоспроможності підприємств також присвячено багато наукових

досліджень. Водночас науковці зазначають, що цей етап є дуже складним, оскільки показники мають бути репрезентативними та враховувати цілі дослідження.

Проте оновлений перелік параметрів та показників оцінки конкурентоспроможності має бути складений з урахуванням сфери діяльності підприємства та специфіки діяльності підприємства в цій галузі.

Конкурентоспроможність компанії залежить від її опорних структурних елементів: людських ресурсів (середній рівень кваліфікації, плинність кадрів, прибуток на одного працівника тощо), активів (володіння нерухомістю, забезпеченість фондами, коефіцієнт абсолютної ліквідності тощо) та ринкового середовища (рентабельність реалізованої продукції, широта асортименту, середній індекс цін і т. д.), організації діяльності (реалізація продукції на квадратний метр площі, середній час очікування покупців на обслуговування, всього) [46, с. 42].

Саме в комерційному секторі конкуренція між компаніями є найгострішою, і вважає плинність кадрів найважливішим показником діяльності комерційної компанії, а отже, її конкурентоспроможності. Вони виконують роль посередників і забезпечують транспортування продукції від виробників до споживачів.

Підсумовуючи підхід науковців до вибору параметрів оцінки конкурентоспроможності компаній, можна зробити висновок, що параметри відбираються залежно від істотних елементів діяльності компанії, які впливають на конкурентоспроможність. Отже, для узагальнення показника конкурентоспроможності як параметри можна використовувати структурні елементи конкурентоспроможності господарських підприємств.

Існують різні типи показників, включаючи кількісні та якісні, внутрішні і зовнішні. Вони можуть бути як простими, як розрахунок коефіцієнтів, так і складними, як розрахунок конкурентоспроможності продукту чи лояльності клієнтів. Авторська думка щодо класифікації показників у контексті оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств полягає в поділі показників на результативні показники та факторні [2, с. 214].

Результативні показники дозволяють зрозуміти реальний рівень конкурентоспроможності підприємства і, порівнюючи його з показниками організацій-конкурентів, визначити ринкову позицію вашого підприємства в порівнянні з вашими конкурентами. Ці показники включають обсяг продажів і його похідні (структура продажів, ефективність використання площ), а також показники частки ринку. Отже, отримані показники відображають результати певної конкурентоспроможності підприємства. Тобто він лише відображає поточну ситуацію і не може зрозуміти, що потрібно робити в майбутньому для підвищення конкурентоспроможності компанії. За допомогою таких показників можна оцінити поточну конкурентоспроможність компанії на ринку, а в динаміці ці показники відображають зміни конкурентоспроможності компанії в часі [16, с. 14].

Факторні показники відображають вплив того чи іншого явища на конкурентоспроможність підприємства. Оскільки факторів, які впливають на конкурентоспроможність компанії, багато, список значно ширший за підсумкові показники. Прикладами можуть бути такі показники, як ефективність реклами та систем стимулювання збуту, задоволеність клієнтів послугами, різноманітність вибору продукції та продуктивність праці. Оцінюючи факторні показники, можна зрозуміти вплив показників на рівень конкурентоспроможності підприємства, а порівнюючи їх з показниками конкурентів, можна зрозуміти, які факторні показники необхідно покращити, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства. компанії, ви можете зрозуміти, що там. Підвищити конкурентоспроможність вашої компанії. Отже, збільшення факторних показників призводить до зростання результуючих показників [42, с. 538].

Поєднуючи оцінку результатів і факторних показників, можна зробити загальну оцінку конкурентоспроможності компанії, зрозуміти поточну ситуацію і визначити стратегії зростання.

Проте найбільшою проблемою при виборі та оцінці показників конкурентоспроможності підприємства є значний дефіцит інформації. Це тому, що у

відкритому доступі є лише база загальних статистичних даних і ключових показників організації. Часто це є частиною комерційної таємниці. Отже, враховуючи наведену систему класифікації показників конкурентоспроможності підприємства та важливі інформаційні обмеження, пропонується оцінювати конкурентоспроможність підприємств за показниками, представленими на рис. 1.6 [51, с. 90].

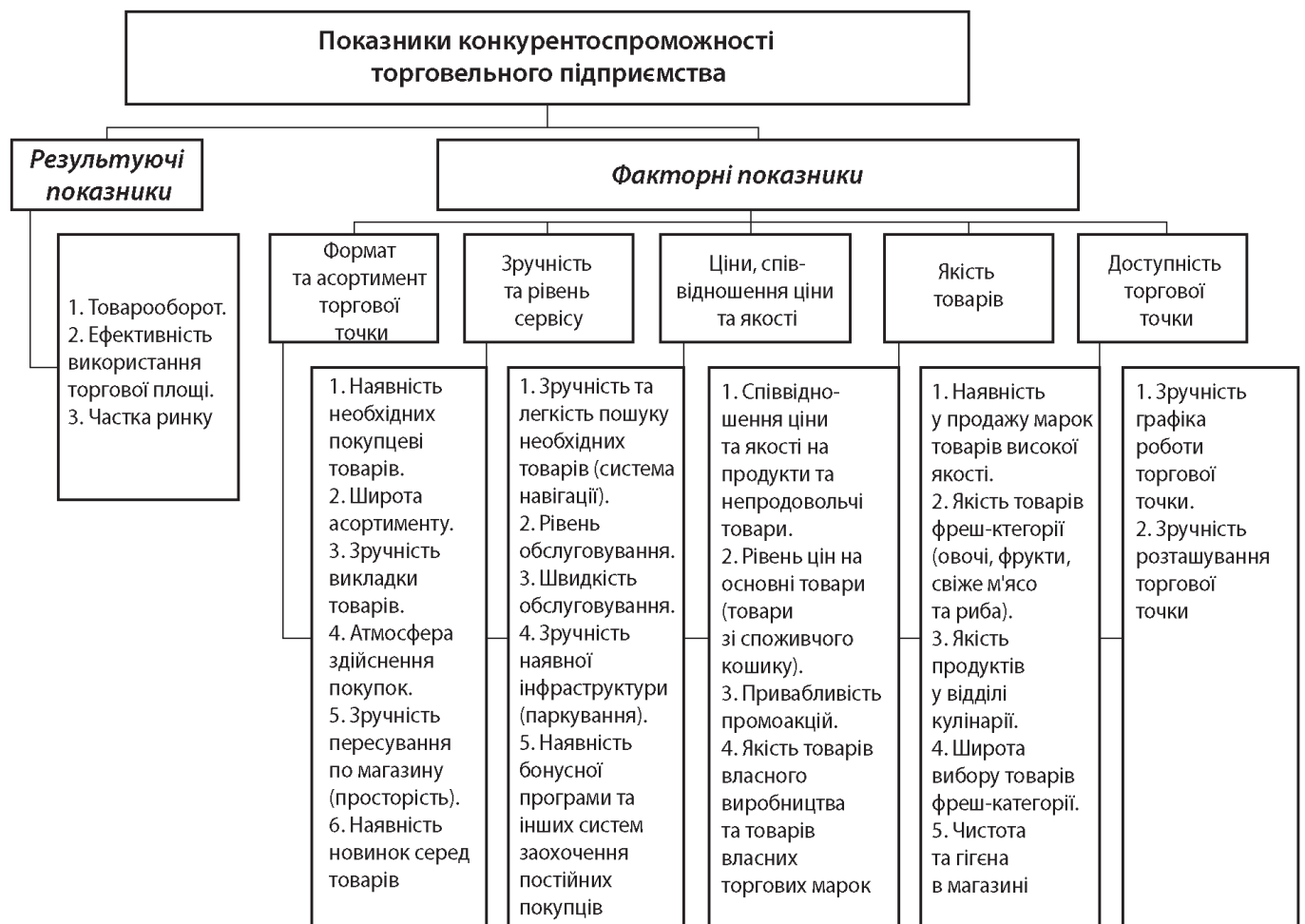


Рис. 1.6. Перелік основних показників конкурентоспроможності торговельного підприємства

Як показано на рис. 1.6 більшість показників базується на суб'єктивному сприйнятті споживачами тих чи інших елементів можливостей торговельного

підприємства. Такий підхід ґрунтується насамперед на сутнісному визначенні концепції конкурентоспроможності компаній, яка акцентує увагу не лише на реальній перевазі над конкурентами, а й на сприйнятті цієї переваги кінцевим споживачем. Адже саме кінцевий споживач безпосередньо впливає на отримані показники: обсяг продажів торговельного підприємства, вибір місця збуту на основі суб'єктивного сприйняття ряду конкурентних переваг і закупівлі товару [21, с. 17]. Результати проведеної оцінки є основою для подальшої розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, що є самостійним і складним процесом і передбачає власні кроки щодо вдосконалення окремих елементів діяльності. надає рекомендації.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність підприємства – комплексна відносна характеристика підприємства, яка залежить від здатності підприємства організувати свою діяльність і діяти протягом певного періоду ефективніше інших конкурентів на ринку. Ви можете зосередитися на діяльності, яка є кращою або унікальною порівняно з вашими конкурентами і яка сприймається як така на ринку. Тобто, ключ до нашого успіху полягає, перш за все, у нашій здатності виділитися серед інших порівнянних гравців на ринку.

2. Конкурентоспроможність торговельного підприємства - відносна характеристика торговельного підприємства, що базується на його здатності більш ефективно організовувати посередницьку господарську діяльність, враховуючи та орієнтуючись на показники конкурентоспроможності самих торговельних товарів і послуг на певній території. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна охарактеризувати, як діяльність торгівельної компанії з використання управлінських засобів, методів і прийомів активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах формування системи

управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом стратегічних рішень, прийнятих на основі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки конкурентне середовище дуже розосереджене, необхідно забезпечити постійний статус організації як конкурентоспроможного інструменту управління.

3. У випадку торговельних підприємств основою для оцінки конкурентоспроможності є результуючі показники, які відображають конкретні результати конкурентоспроможності підприємства за період оцінки, тобто обсяг продажів і частку підприємства на ринку, формат та асортимент торгової точки, рівень зручності та сервісу, ціна, якість продукції, співвідношення ціни та якості продукції, що продається, доступність торгової точки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»

2.1. Організаціо-економічна характеристика ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТПС Дистриб'юшн» зареєстровано 04.08.2017 за адресою м. Київ, вул. Євгена Коновальця, буд. 31, Офіс 400/2. Основними видами діяльності підприємства є надання інших допоміжних комерційних послуг, діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами, оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Розглянемо основні показники діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Величина товарообороту, тис. грн.	20501,7	17054,5	8022,1	-12479,6	-60,87
Витрати на придбання товарів, тис. грн.	20309,7	16998,9	7972,8	-12336,9	-60,74
Прибуток (збиток) компанії, тис. грн.	192	55,6	49,3	-142,7	-74,32
Спискова чисельність працівників, осіб	8	8	4	-4	-50,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	1394,88	1451,52	780,48	-614,4	-44,05
Обсяг товарообороту на 1 працівника, тис. грн./особу	2562,71	2131,81	2005,53	-557,19	-21,74
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26	22	8	-18	-70,21
Фондоозброєність 1 середньооблікового працівника, тис. грн./особу	3,2	2,8	1,9	-1,3	-40,43
Фондовіддача чистого доходу на 1 грн. вартості основних засобів, грн./грн.	793,10	759,67	1041,83	248,73	31,36
Рентабельність активів, %	2,44	0,44	0,30	-2,14 в.п.	
Рентабельність діяльності, %	0,95	0,33	0,62	-0,33 в.п.	

Обсяг товарообороту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшився на 60,87 %, або 12,5 млн. грн. Значне зменшення товарообороту в 2022 році зумовлено повномасштабним вторгненням Росії на територію України. Виробничі площі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» розміщені у м. Київ, і в 2022 році підприємство декілька місяців не працювало, а після відновлення роботи обсяги продажів значно зменшилися. Відповідно і прибуток компанії значно зменшився – 74,32 %, або на 142,7 тис. грн. На рис. 2.1 наведена динаміка товарообороту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» більш наочно.

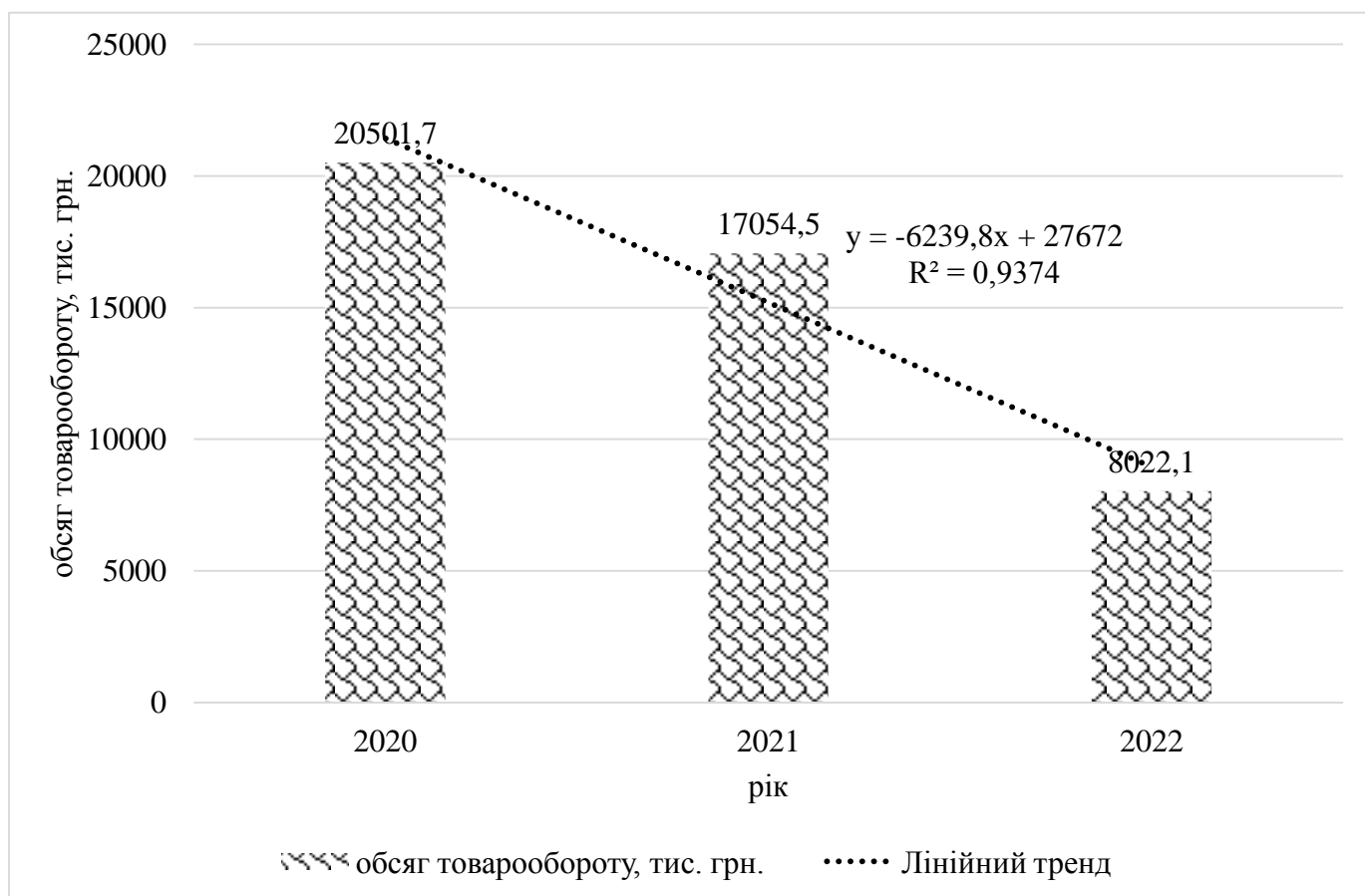


Рис. 2.1. Динаміка обсягу товарообороту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Параметри отриманого рівняння доводять попередні висновки, і вказують що обсяг товарообороту досліджуваного підприємства щорічно зменшується в середньому на 6239 тис. грн.

За рахунок вищезгаданих причин чисельність персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшилася вдвічі. При цьому ефективність їх роботи також зменшилася. Обсяг товарообороту в розрахунку на одного працівника зменшився на 21,74 %, що свідчить на зниження рівня ефективності праці. На рис. 2.1 представимо динаміку даного показника.

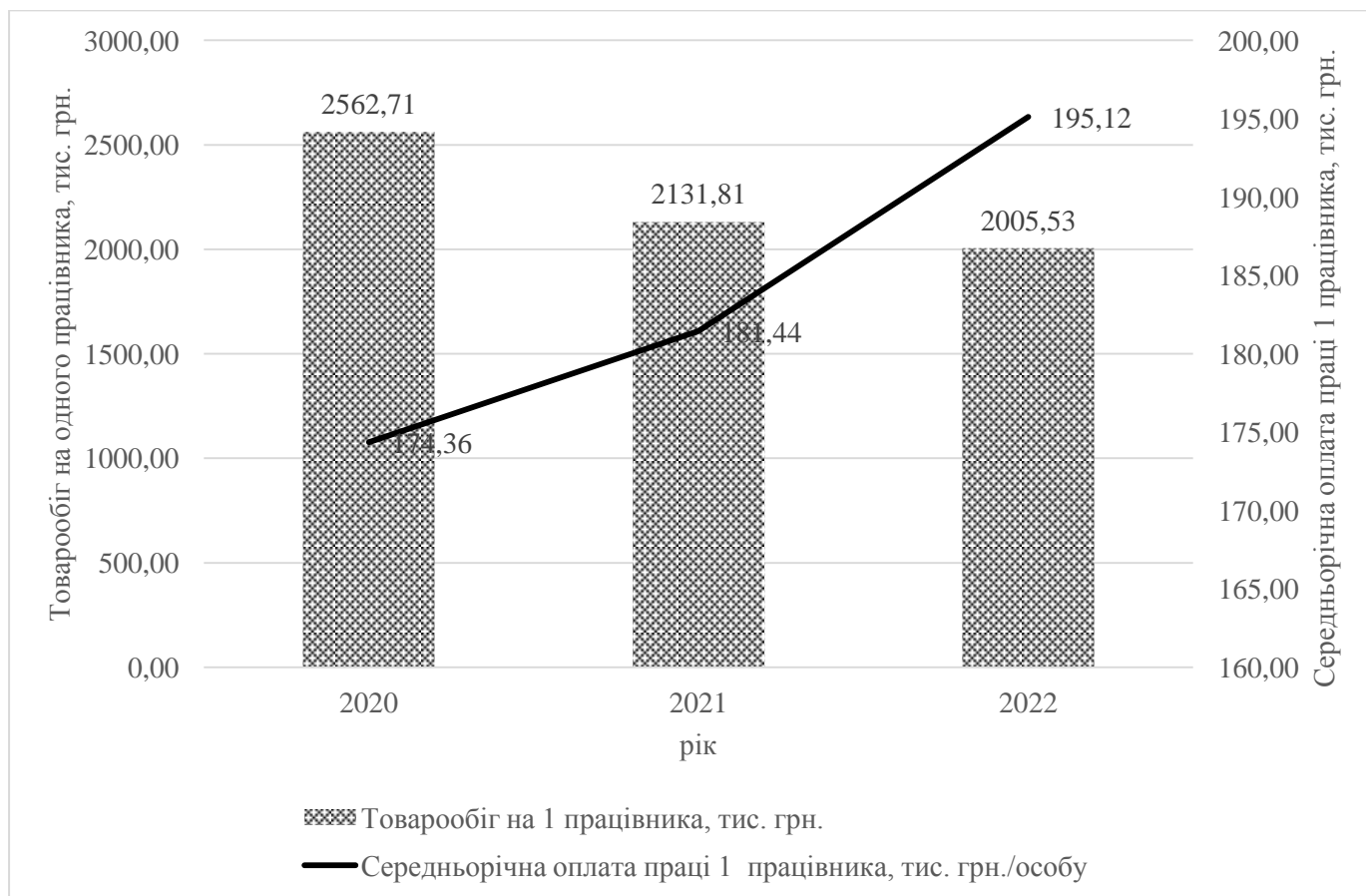


Рис. 2.2. Динаміка показників ефективності використання персоналу в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Наведений рисунок демонструє, що в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» при зменшенні продуктивності праці (величини товарообороту в розрахунку на одного працівника) спостерігається зростання щорічного обсягу заробітної плати. За період

2020-2022 рр при зменшенні продуктивності праці на 21,74 %, одночасний приріст оплати праці одного працівника становив 11,91 %. Такий приріст зумовлено значним зменшенням чисельності працівників, та зростанням тривалості часу, відпрацьованого одним працівником.

Іншим видом ресурсів, який забезпечує безреребійне функціонування компанії, є наявність матеріально-технічного забезпечення. В табл. 2.2 наведені показники рівня використання основних і оборотних засобів.

Таблиця 2.2

Показники рівня та ефективності використання основних і оборотних засобів в ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26	22	8	-18	-70,21
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	15721	25211	33116	17395	110,65
Фондоозброєність 1 працівника, тис. грн/особу	3,2	2,8	1,9	-1,3	-40,43
Фондовіддача на 1 грн основних засобів, грн./грн.	793,1	759,7	1041,8	248,7	31,36
Оборотність оборотних засобів, коеф.	1,30	0,68	0,24	-1,1	-81,42
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	280	540	1507	1226,9	438,34
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних засобів, грн./грн.	608,2	1122,9	4300,8	3692,6	607,17
Норма прибутку, %	2,44	0,44	0,30	-2,14	

Показник вартості основних засобів не представляє економічного інтересу для дослідження так як підприємство не має власних засобів, а в діяльності користується орендованими. Тому більшу увагу приділимо аналізу оборотних засобів підприємства. За період дослідження вартість оборотних засобів збільшилася на 10,65 %. Така тенденція спричинена збільшенням величини товарних запасів на складі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». При одночасному зменшенні величини товарообороту підприємство має значне збільшення затареності складу та

заморожування поточних активів. Внаслідок такої тенденції тривалість обороту зросла більше ніж у 5 разів і тривалість обороту в 2022 році становила 1227 днів. Отже, з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» необхідно оптимізувати величину товарних запасів та прискорити оборотність поточних активів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Економічні суб'єкти існують у так званому зовнішньому середовищі. Це сукупність активних учасників і неконтрольованих сил, які діють поза межами компанії, враховуючи те, що компанії необхідно розвивати свою діяльність. Це середовище змінюється і встановлює обмеження. Зміни, які там відбуваються, не повільні і не передбачувані. Без належного аналізу навколишнього середовища суб'єкти господарювання можуть порушити існуючі соціальні та культурні вимоги та втратити свою конкурентну перевагу через недостатню адаптацію до ринку.

Зовнішнє середовище ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» складається з двох основних компонентів: мікросередовища та макросередовища. Макросередовище складається з ряду факторів, на які керівництво компанії не може вплинути, але які необхідно враховувати для встановлення та підтримки відносин співпраці з клієнтами. Іншими словами, нам потрібна технологія, яка може постійно діагностувати ресурси та можливості компанії під впливом зовнішніх факторів. Ці фактори повинні включати політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища.

Макросередовище компанії аналізується за допомогою PEST-аналізу. Його метою є виявлення та оцінка впливу основних елементів макросередовища на результати поточної діяльності та майбутнє компанії.

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності компанії, необхідно проаналізувати макросередовище компанії за допомогою PEST-аналізу. Визначено фактори зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на процес

стратегічного управління. компанії (табл. 2.3). Фактори оцінювали за шкалою відносної важливості в діапазоні від 3 (сильний позитивний фактор впливу) до -3 (сильний негативний фактор впливу) до 0 (сильний нейтральний фактор впливу).

PEST-аналіз дозволив виявити аспекти зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність компанії. Успіх компанії в продажах і подальшому розвитку технічних засобів зв'язку залежить в першу чергу від того, наскільки швидко вона оновлює і освоює новітні технологічні концепції.

Оцінка використовується для визначення того, які чинники навколишнього середовища є найбільш важливими для компанії і тому потребують особливої уваги.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз факторів макросередовища ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Політичні фактори	Дія фактору	Соціальні фактори	Дія фактору
1. Нестабільне правове середовище.	-2	1. Соціальна обстановка в компанії	+3
2. Недосконале законодавство та система оподаткування	-2	2. Існує великий розрив між рівнем зарплати та рівнем попиту працівників.	-1
3. Зменшення державного регулювання після приватизації.	+1	3. Низька мотивація на роботі	0
4. Національна кредитна політика.	+1	4. Підвищення соціальних запитів населення	-3
5. Законодавчі пільги для стимулювання інноваційної діяльності.	-2		
Економічні фактори	Дія фактору	Технологічні фактори	Дія фактору
1. Висока інфляція	-3	1. Науковий прогрес у галузі	+1
2. Висока облікова ставка НБУ та кредитна ставка комерційних банків	-2	2. Галузь не фокусується на розвитку технологій	-1
3. Зниження доходів споживачів	-2	3. Впровадження нових видів продукції/послуг	+3
4. Нестабільний курс вітчизняної валюти	-2	4. Національна технологічна політика	-1
5. Інвестиційні можливості	+1	5. Адаптація організації виробництва до умов ринку	+2

ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» легко піддається впливу негативних факторів зовнішнього економічного середовища і цей вплив на стан підприємства невеликий. Крім того, ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» потребує значно більше часу для стабілізації

ситуації після рецесії порівняно з компаніями інших галузей. Це пов'язано з такими експлуатаційними характеристиками, як висока ресурсо- та капіталомісткість, довгі виробничі цикли, неоднорідність і унікальність продукції.

Проте в останні роки компанії, що продають засоби мобільного зв'язку, компютерне оснащення та послуги із його обслуговування, не ставили за мету збільшення виробничих потужностей або розширення виробництва. Ця тенденція зрозуміла, враховуючи загальний спад і підвищення ризику в цьому секторі. Пріоритетним завданням на сьогодні є усунення негативного впливу зовнішніх ризиків та стабілізація галузі.

Мікросередовище – це найближче оточення компанії. Це включає постачальників, конкурентів, маркетингових посередників, контактів і клієнтів, які є релевантними та впливають на виконання функції.

Мікросередовище представлене силами, які безпосередньо пов'язані з самою компанією та її можливостями обслуговування клієнтів: постачальниками, маркетинговими посередниками, споживачами, конкурентами та контактною аудиторією.

Постачальники відіграють важливу роль у діяльності компанії. Це підприємства та особи, які забезпечують підприємство необхідними матеріальними ресурсами. Проблема полягає у виборі найбільш економічно вигідного постачальника. Для цього потрібні широкі знання ринку та постійне надходження нової інформації, що ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» може легко організувати. Постачальники ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» були обрані завдяки оптимальній ціні та якості, а також можливості своєчасної доставки.

Постачальники компанії поділяються на постачальників обладнання та послуг; постачальників товарів; постачальників витратних матеріалів.

Незважаючи на те, що спеціаліст закупівель і матеріально-технічного забезпечення є нещодавно залученим працівником, в ньому немає чіткого розуміння своїх завдань і цілей, не розроблено програм зниження собівартості закупівельної продукції. Закуплені матеріали не підлягають належному контролю якості після надходження, а також відсутня система подання претензій до постачальників у разі виявлення дефектів через низьку якість сировини чи матеріалів.

Через керування цим обладнанням ми не маємо системи збору, аналізу та моніторингу даних про кількість поставок від кожного з наших постачальників.

Вплив постачальників на діяльність підприємства проаналізовано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив дій (бездій) постачальників на діяльність ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Фактори середовища	Ваговий показник	Бальна оцінка впливу	Дія впливу	Загальнозважений показник
Оцінка значення окремих ресурсів у галузі	3	3	+1	9
Величина цінової еластичності ресурсів	2	3	+1	6
Наявність і щільність і концентрація постачальників	2	3	+1	6
Уміння використовувати альтернативні ресурси	1	1	+1	1
Наявність альтернативних компаній-постачальників	3	3	+1	9
Наявність галузей, які використовують подібні ресурси	3	1	-1	-3
Приблизні витрати на перехід (зміна постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень компетентності постачальника	2	2	+1	4
Важливість витрат постачальника при зміні покупця	2	2	+1	4

Фактори середовища	Ваговий показник	Бальна оцінка впливу	Дія впливу	Загальнозважений показник
Рівень професіоналізму покупця при закупівлі сировини	2	2	+1	4

Аналізуючи таблицю 2.4, можна зробити такі висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність компанії мають наступні фактори діяльності постачальника:

- важливість ресурсів, що надаються галузі;
- кількість та концентрація постачальників у регіоні;
- сума витрат постачальника у разі зміни покупця;
- рівень професіоналізму покупця при закупівлі сировини.

Негативний вплив роблять такі фактори:

- наявність виробництв, що використовують схожу сировину;
- сума витрат, які несе покупець при зміні постачальника.

Однак дані таблиці дозволяють припустити, що негативний вплив цих факторів може бути недооцінений через їх низькі значення.

Основними покупцями продукції ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» є фізичні особи та компанії малого та середнього бізнесу як міста, так і області. Враховуючи те, що частка корпоративних доходів не така велика, з точки зору цільового сегменту доцільно зосередитися на фізичних особах.

Конкуренти – це юридичні та фізичні особи, які пропонують альтернативні продукти, послуги та відносини, які можуть задовольнити запитання та потреби наших клієнтів, а також ці продукти, послуги та відносини.

Всі учасники поділяються на чотири види.

- Конкуруючі бажання – всі бажання клієнта задовольнити різні потреби.
- Конкуренти за сировину – сукупність способів задоволення певних бажань (наприклад, за рахунок зниження ціни можна збільшити обсяг продажу товару).

- Конкуренти за типом продукту - Різні та однакові способи задоволення потреб клієнтів (наприклад, ви можете рекламувати свою компанію на радіо, в газетах і на телебаченні).

- Конкурентоспроможні бренди – варіації одного типу продукту чи послуги, які відповідають конкретним потребам споживачів.

Доцільно розглядати лише конкуруючі бренди (компанії) як найбільш вразливі до впливу, якого прагне компанія. Компанії-конкуренти слід розглядати з точки зору ринку, на якому вони конкурують.

ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» конкурує з:

- ТОВ «Мобіл»;
- ТОВ «Форсаж»;
- ТОВ «Солар».

Дослідимо вплив конкурентів на рівень господарювання ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Дані таблиці 2.5 показують, що з трьох конкурентів найбільшу загрозу для підприємства представляє ТОВ «Форсаж».

Також зверніть увагу на ТОВ «Мобіл», яке за якістю продукції, сучасним обладнанням та наявністю висококваліфікованих працівників є близьким до ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

Таблиця 2.5

Рейтинги ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» на галузевому ринку

Найменування підприємства	Критерії						Середній бал
	Якість продукції	Дотримання термінів постачання	Прийнятні ціни	Орієнтація діяльності на споживача	Сучасне обладнання	Кваліфікація персоналу	
ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	4,73	4,41	3,43	3,69	4,90	4,49	4,27
ТОВ «Мобіл»	4,49	4,08	3,47	3,57	4,28	4,28	4,03
ТОВ «Форсаж»	4,71	4,71	3,83	4,37	4,59	4,46	4,44
ТОВ «Солар»	4,59	4,18	3,57	4,08	3,88	3,40	3,95

У таблиці 2.6 наведені показники, які характеризують вплив конкуренції на

діяльність компанії.

У теоретичній частині кілька разів згадувалися складові мікросередовища компанії. Нижче наведено детальний аналіз складових внутрішнього маркетингового середовища.

Найбільший негативний вплив на діяльність компанії мають такі чинники.

- висока залежність продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії у сфері реклами, стимулювання збуту та управління комерційними каналами.

Таблиця 2.6

Вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Фактори середовища	Ваговий показник	Бальна оцінка впливу	Дія впливу	Загальнозважений показник
Частка компанії на ринку	2	3	-1	-6
Імідж компанії	2	2	+1	4
Показники фінансового стану	1	2	+1	2
Ліцензійна діяльність	1	1	1	1
Стратегічний підхід до роботи	3	2	-1	-6
АСУ підприємства	3	3	+1	9
Мобільність підприємства	3	3	-1	-9
Кваліфікаційний персонал	3	2	+1	6
Наявність сервісної підтримки	3	3	-1	-9
Рекламування товарів	3	1	-1	-3
Начвність планових показників	3	2	-1	-6
Зв'язки з громадськими організаціями	2	1	+1	2
Визначена фінансова мета	3	2	+1	6
Врахування ризиків	2	1	-1	-2
Система цінностей компанії	2	3	+1	6
Організаційна структура	3	2	-1	-6
Система обліку і контролю	2	2	+1	4
Внутрішній аудит компанії	3	1	+1	3
Стиль керівництва	3	1	-1	-3
Прогнозування діяльності	3	2	-1	-6
Керівний склад	2	1	+1	2
Контракти компанії	3	1	+1	3
Вплив держави	1	1	+1	1

До факторів, що роблять позитивний вплив, відносяться наступні: висока

залежність покупців від продавців і високі витрати на «перехід» до іншого продавця; цінова чутливість покупця через орієнтацію на бренд і лояльність до бренду; вплив якості виробленої продукції на якість виробництва або споживання споживачами.

Детальний аналіз макро- та мікросередовища ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» дає змогу бізнес-експертам зробити висновки про потенційні загрози та можливості, які варто враховувати в діяльності компанії.

На цьому етапі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має провести SWOT-аналіз (табл. 2.7). Це дозволяє загальну оцінку стратегічної позиції компанії.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

	Можливості:	Загрози:
	Підвищення рівня життя Розвиток комерційної промисловості Залучення нових клієнтів Зниження податку Покращене управління Зменшення рівня безробіття Розпуск/відкликання торговельної компанії Зменшення юридично закріплених стандартів Пропозиції щодо співпраці від вітчизняних підприємств Зловмисні дії конкурентів	Представляємо абсолютно новий продукт Зниження життєвого рівня людей Зростання рівня інфляції Суворість закону Зміни рівня цін Зростання курсу валюти Збільшення конкурентної переваги над конкурентами Зростання податків Загострення конкуренції Націоналізація компаній Поява на ринку нових компаній
Сильні сторони:	Сила і можливості	Сила і загрози
Точний моніторинг ринку Налагоджена торгова мережа Широкий асортимент Високий контроль якості продукції та послуг Збільшення оборотних коштів Висококваліфікований персонал Хороша система мотивації Добра репутація	Доступ до нових ринків. Якщо він буде досить популярним, то буде легше виходити на нові ринки. Кваліфікація кадрів, контроль якості товарів і послуг, невдалі дії конкурентів і розвиток рекламних технологій дають можливість не відставати від зростання ринку. Завдяки чіткій стратегії ви можете скористатися будь-якою можливістю.	Посилення конкуренції, національна політика, інфляція та підвищення податків впливатимуть на реалізацію стратегії. Поява конкурентів викликає додаткові фінансові витрати. Популярність дає вам конкурентну перевагу. Виявляйте зміни в потребах клієнтів за допомогою надійного моніторингу.

Слабкі сторони:	Слабкість і можливість	Слабкість і загрози
Високий ризик неплатоспроможності та втрати капіталу Слабкі сторони рекламної політики Середній рівень цін Супутні послуги (додаткові послуги) Незалучення персоналу до прийняття управлінських рішень Недостатній контроль за замовленнями та їх виконанням	Високий ризик цієї діяльності призводить до надлишкової прибутковості власного капіталу та залучає інвестиції. Незалучення посадових осіб до прийняття рішень та слабкий контроль за виконанням розпоряджень щодо скорочення безробіття може призвести до саботажу. Знижуючи рівень цін і розмір податків і зборів при збереженні середнього рівня цін, можна досягти надприбутків.	Конкурентна позиція погіршується через появу нових конкурентів, зниження рівня обслуговування та середнього рівня цін. Несприятлива національна політика може призвести до виходу з цього сектора. Погано розроблена рекламна політика не зможе утримати клієнтів, оскільки їхні уподобання зміняться. Недостатнє використання виробничих потужностей в умовах зростання інфляції та обмінних курсів може призвести до банкрутства компанії.

Якщо отримана оцінка важливості менше 2,5 балів, то характер впливу цього фактора на діяльність підприємства є позитивним, а якщо більше 2,5 балів – негативним. SWOT-карта визначає можливості та загрози, які виникають під час ведення господарської діяльності, а також їх сильні та слабкі сторони. При цьому визначається важливість кожного елемента та розраховується загальна оцінка за кожним параметром (експертним методом).

Даний аналіз дозволяє підвищити ефективність діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», враховуючи слабкі сторони та загрози SWOT-аналізу, розробити чітку, послідовну та ефективну стратегію подальшого впровадження та максимізувати наявний потенціал. Рекомендуємо використовувати фінансові ресурси, які знаходяться у власності компанії. Розширюйте пропозицію продуктів і послуг, зміцнюйте свої позиції, налагоджуючи партнерські стосунки з місцевою владою та правильно встановлюючи довірливі відносини з клієнтами. Доцільно удосконалити системи управління персоналом та розробити заходи щодо підвищення мотивації працівників. Необхідно постійно моніторити та прогнозувати ситуацію на ринку продукції та стежити за останніми подіями у комерційному секторі.

На підставі результатів, отриманих за допомогою SWOT-карти, можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості компанії мають значний позитивний

вплив на господарську діяльність компанії, але слабкі сторони та загрози насправді можуть мати негативний вплив на її діяльність, якщо вчасно не відреагувати.

На основі SWOT-карти та профілю внутрішнього середовища підприємства визначено основні фактори успіху, реалізація яких створює умови для розвитку господарської діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Водночас використання в комерційному секторі також необхідно оцінювати за п'ятиступінчастою шкалою. Крім того, 1 бал відповідає дуже низькому рівню використання факторів, 2 бали - низькому, 3 - середньому, 4 - посередньому і 5 - високому.

Основні фактори успіху ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Перелік ключових факторів успіху ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Сфера використання	Перелік ключових факторів успіху	Бальна оцінка
Логістична діяльність	Комп'ютеризація обробки інформації	4
	Бажано прямий канал розподілу	4
	Залучення місцевих постачальників	1
	Ефективне використання місця зберігання	3
	Створити сприятливі умови для зберігання товарів	4
Система управління підприємством	Відсутність дублювання функцій управління комерційною діяльністю	1
	Швидко створюйте комерційні послуги	3
	Наявність практичного досвіду комерційної діяльності	3
Маркетеингова діяльність	Оптимальний діапазон	4
	Надання додаткових послуг покупцям	5
	Агресивна рекламна політика	2
Фінанси і облік	Незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування	4
	Переваги власних коштів перед позиковими	5
Персонал підприємства	Забезпечення компетентного торгового персоналу	3
	Широко використовує моральні та матеріальні методи мотивації продавців	3
Загальна оцінка	Візнаність компанії	3
	Організаційний рейтинг компанії досить високий.	4

З цієї таблиці видно, що такі фактори, як створення сприятливих умов для зберігання товарів, перевага власних коштів над позиковими, репутація в діловому світі та оптимальний асортимент товарів реалізуються на високому рівні. Дуже низький рівень використання зумовлений інтеграцією місцевих постачальників і відсутністю дублювання функцій управління «бізнесом». Загалом, виходячи з аналізу в таблиці 2.8, можна сказати, що оцінка використання ключових факторів успішного функціонування компанії становить 4.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Пропонується визначати конкурентоспроможність підприємства за допомогою методів аналітичної та графічної оцінки.

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку включають створення матриці конкурентоспроможності. Конкурентами ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» за виручкою є:

1. ТОВ «Мобіл»;
2. ТОВ «Форсаж»;
3. ТОВ «Солар».
4. безпосередньо розглядається ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

При цьому інтегровані в матрицю показники розраховуються як добуток оцінок параметричних одиниць експертів на ранги аналізованих факторів.

Тому група експертів оцінює рівень кожного показника на основі таких факторів, як:

- позиція на ринку,
- продукти - технологічні «гаджети»,
- виробничі можливості,
- система товароруху,

- можливості продажу.

На підставі експертизи ми робимо висновки про конкурентоспроможність компанії на ринку.

Результати аналізу наведені в таблиці 2.9. Відповідно до визначеного ранжування факторів, ринкова позиція та виробничий потенціал аналізованої компанії є найважливішими факторами оцінки конкурентоспроможності. Ці фактори становлять понад 20%.

Щоб отримати інтегральний індекс, кожен ранг відповідного фактора необхідно помножити на оцінку параметричної одиниці.

Таблиця 2.9

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства				Ранг фактора
	ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	ТОВ «Мобіл»	ТОВ «Форсаж»	ТОВ «Солар»	
Позиція на ринку	3,82	3,92	4,02	4,02	0,25
Продукти - технологічні «гаджети»	3,72	3,72	3,80	3,53	0,24
Виробничі можливості	3,63	3,43	3,72	3,43	0,17
Система товароруху	3,72	3,63	3,53	3,82	0,22
Можливості продажу	3,53	3,63	3,72	3,43	0,12
Сумарна оцінка	X				1,00

Визначимо інтегровані факторні показники для підприємства ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» за всіма розрахованими параметрам конкурентоспроможності:

$$\text{положення на ринку} = 3,82 * 0,25 = 0,956$$

$$\text{товар} = 3,72 * 0,24 = 0,894$$

$$\text{виробничий потенціал} = 3,63 * 0,17 = 0,616$$

$$\text{методи товароруху} = 3,72 * 0,22 = 0,819$$

$$\text{можливості збуту} = 3,53 * 0,12 = 0,423$$

Таким чином, коефіцієнт конкурентоспроможності компанії з найвищим сумарним балом за всіма інтегральними факторними показниками дорівнює 1. Для інших компаній він розраховується як відношення загального внеску компанії до сумарного ліміту внеску компанії-лідера.

Іншими словами, конкурсний коефіцієнт визначається шляхом ділення всіх сумарних балів на найвищий бал серед врахованих балів. У нашому випадку найвищий рейтинг – це рейтинг трьох компаній. Тобто коефіцієнт конкуренції третьої компанії дорівнює 1,0, а показник інших компанії ділимо на рівень показника лідера (3,773), отримане діленням сумарного оціночного значення на сумарне оціночне значення третього підприємства.

Розрахунок інтегрального факторного показника наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Підприємство	Коефіцієнт конкурентоспроможності	Стратегія
3. ТОВ «Форсаж»	1,0000	Лідер (КС = 1)
1. ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	0,983	Ринковий послідовник (0,9 < КС < 1)
2 ТОВ «Мобіл»	0,978	
4. ТОВ «Солар»	0,977	

Також зауважимо, що компанії з індексом конкурентоспроможності, рівним 1, відповідають стратегії керівництва. Коефіцієнт конкурентоспроможності компанії становить від 0,9 до 1, і вона дотримується ринкової стратегії. Компанії з коефіцієнтом конкуренції в діапазоні від 0,5 до 0,9 відповідають стратегіям своїх

ринкових конкурентів. Фірми з конкурентним інтервалом менше 0,5 є новими учасниками ринку.

У таблиці 2.11 наведено ранжування результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності для компаній за даним методом аналізу. За результатами рейтингу видно, що лідером оцінки конкурентоспроможності є третя компанія – ТОВ «Форсаж». ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» посідає друге місце і є його послідовником на ринку. Проте за ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» йдуть і інші конкуренти, тому компанії необхідно підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.11

Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності	Груповий факторний показник підприємства			
	ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»	ТОВ «Мобіл»	ТОВ «Форсаж»	ТОВ «Солар»
Позиція на ринку	0,956	0,980	1,005	1,005
Продукти - технологічні «гаджети»	0,894	0,894	0,912	0,847
Виробничі можливості	0,616	0,583	0,633	0,583
Система товароруку	0,819	0,798	0,776	0,841
Можливості продажу	0,423	0,435	0,447	0,412
Позиція на ринку	3,708	3,690	3,773	3,687
Коефіцієнт конкурентоспроможності, (КС)	0,9830	0,9832	1,0000	0,9787

Одним із способів графічного зображення конкурентоспроможності компанії є побудова багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі. На рис. 2.3 показані полігони трьох компаній, які посіли перші місця.

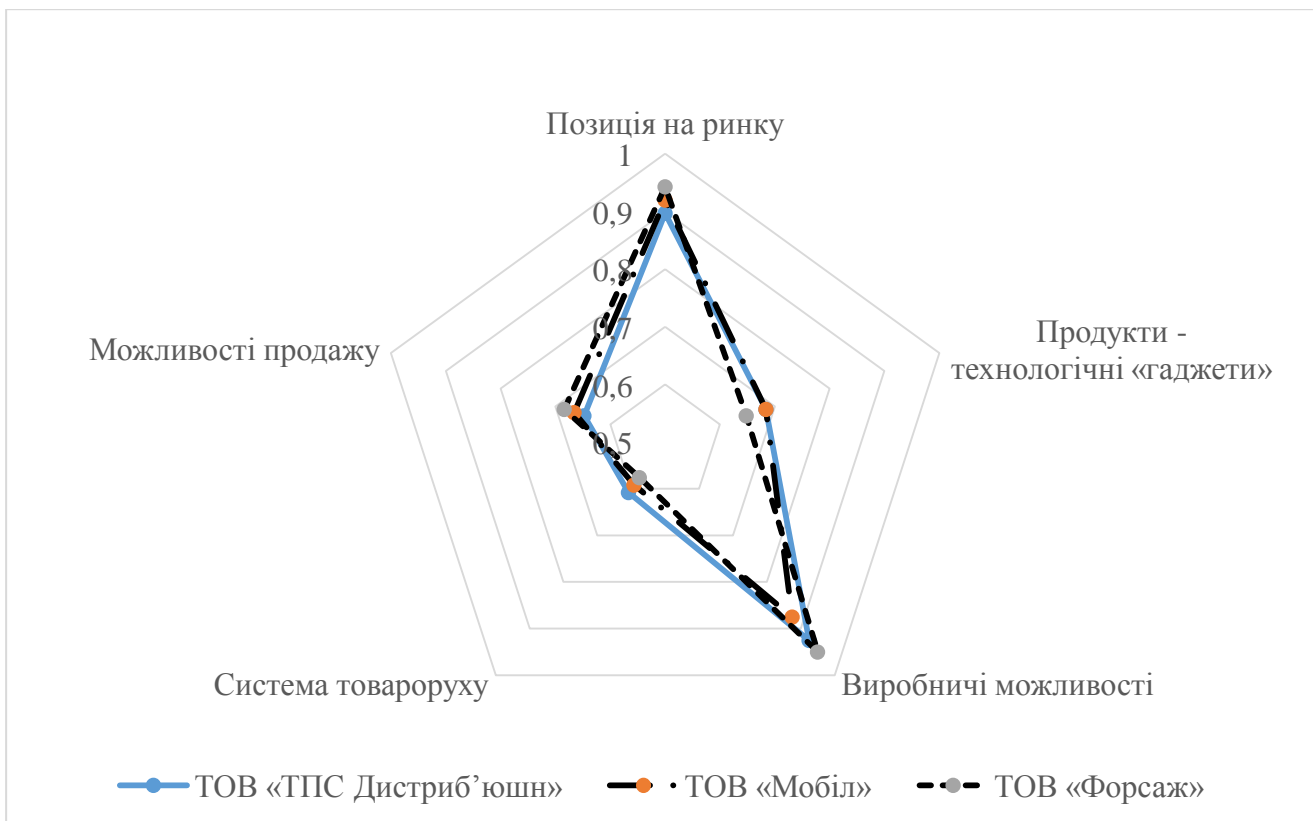


Рис. 2.3. Конкурентний полігон для ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» та двох його найближчих конкурентів ТОВ «Форсаж» і ТОВ «Мобіл»

Як показано на рисунку 2.3, компанія 3 або ТОВ «Форсаж» займає більш конкурентоспроможну позицію з точки зору можливостей продажу та позиції на ринку. ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» також має більш конкурентоспроможні способи перевезення вантажів та якісні характеристики. Однак аналітичні методи оцінки дають більш точні дані, тоді як графічні методи оцінки лише відображають досягнуті результати.

Тому ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» є одним із лідерів на ринку технічних «гаджетів». Проте проведене дослідження показало, що перевірені компанії поступалися своїм конкурентам у певних конкурентних позиціях. Тому ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має невикористані резерви саме за цими позиціями для консолідації ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

1. Обсяг товарообороту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшився на 60,87 %, або 12,5 млн. грн. Значне зменшення товарообороту в 2022 році зумовлено повномасштабним вторгненням Росії на територію України. Виробничі площі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» розміщені у м. Київ, і в 2022 році підприємство декілька місяців не працювало, а після відновлення роботи обсяги продажів значно зменшилися. Відповідно і прибуток компанії значно зменшився – 74,32 %, або на 142,7 тис. грн. За рахунок вищезгаданих причин чисельність персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшилася вдвічі. При цьому ефективність їх роботи також зменшилася. Обсяг товарообороту в розрахунку на одного працівника зменшився на 21,74 %, що свідчить на зниження рівня ефективності праці. За період дослідження вартість оборотних засобів збільшилася на 10,65 %. Така тенденція спричинена збільшенням величини товарних запасів на складі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». При одночасному зменшенні величини товарообороту підприємство має значне збільшення затареності складу та заморожування поточних активів. Внаслідок такої тенденції тривалість обороту зросла більше ніж у 5 разів і тривалість обороту в 2022 році становила 1227 днів. Отже, з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» необхідно оптимізувати величину товарних запасів та прискорити оборотність поточних активів.

2. На підставі результатів, отриманих за допомогою SWOT-карти, можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості компанії мають значний позитивний вплив на господарську діяльність компанії, але слабкі сторони та загрози насправді можуть мати негативний вплив на її діяльність, якщо вчасно не відреагувати. Рекомендуємо використовувати фінансові ресурси, які знаходяться у власності компанії; розширювати пропозицію продуктів і послуг, укріплення своїх позицій, налагоджуючи партнерські стосунки з місцевою владою та правильно встановлюючи довірливі відносини з клієнтами. Доцільно удосконалити системи

управління персоналом та розробити заходи щодо підвищення мотивації працівників. Необхідно постійно моніторити та прогнозувати ситуацію на ринку продукції та стежити за останніми подіями у комерційному секторі.

3. Аналіз макросередовища свідчить, що із трьох конкурентів найбільш загрозовим для товариства є ТОВ «Форсаж». Також необхідно звернути увагу і на ТОВ «Мобіл», яка по якості продукції, по сучасному обладнанню та по наявності висококваліфікованих працівників наближається до ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Також не слід забувати і про ТОВ «Солар» воно також має стійку тенденцію до вдосконалення своєї діяльності. Коефіцієнт конкурентоспроможності показав, що лідером оцінки конкурентоспроможності виступає підприємство ТОВ «Форсаж». ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» посідає друге місце і є його ринковим послідовником. Але інші конкуренти є послідовниками ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», тому підприємству необхідно покращити свої конкурентні позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ТПС ДИСТРИБ'ЮШН»

3.1. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства через рівень його ділової репутації

В умовах сьогодення кожна компанія стикається з багатьма проблемами, викликаними серйозною кризою національної економіки. Широкомасштабне вторгнення Росії на нашу територію призведе до стагнації торгівлі та промисловості, руйнування налагоджених ланцюжків поставок, збільшення цін, інфляція та інші ознаки кризового стану. Це вимагає від компаній пошуку нових способів ефективної роботи для задоволення потреб споживачів. Окрім оборотних коштів, кадрового та інноваційного потенціалу, також потрібні ресурси та нематеріальні активи, у тому числі ділова репутація компанії. Сьогодні репутація компанії є одним із факторів отримання конкурентної переваги. Оскільки завдяки сформованому позитивному іміджу серед споживачів комерційні установи мають можливість збільшити продажі та забезпечити довгострокову фінансову стійкість компанії.

Слід зазначити, що репутація компанії – це уявлення учасників зовнішнього середовища про минулу діяльність компанії, яке дозволяє компанії досягти довгострокової конкурентної переваги. Щоб бізнес міг працювати конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі, хороша ділова репутація компанії необхідна з наступних причин:

- Хороша репутація компанії забезпечує стійке становище компанії серед конкурентів і зміцнює її позицію по відношенню до замінників. Висока оцінка підприємства сприяє залученню всіх видів ресурсів (фінансів, праці, матеріалів,

інформаційних ресурсів), збільшує відношення кредитних ресурсів до власних ресурсів і створює збалансовані відносини з компанією.

- Гарна корпоративна репутація полегшує укладення угод. У цьому випадку цінність репутації компанії виражається через гудвіл. Ціна придбання компанії вища за вартість її активів.

- Імідж компанії сприяє ефективному виходу на нові ринки збуту, тому що інформація про цю компанію, її ставлення до клієнтів і соціальна відповідальність створюють позитивний імідж для нових цільових груп.

- Хороша репутація компанії оптимізує витрати на маркетингові зусилля для нових продуктивних ліній. З іншого боку, висока якість нової продукції підвищує репутацію компанії. Спрацьовують ефекти зворотного зв'язку.

- Репутація компанії визначає розвиток хороших відносин з постачальниками, споживачами та діловими партнерами.

Торгівля є однією з основних галузей економіки України. Вона посідає перше місце як за кількістю суб'єктів господарювання, так і за кількістю зайнятих, а за даними Національного бюро статистики кількість компаній у сфері торгівлі у 2021 році становить 36,7% від загальної кількості всіх суб'єктів господарювання, а питома вага зайнятих робітників більша за загальну чисельність працюючих: вона становила 25,8 %. У цьому контексті ми вважаємо, що війна вимагає впровадження ефективних заходів на національному рівні в комерційному секторі. Основною стратегією в цьому плані є створення умов для досягнення конкурентоспроможності учасників комерційного ринку, подолання монополізму та сприяння просуванню вітчизняного виробника.

На формування ділової репутації ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» впливають фактори макро- та мікросередовища. Як відомо, макросередовище – це зовнішнє середовище, в якому працює компанія, яке впливає на її діяльність, але не залежить від якогось конкретного бізнес-підрозділу. Фактори макросередовища включають:

- національна грошово-кредитна політика (процентні ставки, умови кредитування);
- державна податкова політика (податкова ставка, податкові умови);
- рівень внутрішньої інфляції;
- національна політика, яка фінансує національні програми, спрямовані на підтримку розвитку бізнесу;

На мікроекономічному рівні формування ділової репутації торгового підприємства в першу чергу визначається його взаємовідносинами з постачальниками та споживачами: виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, програма лояльності, рівень сервісу, гарантія обслуговування тощо. Репутацію необхідно оцінювати на основі певних параметрів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Показники для дослідження ділової репутації ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

Основою ділової репутації компанії є її імідж. Його створення несе в собі багато функцій і певні ризики. Зверніть увагу, що імідж заснований на корпоративній культурі може бути інтерпретований як цінності, які певною мірою поділяються всіма членами організації.

Корпоративна культура відноситься до всіх форм ділового спілкування, які прийнятні в даній організації, наприклад: ділові бесіди, ділові переговори, судові процеси, дискусії, суперечки, ділові зустрічі, виступи, телефонні розмови, ділове листування, стилі одягу, способи ведення речей тощо.

На імідж впливає багато аспектів діяльності компанії, починаючи від якості продукції та послуг і закінчуючи настроєм співробітників. Позитивний чи негативний імідж залежить від загальної діяльності компанії, роботи керівництва та всіх структурних підрозділів, згуртованості колективу, норм життя, стандартів і принципів в компанії, а також ставлення співробітників до компанія.

Діаграма показує зв'язок між іміджем/репутацією компанії та процесом її створення (рис. 3.2).

Як видно з рис. 3.2. наша репутація створюється нашим іміджем, і зрозуміло, що споживачі, як правило, обирають нас серед усіх компаній на ринку. До основних компонентів корпоративного іміджу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» відносяться філософія управління, історія та історія компанії, зовнішній вигляд організації та розвиток її відносин із суспільством. Розбиття іміджу на окремі компоненти є поширеним явищем, тому що торгові партнери можуть сприймати одну і ту ж компанію по-різному.

Слід зазначити, що цей імідж є досить штучним уявленням про компанію, яке лише нещодавно закріпилося у свідомості людей. І оскільки клієнти мають різну інформацію про організацію та мають різний взаємний досвід роботи з організацією, різні споживачі по-різному сприймають ту саму компанію. Цей імідж може не відображати глибинних економічних і соціальних характеристик підприємства, особливостей його поведінки на ринку та результатів діяльності. Іншими словами, ви

можете кардинально змінити імідж вашої компанії, не вносячи серйозних змін у саму компанію.



Рис. 3.2 Процес формування взаємозв'язку «імідж і репутація»

Таким чином, сучасні компанії прагнуть до стратегічного успіху та створення стабільної клієнтської бази, намагаючись адаптуватися до складного конкурентного середовища. Для досягнення цієї мети необхідно систематично підвищувати довіру споживачів шляхом відповідальної поведінки, якості послуг, що надаються та обслуговування. Хороша репутація робить торгову компанію більш привабливою для інвесторів, покращує її галузеву експертизу, сприяє підвищенню доходів і збільшенню частки ринку, включаючи вихід на нові ринки з підтримкою споживачів.

3.2. Обґрунтування вибору стратегії конкурентних переваг в умовах ТОВ «ТПС Дистриб'юшн»

В умовах ринкової економіки забезпечення конкурентних переваг є основою діяльності організації. Створення стратегії є одним з найважливіших і ефективних способів підвищення конкурентоспроможності компанії. Правильним є наш висновок про необхідність розробки стратегії торговельного підприємства як найбільш ефективного засобу підвищення потенційного рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств та підвищення безпосередньої конкурентоспроможності торговельних підприємств у довгостроковій перспективі. Справа в тому, що сучасні компанії, в тому числі і господарські підприємства, змушені працювати в нестабільному, а часом і непередбачуваному зовнішньому середовищі, що вимагає зусиль і зусиль від власників і менеджерів. Окрім ресурсів, необхідно планувати діяльність хоча б на середньострокову перспективу, без якої це неможливо. підтримувати необхідний рівень. Ви можете посилити конкурентоспроможність своєї компанії та покращити свої позиції на ринку. Світовий досвід показує, що розробка та реалізація корпоративної стратегії дає компаніям значну конкурентну перевагу. Найбільш важливими є:

- розробка та вибір типів бізнес-стратегії заохочує власників і менеджерів завжди мислити з перспективи великої картини;
- вибір стратегії допомагає компаніям чітко спрямувати свої зусилля;
- ця стратегія дає можливість встановлювати показники ефективності та контролювати їх у майбутньому;
- обрана стратегія повинна чітко визначати місію компанії для досягнення визначених цілей і показників ефективності;
- стратегічне управління допомагає підготувати компанію до раптових змін і криз.

Залежно від особливостей ринку використовуються різні конкурентні стратегії.

Основними підходами, які слід враховувати при розробці конкурентної стратегії ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», є системний, маркетинговий, ситуаційний, комплексний, динамічний і логічний підходи.

Конкурентна стратегія необхідна для того, щоб менеджери чітко розуміли, чого хоче компанія в довгостроковій перспективі і як вони можуть конкурувати з конкурентами для досягнення стійких конкурентних переваг.

Для того, щоб компанії адаптувалися, вижили та успішно працювали, вони повинні використовувати внутрішні інструменти для побудови власних конкурентоспроможних механізмів управління та зміцнення своїх позицій на мікрорівні. Щоб підвищити ефективність цього інструментарію, необхідно оцінити діяльність компанії, конкурентів, сильні та слабкі сторони.

Конкурентна боротьба на ринку торговельних підприємств потребує постійного пошуку резервів для досягнення стійких конкурентних позицій. Для цього спочатку потрібно проаналізувати конкурентне середовище ринку. Конкурентне середовище ринку - це середовище, в якому компанії, що пропонують або купують певний продукт чи подібні продукти, сировину для його виробництва та відносини, розвиваються протягом певного періоду часу в конкуренції за краще використання капіталу.

Гравці цього ринку повинні розвивати та впроваджувати додаткові сервіси та відкривати інноваційні платформи, щоб створити максимально вигідні та комфортні умови для покупців. Через епідеміологічну ситуацію та війну в Україні продовжують розвиватися інтернет-продажі, куди доставляються товари. Такі платформи можуть включати корпоративні веб-сайти, загальні торгові платформи в Інтернеті, сайти соціальних мереж, месенджери тощо.

Споживачі обирають торговельні мережі, тому що вони пропонують недорого, але якісну продукцію, широкий вибір товарів і велику кількість торгових представників.

Другий вид – це стратегія підтримки тісного спілкування зі споживачами. Представники цього напрямку виграють на ринку за рахунок вузької сегментації кіл споживачів, задоволення власних потреб і постійного оновлення асортименту відповідно до зміни смаків цільової групи. Реалізація цього типу конкурентної стратегії вимагає проведення постійних досліджень і збору детальної інформації про потреби та звички потенційних і існуючих клієнтів. Компанії не тільки надають повноваження своїм відділам маркетингу для задоволення цих потреб, але вони також сегментують ринки та створюють клієнтські бази, щоб залучити нових клієнтів. Як правило, ці компанії обслуговують клієнтів, які готові платити саме те, що вони хочуть, і магазини зроблять усе можливе, щоб утримати своїх клієнтів на тривалий термін. Перша стратегія просуває ідею, що «ми найкраще знаємо, що потрібно нашим клієнтам», а стратегія тісного контакту зі споживачами: «Ми хочемо точно знати, що подобається нашим клієнтам». З цього можна зробити висновок, що вони просувають ідею.

Третій тип стратегії просуває ідею: «Ти ще не знаєш, але дозволь мені сказати тобі, що ти хочеш» Ця стратегія називається лідерством у продукті. Компанія забезпечує найбільшу цінність для споживачів, постійно пропонуючи найновіші продукти та послуги, спричиняючи те, що її власні продукти та продукти конкурентів стають застарілими. На відміну від своїх конкурентів, ця компанія готова розвивати свою продукцію, щоб вивести на ринок нові та більш інноваційні продукти. Компанії, які дотримуються такої позиції, обслуговують споживачів, які вимагають найновішої продукції та її швидкої доставки і не звертають уваги на високі ціни новинок. Ця стратегія особливо підходить для магазинів і місць, які займаються цифровими технологіями та побутовою технікою, які швидко розвиваються завдяки прогресу науки й техніки. Останні тенденції показують, що

ринок електроніки зростає, незважаючи на пандемічні обмеження, але продажі впали в 2022 році через війну та зниження купівельної спроможності споживачів.

Ця концепція вибору конкурентоспроможної стратегії, заснованої на пропозиції найкращої цінності для споживачів, визначає маркетингові стратегії, засновані на максимальному використанні наявних ресурсів, корпоративної культури та узгодженості з організацією, є на нашу думку, найбільш привабливою.

При виборі стратегії ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» слід враховувати наявність ресурсів і можливостей. Для ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» ми рекомендуємо обирати унікальні продукти та гнучкі стратегії, які вимагають швидкого прийняття рішень. Крім того, ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» слід скористатися можливістю запровадити додаткові послуги, щоб покращити спосіб отримання споживачами бажаних продуктів. Для великих компаній краще використовувати капітал для зниження витрат і продажу у великих кількостях, пропонуючи широкий асортимент продукції.

В даний час ринок торгових компаній дуже насичений і конкуренція зростає з кожним днем за рахунок зміцнення позицій досвідчених гравців і появи нових гравців. На цьому ринку домінують великі компанії, які будують бізнес-мережі. З цієї причини вибір конкурентної стратегії є дуже важливим кроком для підприємців-початківців і повинен базуватися на продукті, який ви хочете продавати, споживчому сегменті та обсягах продажів.

Однією з головних причин необхідності розробки стратегії є бажання підвищити рівень потенціалу конкурентоспроможності, а також великі коливання зовнішнього середовища та значний вплив, який воно справляє на конкурентоспроможність. Негативний вплив на конкурентоспроможність компанії, на конкурентів, споживачів тощо можна мінімізувати, особливо якщо існує довгостроковий конкурентний план для всієї компанії та діяльності. Оскільки зовнішнє середовище та його стан мають прямий і опосередкований двонаправлений вплив на комерційні підприємства, тому при формуванні конкурентної стратегії підприємства важливо враховувати ознаки нестабільності зовнішнього середовища

та потенціал кризових явищ. є важливою вимогою. Це опосередковано впливає на платоспроможність споживачів і має значний вплив на пріоритети при виборі торгівельної компанії та асортименту товарів.

Слід також зазначити, що необхідність адаптації до нестабільних і динамічних зовнішніх умов спонукає компанії до еволюційних змін, щоб вижити в умовах конкуренції та обмеженої раціональності. Щоб підприємство зберегло та зміцнило свої позиції в конкурентному середовищі, необхідно не лише підтримувати високий рівень конкурентоспроможності, а й постійно підвищувати свою конкурентоспроможність, а це неможливо досягти одноразовими заходами.

Зовнішнє середовище компанії в залежності від ступеня нестабільності поділяється на такі види:

- Динамічне середовище, в якому відбуваються зміни. Показує тенденції з невеликими відхиленнями та диференційованою силою.

- Турбулентне середовище з характерними періодичними прискореннями змін, що призводять до хаотичних відхилень через значні проміжки часу.

- Стагнаційне середовище характеризується явищем стагнації, що виражається в динамічних темпах, близьких до нуля, або у відсутності очевидних перспектив зростання.

- Стохастичні середовища характеризуються випадковими і хаотичними змінами в результаті дії невизначених факторів з різноспрямованими векторами. Тому встановити конкретну тенденцію екологічних показників неможливо.

Як видно з наведених вище позицій, вони не враховують характер зовнішнього середовища, ознаки та фактори, що визначають ступінь збуреності тощо, кризові явища, що панують останнім часом. Це спричиняє значні збої та невизначеність. Вчені також не відрізняють це зовнішнє середовище компанії від кризового середовища. Цей тип зовнішнього середовища відрізняється від інших значним погіршенням усіх основних зовнішніх умов діяльності, погіршенням фінансової стійкості та платоспроможності найбільш економічних підприємств, виникненням

труднощів або нездатністю передбачити майбутні зміни чи характеристики споживачів. Виходячи з вищесказаного, ми вважаємо, що наступні ознаки є змінами зовнішнього середовища, які мають суттєвий вплив на діючі підприємства та формування їх конкурентних стратегій.

- рівень політичної та економічної стабільності країни;
- рівень життя і купівельна спроможність населення, які мають прямий вплив на споживчі переваги та потреби;

- поява нових конкурентів з більш низькими цінами;

- ступінь конкуренції та конкурентний тиск;

- рівень продажів товарів-замінників.

Виходячи з наведених характеристик, зовнішнє середовище підприємства можна поділити на такі типи залежно від ступеня нестабільності.

- Активне середовище – характеризується динамічним і активним розвитком, зростанням з чіткими напрямками і тенденціями економічного розвитку, цього процесу та діяльності конкурентів.
- Хаотичне середовище – характеризується високим ступенем нестабільності та невизначеності внаслідок прояву різноспрямованих і різноманітних процесів змін.
- Стабільне середовище – характеризується високим ступенем стабільності та передбачуваності подальшого розвитку економіки, галузі та поведінки конкурентів.
- Кризове середовище – прояв кризових і деструктивних явищ в економіці, що характеризується нестабільністю, невизначеністю та непередбачуваністю.

Сьогодні при виборі типу конкурентної стратегії ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» здебільшого використовують матричний підхід, що базується на двох факторах. Однак при цьому не враховується більшість інших важливих факторів при формуванні конкурентної стратегії компанії. Враховуючи ресурсний потенціал і конкурентоспроможність підприємства, тип стратегії, на нашу думку, залежить не

лише від його цілей і завдань, а й від таких багатофакторних показників, як характер зовнішнього середовища та конкурентоспроможність позиції підприємства. З огляду на це, ми пропонуємо наступні типи стратегій на основі вищенаведених факторів (рис. 3.3). Це стосується лише компаній, які мають на меті зберегти чи покращити свої конкурентні позиції та які визначають їхні дії.



Рис. 3.3. Залежність типу конкурентної стратегії ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» від типу зовнішнього середовища

Безумовно все це вимагає додаткових ресурсів, адже саме від потенціалу підприємства торгівлі залежить якість пристосування та швидкість його адаптації до змін зовнішнього середовища та, враховуючи його турбулентність, спроможність до своєчасної реконфігурації наявного конкурентного потенціалу для досягнення намічених цільових орієнтирів.

Отже в рамках обраної стратегії виживання ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» доцільно надати новий вид послуг з налагодження комп'ютерного обладнання, а саме новий вид заправки картриджа.

Отже, використовуючи свій досвід з заправки та регенерації картриджів керівництвом ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» було прийнято рішення розробити інноваційну послугу (продукцію) з назвою «вічний картридж».

Послуга «Вічний картридж» являє собою заміну використаного картриджа клієнта картрижем ТОВ «ТПС Дистриб'юшн».

«Вічний картридж» ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» - це оригінальний картридж, відпрацювавший тільки оригінальний тонер і підготовлений компанією для подальшої експлуатації. Процес підготовки включає: тестування; очищення; перевірка деталей картриджа; заміна вузлів картриджу (якщо є потреба); заправка картриджу; упаковка картриджу.

При використанні клієнтом послуги «Вічний картридж» є можливість надання йому підмінного фонду картриджів, що не можливо при використанні послуги «заправка» та надає значну нецінову перевагу підприємству.

Підмінний фонд картриджів – це кількість картриджів, необхідних клієнту для безперервної роботи його принтера надається клієнту додатково (безкоштовно).

Для того щоб зрозуміти суть послуги «вічний картридж» порівняємо цю послугу зі звичайною послугою заправки картриджів.

Заправка картриджів – це один з життєвих циклів картриджа, на якому здійснюється очистка картриджа від відпрацьованого тонеру та засипка нового тонеру в картридж. Для успішної та довготривалої роботи картриджа після третьої заправки необхідно проводити регенерацію картриджу.

Регенерація картриджу – це заміна вузлів картриджа, які вийшли з ладу (фотобарабан, ракел, магнітний валу) а також заправка картриджа тонером; тестування; упаковка і запаювання в спеціальний пакет. Після третьої регенерації

картридж вже є не придатним для використання, а це значить, що клієнту потрібно купувати новий, оригінальний картридж.

Для того щоб зрозуміти економію від послуги «Вічний картридж» розглянемо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння вартості заправки та послуги «вічний картридж», грн.

Модель картриджа						
Номер п/п	HP 1010		Samsung 4200		Xerox Phaser 3117	
	Заправка	«Вічний картридж»	Заправка	«Вічний картридж»	Заправка	«Вічний картридж»
1	168	270	249	432	186	387
2	168	270	249	432	186	387
3	168	270	249	432	186	387
4	630	270	852	432	789	387
5	168	270	249	432	186	387
6	168	270	249	432	186	387
7	168	270	249	432	186	387
8	630	270	852	432	789	387
9	168	270	249	432	186	387
10	168	270	249	432	186	387
11	168	270	249	432	186	387
12	630	270	852	432	789	387
13	168	270	249	432	186	387
14	168	270	249	432	186	387
15	168	270	249	432	186	387
16	1350	270	1800	432	2580	387
Разом	5256	4320	7344	6912	7179	6192
Економія за 1 цикл	936		432		987	

Як ми бачимо з таблиці 3.3 ефект від використання послуги «вічний картридж» становить від 432 до 987 грн. за 1 життєвий цикл картриджу. Така схема має ще приховану вигоду для клієнта, яка полягає в тому що фірма може надати підмінний фонд картриджів для клієнта.

Отже, ми бачимо що стратегія виживання ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» полягає у зміні підходу до використання своїх наявних ресурсів, та пристосування цих змін до потреб клієнтів.

Дослідимо, як впливне впровадження пропонованих заходів на діяльність ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники ефективності діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» в результаті впровадження пропонованих заходів

Показник	2022	Проект 2025	Відхилення рівня 2022 від проекту	
			абсолютне	відносне, %
Величина товарообороту, тис. грн.	8022,1	8549	527	6,57
Витрати на придбання товарів, тис. грн.	7972,8	8244	271	3,40
Прибуток (збиток) компанії, тис. грн.	49,3	305	256	519,22
Обсяг товарообороту на 1 працівника, тис. грн./особу	2005,5	2137,3	131,8	6,57
Рентабельність діяльності, %	0,62	3,70	3,08 в.п.	X

З врахуванням, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має кризовий тип розвитку, для компанії було обрано конкурентну стратегію виживання. В межах даної стратегії пропонується підвищити рівень довіри клієнтів компанії через вдосконалення іміджу підприємства та впровадити послугу «вічний картридж» для отримання додаткового прибутку та вдосконалення послуг, які компанія надає своїм клієнтам. В результаті впровадження пропонованих заходів компанія отримає приріст товарообороту в 6,57 %, при збільшенні витрат на 3,40 %. В результаті таких змін рівень рентабельності діяльності збільшиться на 3,08 відсоткові пункти.

В результаті проведеного аналізу ми дійшли наступного висновку: найбільш дієвий і ефективний напрямок, який значно підвищить конкурентоспроможність

торговельних компаній і забезпечить довгостроковий контроль якості - розробка стратегії. Розробляючи стратегії та налагоджуючи стратегічне управління конкурентоспроможністю діючих компаній, можна вирішити такі важливі завдання:

- з одного боку, підвищення потенційної конкурентоспроможності комерційних підприємств;
- по-друге, мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на конкурентний потенціал господарських підприємств.
- по-третє, метою є збереження та покращення конкурентних позицій торговельних компаній у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. На мікроекономічному рівні формування ділової репутації торгового підприємства в першу чергу визначається його взаємовідносинами з постачальниками та споживачами: виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами, програма лояльності, рівень сервісу, гарантія обслуговування тощо. З метою оцінки репутації підприємства, було складено перелік певних параметрів, які характеризують компанію. Для досягнення цієї мети необхідно систематично підвищувати довіру споживачів шляхом відповідальної поведінки, якості послуг, що надаються та обслуговування. Хороша репутація робить торгову компанію більш привабливою для інвесторів, покращує її галузеву експертизу, сприяє підвищенню доходів і збільшенню частки ринку, включаючи вихід на нові ринки з підтримкою споживачів.

2. Сьогодні при виборі типу конкурентної стратегії компанії здебільшого використовують матричний підхід, що базується на двох факторах. Однак при цьому не враховується більшість інших важливих факторів при формуванні конкурентної стратегії компанії. Враховуючи ресурсний потенціал і конкурентоспроможність підприємства, тип стратегії, на нашу думку, залежить не лише від його цілей і

завдань, а й від таких багатофакторних показників, як характер зовнішнього середовища та конкурентоспроможність позиції підприємства. З огляду на це, ми пропонуємо визначати типи стратегій в залежності від типу зовнішнього середовища.

3. З врахуванням, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має кризовий тип розвитку, для компанії було обрано конкурентну стратегію виживання. В межах даної стратегії пропонується підвищити рівень довіри клієнтів компанії через вдосконалення іміджу підприємства та впровадити послугу «вічний картридж» для отримання додаткового прибутку та вдосконалення послуг, які компанія надає своїм клієнтам. В результатів впровадження пропонованих заходів компанія отримає приріст товарообороту в 6,57 %, при збільшенні витрат на 3,40 %. В результаті таких змін рівень рентабельності діяльності збільшиться на 3,08 відсоткові пункти.

ВИСНОВКИ

1. Конкуренентоспроможність торговельного підприємства - відносна характеристика торговельного підприємства, що базується на його здатності більш ефективно організовувати посередницьку господарську діяльність, враховуючи та орієнтуючись на показники конкурентоспроможності самих торговельних товарів і послуг на певній території. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства можна охарактеризувати, як діяльність торгівельної компанії з використання управлінських засобів, методів і прийомів активізації діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності. У сучасних умовах формування системи управління конкурентоспроможністю відбувається під впливом стратегічних рішень, прийнятих на основі інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище організації. Оскільки конкурентне середовище дуже розосереджене, необхідно забезпечити постійний статус організації як конкурентоспроможного інструменту управління.

2. Обсяг товарообороту ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшився на 60,87 %, або 12,5 млн. грн. Значне зменшення товарообороту в 2022 році зумовлено повномасштабним вторгненням Росії на територію України. Виробничі площі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» розміщені у м. Київ, і в 2022 році підприємство декілька місяців не працювало, а після відновлення роботи обсяги продажів значно зменшилися. Відповідно і прибуток компанії значно зменшився – 74,32 %, або на 142,7 тис. грн. За рахунок вищезгаданих причин чисельність персоналу ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» зменшилася вдвічі. При цьому ефективність їх роботи також зменшилася. Обсяг товарообороту в розрахунку на одного працівника зменшився на 21,74 %, що свідчить на зниження рівня ефективності праці. За період дослідження вартість оборотних засобів збільшилася на 10,65 %. Така тенденція спричинена збільшенням величини товарних запасів на складі ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». При одночасному зменшенні величини товарообороту підприємство має значне збільшення затареності складу та заморожування поточних активів. Внаслідок такої

тенденції тривалість обороту зростає більше ніж у 5 разів і тривалість обороту в 2022 році становила 1227 днів. Отже, з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» необхідно оптимізувати величину товарних запасів та прискорити оборотність поточних активів.

3. На підставі результатів, отриманих за допомогою SWOT-карти, можна зробити висновок, що сильні сторони та можливості компанії мають значний позитивний вплив на господарську діяльність компанії, але слабкі сторони та загрози насправді можуть мати негативний вплив на її діяльність, якщо вчасно не відреагувати. Рекомендуємо використовувати фінансові ресурси, які знаходяться у власності компанії; розширювати пропозицію продуктів і послуг, укріплення своїх позицій, налагоджуючи партнерські стосунки з місцевою владою та правильно встановлюючи договірні відносини з клієнтами. Доцільно удосконалити системи управління персоналом та розробити заходи щодо підвищення мотивації працівників. Необхідно постійно моніторити та прогнозувати ситуацію на ринку продукції та стежити за останніми подіями у комерційному секторі.

4. Аналіз макросередовища свідчить, що із трьох конкурентів найбільш загрозованим для товариства є ТОВ «Форсаж». Також необхідно звернути увагу і на ТОВ «Мобіл», яка по якості продукції, по сучасному обладнанню та по наявності висококваліфікованих працівників наближається до ТОВ «ТПС Дистриб'юшн». Також не слід забувати і про ТОВ «Солар» воно також має стійку тенденцію до вдосконалення своєї діяльності. Коефіцієнт конкурентоспроможності показав, що лідером оцінки конкурентоспроможності виступає підприємство ТОВ «Форсаж». ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» посідає друге місце і є його ринковим послідовником. Але інші конкуренти є послідовниками ТОВ «ТПС Дистриб'юшн», тому підприємству необхідно покращити свої конкурентні позиції на ринку.

5. На мікроекономічному рівні формування ділової репутації торгового підприємства в першу чергу визначається його взаємовідносинами з постачальниками та споживачами: виконання фінансових зобов'язань перед

контрагентами, програма лояльності, рівень сервісу, гарантія обслуговування тощо. З метою оцінки репутації підприємства, було складено перелік певних параметрів, які характеризують компанію. Для досягнення цієї мети необхідно систематично підвищувати довіру споживачів шляхом відповідальної поведінки, якості послуг, що надаються та обслуговування. Хороша репутація робить торгову компанію більш привабливою для інвесторів, покращує її галузеву експертизу, сприяє підвищенню доходів і збільшенню частки ринку, включаючи вихід на нові ринки з підтримкою споживачів.

6. Сьогодні при виборі типу конкурентної стратегії компанії здебільшого використовують матричний підхід, що базується на двох факторах. Однак при цьому не враховується більшість інших важливих факторів при формуванні конкурентної стратегії компанії. Враховуючи ресурсний потенціал і конкурентоспроможність підприємства, тип стратегії, на нашу думку, залежить не лише від його цілей і завдань, а й від таких багатофакторних показників, як характер зовнішнього середовища та конкурентоспроможність позиції підприємства. З огляду на це, ми пропонуємо визначати типи стратегій в залежності від типу зовнішнього середовища.

7. З врахуванням, що зовнішнє середовище функціонування ТОВ «ТПС Дистриб'юшн» має кризовий тип розвитку, для компанії було обрано конкурентну стратегію виживання. В межах даної стратегії пропонується підвищити рівень довіри клієнтів компанії через вдосконалення іміджу підприємства та впровадити послугу «вічний картридж» для отримання додаткового прибутку та вдосконалення послуг, які компанія надає своїм клієнтам. В результатів впровадження пропонованих заходів компанія отримає приріст товарообороту в 6,57 %, при збільшенні витрат на 3,40 %. В результаті таких змін рівень рентабельності діяльності збільшиться на 3,08 відсоткові пункти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов Є., Шпортюк Н.Л. Розробка стратегії зміцнення і розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 75-76.
2. Архієреєв С.І., Мешкова В.В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_29
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
4. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_13
5. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3
6. Бшарат Н. Шляхи підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 20. С. 48-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_20_7
7. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
8. Виноградова О.В., Асанова А.Ж., Чарна О.О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_3_3

9. Владимирська Н.І., Лаптева В.В. Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства на основі пошукового моделювання. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_1_9
10. Волянська-Савчук Л.В., Руднева В.Ю., Радішевська В.В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 38-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2023_68_6
11. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
12. Гавенко М.С., Орлов О.О. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 46-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_12
13. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
14. Гужавіна І.В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_11
15. Данько Т.І., Яворська Н.П., Тупісь М.М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6
16. Дашко І.М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4

- 17.Добровольська О.В., Зубко О.В., Корогод І.А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – домінанти в системі антикризового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2022. № 12. С. 151-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21
- 18.Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_3_4
- 19.Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_1_5
- 20.Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_6
- 21.Євтушенко Н.О., Никончук Є.П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_5
- 22.Кацемір Я.В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_9
- 23.Котенко С.І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1. С. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_32
- 24.Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_12

25. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Буримченко А.О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах інформаційної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_14
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
27. Кучмеев О.О. Умови формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_29_12
28. Лихачевська А.Ю. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 146-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_13)
29. Лупак Р.Л., Рудковський О.В., Березівський Я.П. Матеріально-технічне забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 74-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_16
30. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
31. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
32. Мігалатій О.В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8
33. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

34. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
35. Олейнікова Л. Г. Взаємозв'язки між рівнями конкурентоспроможності. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Triv_2022_2_10
36. Павловські Г. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал №Інтернаука№. Серія: Економічні науки*. 2022. № 11. С. 185-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_26
37. Писаренко С.В., Молодцов Р.Ю., Кулинич А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6
38. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
39. Пугачевська К.Й., Данилко М.М., Хроменко Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5
40. Рекуненко І.І., Д'яконова І.І., Лаврик Є.І., Павленко О.О. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1. С. 330-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_41
41. Рибчук А.В., Процишин О.Р., Зінкевич В.І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 183-188.

- 42.Різник Н., Берестецька О., Іваськів Н. Моделювання конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі економетричного підходу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 533-540. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_59
- 43.Самодай В.П., Машина Ю.П., Руденко Н.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_5
- 44.Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13
- 45.Сапотницька Н.Я., Козак В.Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
- 46.Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_3_9
- 47.Сарай Н.І., Годзіра Д.О. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 62-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_1_13
- 48.Середа Д. Конкурентоспроможність як напрямок розвитку підприємства в сфері торгівлі й надання послуг. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2018. № 8. С. 137-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_8_12
- 49.Скопенко Н.С., Кириченко О.М., Євсєєва-Северина І.В. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. *Наукові праці Національного*

- університету харчових технологій*. 2023. Т. 29, № 1. С. 44-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2023_29_1_5
50. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_11
51. Соболева Г.Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_4_16
52. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
53. Таран-Лала О.М., Павленко Я.В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 47-52.
54. Устік Т.В., Будаков Н.О., Протащук С.С. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnu_ekon_2019_2_39
55. Фелинюк О.О. Оптимізація витрат, як засіб для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 14(2). С. 19-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_14\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_14(2)_6)
56. Хаєцька О. П. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах інноваційного середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 101-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_2_17

- 57.Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Хлебніков В.О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54
- 58.Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
- 59.Шимко О. В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 440-446. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_1_65
- 60.Шульга Л. В. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_54
- 61.Яворська Н.П., Данько Т.І. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 11. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_11_10