

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

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

Здобувач

Богдан БИКОВ

**Науковий керівник,
доктор філософії, доцент**

Ольга РОДІНА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Бикову Богдану Олександровичу

1. **Тема роботи:** «Управління конкурентоздатністю підприємства роздрібною торгівлі»

керівник роботи: Родіна Ольга Вікторівна, доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2024 р. № _____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** _____ 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані фінансової звітності ТОВ «ПРОТОРІЯ», офіційний сайт підприємства, Статут підприємства, наукові праці та інформаційних джерел за темо дослідження (управління конкурентоспроможністю підприємства) і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) провести оцінку конкурентоспроможності підприємства мережі роздрібною торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ»; 3) напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОТОРІЯ».

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

Динаміка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПРОТОРІЯ» за 2022-2023 роки; Позитивний і негативний вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ»; Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу клієнтського середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ»; Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу конкурентного середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ»; Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу поведінки постачальника ТОВ «ПРОТОРІЯ»; Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПРОТОРІЯ» (магазин Samsung) та магазинів Цитрус та Алло; Рух інформації з метою створення бази даних ТОВ «ПРОТОРІЯ»; Запропонована структура бази даних для узагальнення інформації щодо маркетингового середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ»; Напрямки удосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «ПРОТОРІЯ».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	жовтень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	жовтень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	жовтень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства мережі роздрібної торгівлі. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	червень 2024 року	

Здобувач

Богдан БИКОВ

Керівник роботи

Ольга РОДІНА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Підходи до управління конкурентоздатністю підприємства.....	6
1.2. Фактори впливу на управління конкурентоздатністю підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоздатності підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ПРОТОРІЯ».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПРОТОРІЯ».....	18
2.2. Аналіз факторів конкурентного середовища.....	22
2.3. Оцінка рівня конкурентоздатності ТОВ «ПРОТОРІЯ».....	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «ПРОТОРІЯ».....	39
3.1. Напрямки підвищення конкурентоздатності підприємства.....	39
3.2. Розробка конкурентної стратегії для мережі магазинів роздрібно торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ».....	43
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Успішне управління конкурентоспроможністю підприємства – це не лише виявлення його поточного рівня конкурентоспроможності, а й глибоке аналізування факторів, що визначають його конкурентну позицію. Досить ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою успішної стратегії в сучасному бізнес-середовищі. Вирішення цієї проблеми передбачає створення системи, спрямованої на постійне вдосконалення процесів управління конкурентоспроможністю. Ключовим аспектом такої системи є ретельне аналізування конкурентного оточення, інноваційний підхід до розвитку продуктів і послуг, а також постійне підвищення якості управлінських рішень. Посилення організаційно-методичного забезпечення управління конкурентоспроможністю, зокрема в торгівельних підприємствах, сприятиме покращенню їхньої ринкової позиції та забезпечить стійкий зріст їхньої результативності. Такий підхід дозволить підприємствам ефективно конкурувати на ринку та забезпечить їхню стабільність у довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка конкурентоспроможності мережі роздрібної торгівлі та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети важливим є виконання наступних завдань:

1. Розглянути теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства;
2. Провести оцінку конкурентоспроможності підприємства мережі роздрібної торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ»;
3. Запропонувати напрямки підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю мережі роздрібною торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ».

Предмет дослідження теоретико-методичні та практичні засади управління конкурентоспроможністю мережі роздрібною торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ».

Методи дослідження: методи економічного аналізу, методи факторного аналізу, методи маркетингових досліджень, SWOT-аналізу, методів аналізу господарського портфелю.

Інформаційною базою при написанні кваліфікаційної роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління конкурентоспроможністю, обліково-аналітичні дані досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Підходи до управління конкурентоздатністю підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринку проблема забезпечення конкурентоспроможності стає ключовою для успішної функціональності будь-якого підприємства. Етимологічно слово «конкуренція» відтворюється з латинського «concurrentia», що перекладається як «зіткнення» або «змагання». В уявленні Адама Сміта, конкуренція — це чесна, без змови боротьба між продавцями або покупцями за найвигідніші умови угоди [1].

У сучасному світі конкуренція переросла в складний та динамічний процес, що вимагає від підприємств постійного адаптивного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності включає в себе не лише вдосконалення продуктів чи послуг, а й розвиток стратегій маркетингу, управління ресурсами, інноваційних підходів та розумного фінансового планування.

Таким чином, конкуренція в сучасному світі підприємництва є не лише механізмом визначення лідера ринку, але й стимулом для постійного вдосконалення та розвитку. Розуміння цієї концепції допомагає підприємствам ефективно оптимізувати свою діяльність та досягати успіху навіть у кризових умовах [2].

Майкл Портер із підтримкою свого погляду на конкуренцію визначає її як динамічний процес, що постійно розвивається. Він порівнює конкурентне середовище з середовищем, що постійно змінюється, на якому постійно з'являються нові товари, нові стратегії маркетингу, нові виробничі методи та нові ринкові сегменти. Ця постійна динаміка вимагає від підприємств постійного адаптування та інноваційного мислення, щоб успішно функціонувати в такому непередбачуваному середовищі. Тільки ті

підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни та навіть відчувати їх заздалегідь, можуть досягти успіху та зберегти свою конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі [3].

При аналізі конкурентоспроможності як економічної категорії дослідники виокремлюють її сутність у найбільш загальній формі. Вони розглядають конкурентоспроможність як здатність суб'єкта до здобуття та утримання таких якостей, що забезпечують його переваги та успішність у діяльності. Загалом, конкурентоспроможність не обмежується лише наявністю конкретних ресурсів чи технологій, але також включає в себе здатність підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, швидко реагувати на конкуренцію та ефективно використовувати свої можливості.

Конкурентоспроможність підприємства – це важлива характеристика, яка визначає його здатність не лише утримувати свої позиції, але й розширювати частку ринку в умовах мінливого економічного середовища [4].

Щоб забезпечити ефективне функціонування системи управління конкурентоспроможністю в системі менеджменту підприємства, необхідно обрати оптимальний науковий підхід. Це означає впровадження сучасних методів та технологій управління, які ґрунтуються на доказових дослідженнях і передовому науковому знанні. Використання такого підходу дозволить підприємству не лише адаптуватися до змін у конкурентному середовищі, але й виявляти нові можливості для підвищення конкурентоспроможності. Оптимальний науковий підхід у системі управління конкурентоспроможністю передбачає систематичне вивчення та аналіз ринкових тенденцій, конкурентної поведінки, інноваційних технологій та стратегій, а також розвиток власних унікальних підходів до управління, які враховують специфіку та потреби підприємства [5].

Формування конкурентних переваг у широкому розумінні означає адаптацію системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє оперативно і точно визначати напрямки підвищення конкурентоспроможності. Вирішення цього завдання виконується складніше

враховуючи те, що досягнуті на ринку успіхи без постійної та цілеспрямованої роботи згодом можуть бути нівельовані діями конкурентів [6].

Поняття «конкурентна перевага» і «конкурентоздатність» можуть мати різну інтерпретацію, що залежить від об'єкта, до якого вони можуть бути застосовані. При системному аналізі цих понять формується ієрархічна структура, яка включає поступову оцінку товару, підприємства, галузі та економіки щодо їх переваг над аналогічними об'єктами управління (рис.1.1).



Рис. 1.1 Ієрархічна структура між «конкурентною перевагою» й «конкурентоспроможністю»

Джерело: [7].

Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [8]

За результатами аналізу проведеного дослідження можна зробити декілька важливих висновків:

- конкурентоспроможність підприємства є його здатністю утримувати стійкі позиції на ринку, що визначається якістю його продукції в порівнянні з продукцією конкурентів.
- конкурентоспроможність підприємства забезпечується наявністю конкурентних переваг перед іншими учасниками галузі, зокрема, це якість продукції, інновації, ефективність виробничих процесів та інші аспекти.
- ефективне використання ресурсів підприємства, яке визначається ступенем його конкурентоспроможності та включає оптимальне використання всіх наявних ресурсів необхідних для забезпечення конкурентних переваг на ринку.
- на конкурентоспроможність підприємства впливають зміни, які відбуваються як у його внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Тому постійний моніторинг і адаптація до змін є важливими компонентами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Фактори впливу на управління конкурентоздатністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах відбувається в контексті впливу різноманітних факторів конкурентного середовища. Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає аналіз та оцінку впливу цих факторів на діяльність підприємства, а також розробку відповідних стратегій для адаптації до них. Наприклад, в умовах швидких технологічних змін підприємство може інвестувати в дослідження та розвиток для забезпечення виробництва більш інноваційних продуктів або послуг, що відповідають потребам ринку [15].

Класифікація чинників конкурентоспроможності за різними ознаками дозволяє всебічно оцінити їх вплив на підприємство і визначити, які з них мають найбільше значення для утримання або розширення ринкових позицій [6], які наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.2

Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	– внутрішні; – зовнішні.
Сфера походження	– науково-технічні; – організаційно-економічні; – соціальні; – екологічні; – політичні.
Характер чинника	– загальні; – специфічні; – індивідуальні.
Тривалість дії	– постійні; – тимчасові.
Ступінь взаємообумовленості	– незалежні; – похідні.
Ступінь корисності	– стимулюючі; – дестимулюючі.
Роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	– основні; – другорядні.

Джерело: [6]

Також важливо враховувати, що конкурентне середовище постійно змінюється, тому управління конкурентоспроможністю повинне бути гнучким і реагувати на нові виклики та можливості. Запровадження системи постійного моніторингу та оновлення стратегій дозволить підприємству зберігати свою конкурентну перевагу в непередбачуваних умовах ринку.

Забезпечення конкурентоспроможності – це надзвичайно важливий аспект стратегічного керування, який вимагає системного аналізу та управління факторами, що визначають успішність організації на ринку. Відповідно, це не просто реагування на виклики, але й активне формування власної траєкторії розвитку, зосереджене на постійному зростанні та вдосконаленні. Успішне керування конкурентоспроможністю вимагає стратегічного бачення, гнучкості та постійного вдосконалення, щоб забезпечити стабільність та перевагу організації у складному конкурентному середовищі [9].

Автор [10] вважає, що успішність підприємства на ринку залежить від комплексного підходу до управління, де ключові фактори успіху включають науково-технічний потенціал, маркетингові стратегії, ефективне управління, оптимізацію виробничих процесів, фінансову стійкість та розвиток персоналу. Конкурентоспроможність підприємства відображає його готовність до довгострокових змін на ринку, тоді як конкурентоспроможність продукції визначає його здатність конкурувати в короткостроковій перспективі.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає ретельного аналізу та урахування впливу зовнішнього середовища. Ці фактори поділяються на дві основні групи: мікросередовище та макросередовище. Фактори мікросередовища включають в себе конкурентну боротьбу, споживчі уподобання, поставки сировини та матеріалів, а також партнерські відносини з постачальниками та клієнтами. З іншого боку, фактори макросередовища охоплюють економічні, політичні, соціокультурні та технологічні аспекти, такі як зміни у законодавстві, економічні тенденції, демографічні зміни та інноваційні технології. Розуміння цих факторів та їх впливу дозволяє

підприємству адаптуватися до змін, розробляти стратегії та приймати рішення, спрямовані на збереження та зміцнення своєї конкурентоспроможності [11].

Успішне функціонування підприємства залежить від збалансованого управління як мікросередовищем, так і макросередовищем. Мікросередовище включає в себе різноманітні складові, які безпосередньо впливають на бізнес: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії. Представлені групи визначають динаміку ринку та взаємодію підприємства з його оточенням. З іншого боку, макросередовище складається з факторів, які поза контролем підприємства, але суттєво впливають на його діяльність. Сюди входять економічні, соціально-культурні, політично-правові, технологічні, природно-географічні та демографічні аспекти. Розуміння та аналіз цих факторів дозволяє підприємству адаптуватися до змін у середовищі, розробляти стратегії розвитку та забезпечувати стійкий успіх на ринку [21].

Внутрішнє середовище підприємства є внутрішньо контрольованим і включає ключові фактори, що визначають його успішність на ринку. Серед цих факторів - маркетингова політика, фінансова стратегія, виробничі процеси, управління кадрами, організаційна структура та система інформаційно-аналітичного забезпечення. Позитивний або негативний вплив цих факторів залежить від ефективності функціонування відповідних внутрішніх підрозділів та їх здатності до адаптації та інновацій. Якісне управління цими структурними складовими сприяє забезпеченню конкурентоспроможності та стабільності підприємства, тоді як недоліки у цих областях можуть призвести до втрати позицій на ринку та зменшення прибутковості [22].

Одним із ключових принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації є визнання того, що конкурентоспроможність товарів і послуг є відображенням конкурентоспроможності маркетингової конкурентної політики підприємства. Успішна конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від якості та ефективності його конкурентної маркетингової стратегії. Крім того,

конкуреноспроможність окремих підприємств визначає конкуреноспроможність країни в цілому, а у випадку міжнародних союзів, альянсів та об'єднань, конкуреноспроможність кількох країн формує глобальну конкуреноспроможність. Такий підхід сприяє розвитку ефективних стратегій та тісній взаємодії між різними рівнями бізнесу, що дозволяє забезпечити успішну конкуреноспроможність на ринку [23].

1.3. Методичні підходи до оцінки рівня конкуреносдатності підприємства

Успішне функціонування торгівельного підприємства на сучасному ринку неможливе без постійного оцінювання його конкуреноспроможності. Оцінка конкуреноспроможності відіграє ключову роль у процесі виявлення сильних і слабких сторін підприємства. Вона дозволяє зосередитися на максимальному вдосконаленні його діяльності та виявленні прихованих потенційних можливостей. Процес оцінки відкриває нові горизонти для підвищення ефективності управління конкуреноспроможністю, що є важливим фактором для успіху та стійкого розвитку будь-якого бізнесу.

Оцінка конкуреноспроможності підприємства - це складний процес, оскільки вона функціонує як відкрита реактивна система. Підприємство активно взаємодіє з зовнішнім середовищем, надсилаючи та приймаючи інформацію. Внутрішні процеси генерують власну інформацію, тоді як зовнішнє середовище постачає нові дані. Представлена взаємодія є ключовою для зрозуміння конкурентного стану підприємства та розробки стратегій його подальшого розвитку. Врахування цього аспекту дозволяє ефективно оцінювати конкуреноспроможність та вчасно реагувати на зміни в оточуючому середовищі [24].

Класифікація методів оцінки конкуреноспроможності підприємства (рис. 1.3).

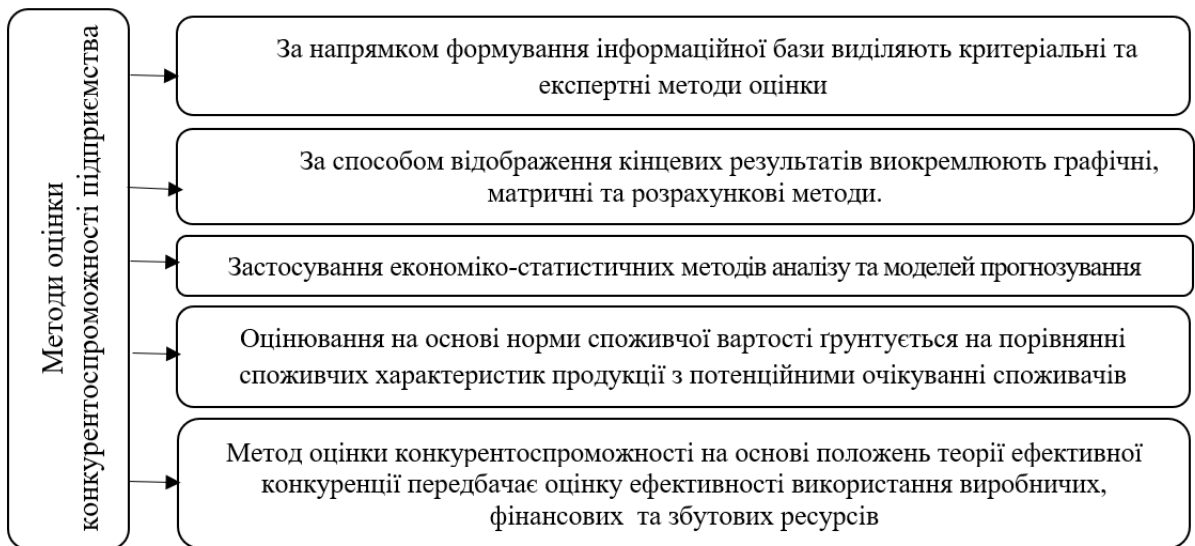


Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [22], [34], [35]

Вивчення реакції споживачів на маркетингові заходи є важливою складовою аналізу ефективності стратегій, які сприяють конкурентоспроможності підприємства. Існує ряд методів для оцінки конкурентного положення, кожен з яких потребує індивідуального підходу та адаптації до особливостей галузі та цільової аудиторії. Проведення аналізу найбільш вживаних методів маркетингових досліджень конкурентного положення дозволить виявити найефективніші підходи для конкретного підприємства. Визначення та врахування реакції споживачів, їхніх потреб та вподобань, дозволяє розробляти маркетингові стратегії, які максимально сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Існує широкий спектр методики для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте однією з найбільш об'єктивних вважається та, що базується на аналізі групових та одиничних показників. Цей підхід дозволяє докладно розглянути різні аспекти діяльності підприємства та оцінити їх вплив на конкурентоспроможність. Крім того, науковці продовжують розробляти нові методики, які допомагають у розумінні та вимірюванні конкурентних переваг та недоліків підприємства. Такий підхід є

важливим для розвитку стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку [25].

Метод інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства заснований на складанні інтегрального показника, який враховує кілька ключових критеріїв. Один із них – це ступінь задоволення потреб споживача, що вказує на те, наскільки продукція або послуги підприємства відповідають очікуванням клієнтів. Інший критерій - ефективність виробництва, який відображає оптимальне використання ресурсів та процесів на підприємстві. Злиття цих критеріїв дозволяє отримати комплексну оцінку конкурентоспроможності, яка відображає не лише якість продукції чи послуг, але і ефективність виробничих процесів, що є важливим для успішної конкуренції на ринку [26].

Методика бенчмаркінгового аналізу конкурентного рейтингу підприємств, заснована на концептуальній моделі стратегічного аналізу «5А», відкриває широкі можливості для дослідження та порівняння діяльності підприємства. Використання цієї методики дозволяє підприємствам отримати глибоке розуміння свого конкурентного становища і розробити стратегії, спрямовані на досягнення та збереження конкурентної переваги на ринку [27].

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі порівняльних переваг передбачає вивчення і порівняння конкурентних переваг підприємства з його конкурентами. Це означає, що не лише виробничі витрати, але і інші ключові показники, такі як обсяги та норма прибутку, обсяги продажів або ринкові частки, розглядаються при аналізі конкурентної ситуації. Представлений метод надає більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства і допомагає виявити його переваги та недоліки порівняно з іншими гравцями на ринку. Врахування цих аспектів дозволяє підприємству розробляти стратегії, спрямовані на збільшення його конкурентоспроможності та успішну конкуренцію на ринку [28].

Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна узагальнити та класифікувати за двома основними напрямками:

– напрям базується на аналізі окремих показників конкурентоспроможності, таких як витрати, прибуток, обсяги продажів тощо. Даний підхід дозволяє докладно вивчити кожен аспект діяльності підприємства та з'ясувати його вплив на загальну конкурентоспроможність.

– напрям передбачає розробку зведеного показника конкурентоспроможності, який враховує комплексність усіх аспектів діяльності підприємства. Відповідно, що дозволяє отримати загальне уявлення про рівень конкурентоспроможності та порівняти його з конкурентами на ринку. Обидва напрями є важливими для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності та розробки стратегій для подальшого розвитку підприємства.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності підприємства особливе значення приділяється методикам оцінки зведеного рівня конкурентоспроможності. Методика ґрунтуються на систематизованому наборі показників, які визначаються за допомогою експертних оцінок, що дозволяє отримати комплексну картину про конкурентоспроможність підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності. Експертна оцінка грає важливу роль у визначенні рівня конкурентоспроможності, оскільки враховує нюанси та специфіку конкретної галузі та ринку [29].

Однією з ключових складових успіху комерційної організації є постійна модернізація виробництва та інших ключових аспектів її діяльності. Важлива причина збереження конкурентної переваги на ринку – це постійне вдосконалення технологій, процесів та підходів дозволяє підприємствам відповідати на зміни вимог споживачів, швидко реагувати на нові тренди та інновації в галузі.

Основні джерела одержання конкурентних переваг: нові технології; зміни структури і вартості складових у технологічному ланцюгу реалізації товару; нові запити споживачів; зміни «правил гри» на ринку поява нового сегмента ринку [5].

Ключовою умовою побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є використання управлінськими працівниками методів та інструментів управління на всіх етапах прийняття управлінських рішень. Необхідно не лише аналізувати ринкові тенденції та конкурентну ситуацію, але й активно впроваджувати стратегічні плани, швидко реагувати на зміни та постійно вдосконалювати процеси. Використання різноманітних методів та інструментів управління дозволяє підприємству досягати більшої гнучкості, швидкості та ефективності в управлінні своєю конкурентоспроможністю, що є важливим фактором для успіху в сучасних умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА МЕРЕЖІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ПРОТОРІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ПРОТОРІЯ»

ТОВ «ПРОТОРІЯ» (Protoria) - ексклюзивна мережа брендів магазинів Samsung на території України. Команда ТОВ «ПРОТОРІЯ» реалізує проект Samsung Experience Store у партнерстві з Samsung Україна. Компанія Protoria є частиною холдингу групи компаній МТІ, до складу якого також входять відомі бренди, такі як Intertop, Pandora та Tous. Така інтеграція дозволяє ТОВ «ПРОТОРІЯ» використовувати спільні ресурси, досвід та можливості холдингу, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку [33].

Наразі, мережа ТОВ «ПРОТОРІЯ» включає 28 брендів магазинів у 14 містах України та власний інтернет-магазин - samsungshop.com.ua.

За роки існування на ринку ТОВ «ПРОТОРІЯ» досягла значних успіхів у своїй діяльності. Зокрема, вона сприяла успішному запуску більше ніж 10 українських брендів на ринок, надаючи їм необхідну підтримку та ресурси. Крім того, ТОВ «ПРОТОРІЯ» відкрила понад 60 торгових точок по всій території України, розширюючи доступність своїх продуктів та послуг для широкої аудиторії. Важливим напрямком діяльності підприємства стало створення більше ніж 10 онлайн-магазинів, що дозволило брендам ефективно вийти на ринок електронної комерції та забезпечити зручний шопінг для своїх клієнтів. Високоякісна робота на ринку дозволила ТОВ «ПРОТОРІЯ» побудувати високоефективний роздрібний бізнес в Україні [33].

Крім цього, портфель проектів ТОВ «ПРОТОРІЯ» включає співпрацю з такими відомими брендами, як Samsung, Lenovo, Kyivstar, Huawei, Panasonic, Nokia, L'oreal, Maybelline, Garnier та іншими.

Загальний перелік послуг, які надає ТОВ «ПРОТОРІЯ»:

- консалтинг щодо запуску продукту на ринок;
- виведення бренду на ринок, просування та збільшення продажів;
- розробка інтернет-магазинів (створення прототипів, технічного функціоналу та маркетингової стратегії);
- розвиток мереж офлайн-магазинів;
- ведення операційної діяльності монобрендових магазинів.

Аналіз показників результативності діяльності ТОВ «ПРОТОРІЯ» за останні три роки представлено у табл. 2.1. Аналіз проведено за даними додатку Б.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників результативності діяльності
ТОВ «ПРОТОРІЯ» за 2022-2023 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2022/2021, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	809564,00	1310913,00	161,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	716920,00	1206377,00	168,27
Валовий прибуток	92644,00	104536,00	112,84
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	13699,00	52127,00	380,52
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1435,00	23282,00	1622,44
Чистий фінансовий результат: прибуток	858,00	18852,00	2197,20
Рентабельність	0,0012	0,0156	1305,74

На основі наданих показників представлених у табл. 2.1 чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 161,93% у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, на що вплинуло саме збільшення обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 168,27% за аналогічний період. Показники валового прибутку, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування теж зросли відповідно на 112,84%, 380,52% та 1622,44%. Також відбулося зростання чистого фінансового результату на 2197,20%, що свідчить успішне фінансове управління.

Отже, на підставі проаналізованих показників можна стверджувати, що ТОВ «ПРОТОРІЯ» успішно розвивається, збільшуючи свої обсяги продажів та покращуючи фінансові показники.

Динаміка показників результативності діяльності ТОВ «ПРОТОРІЯ» представлено на рис. 2.1.

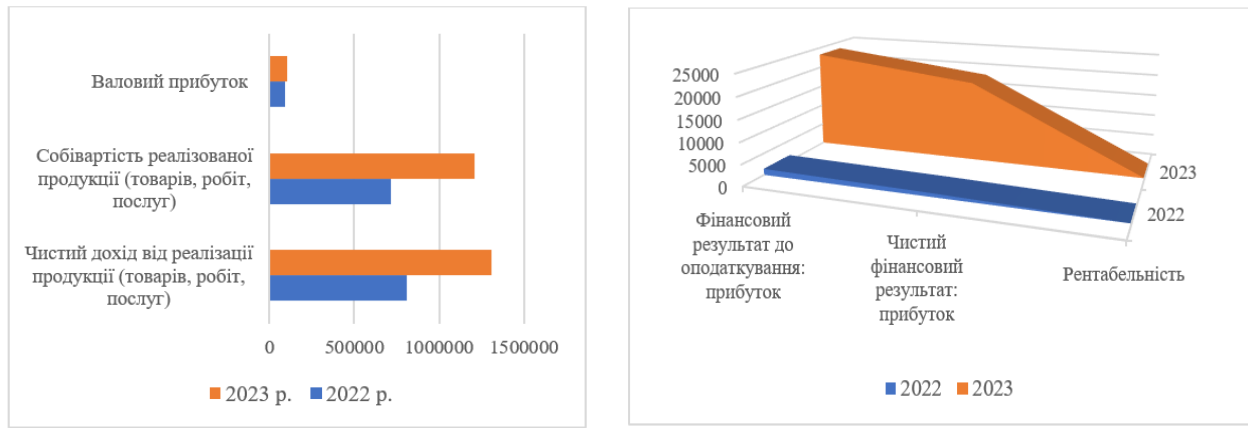


Рис. 2.1. Динаміка показників фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПРОТОРІЯ» за 2022-2023 роки

Оцінка активів є важливим етапом у управлінні та розвитку підприємства. Вона допомагає точно визначити вартість майна та фінансових ресурсів, що належать підприємству, забезпечуючи об'єктивну інформацію для ухвалення стратегічних рішень. Коректно проведена оцінка активів дозволяє оцінити реальний стан підприємства, його можливості для інвестицій та подальшого зростання. Оцінка активів ТОВ «ПРОТОРІЯ» за 2022-2023 роки представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка активів ТОВ «ПРОТОРІЯ» за 2022-2023 роки, тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2022/2021, %
Нематеріальні активи	4566,00	3882,00	85,02
Основні засоби	13834,00	11971,00	86,53
Виробничі запаси	66,00	16,00	24,24
Товари	81131,00	151743,00	187,03
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	15452,00	38482,00	249,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	36558,00	19937,00	54,54

Продовження табл. 2.2

Готівка	1584,00	1738,00	109,72
Рахунки в банках	26676,00	47905,00	179,58
Усього активи	189357,00	321149,00	169,60

Аналізуючи динаміки активів ТОВ «ПРОТОРІЯ» за 2022-2023 роки, надав можливість зробити наступні висновки, зокрема: у 2023 році вартість нематеріальних активів зменшилася до 3882 тис. грн, що становить 85,02% від показника 2022 року (4566 тис. грн), що свідчить про скорочення інвестицій у нематеріальні ресурси або амортизацію існуючих активів; вартість основних засобів знизилася на 13,47%, з 13834 тис. грн у 2022 році до 11971 тис. грн у 2023 році. У 2023 році виробничі запаси суттєво зменшилися до 16 тис. грн, що складає лише 24,24% від рівня 2022 року (66 тис. грн), що є результатом оптимізації запасів або зменшення обсягів виробництва. Також зріс обсяг товарних запасів майже вдвічі (187,03%) з 81131 тис. грн у 2022 році до 151743 тис. грн у 2023 році. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги збільшилася більш ніж у 2,5 рази, досягнувши 38482 тис. грн у 2023 році, що становить 249,04% від показника 2022 року (15452 тис. грн). Інша поточна дебіторська заборгованість знизилася до 19937 тис. грн, що складає 54,54% від рівня 2022 року (36558 тис. грн), що свідчить про покращення управління дебіторською заборгованістю та повернення значної частини боргів. Готівкові кошти зросли на 9,72% до 1738 тис. грн у 2023 році порівняно з 1584 тис. грн у 2022 році, що вказує на стабільний рівень наявних грошових коштів для поточних операцій. Обсяг коштів на банківських рахунках збільшився на 79,58% до 47905 тис. грн у 2023 році порівняно з 26676 тис. грн у 2022 році. Це може вказувати на зростання ліквідності підприємства або накопичення ресурсів для майбутніх інвестицій.

Сукупні активи ТОВ «ПРОТОРІЯ» зросли на 69,60%, збільшившись з 189357 тис. грн у 2022 році до 321149 тис. грн у 2023 році. Таке суттєве зростання активів може свідчити про загальне покращення фінансового стану підприємства та його здатність до масштабування.

2.2. Аналіз факторів конкурентного середовища

Події останніх років, такі як пандемія коронавірусу і повномасштабна війна, суттєво прискорили розвиток онлайн-каналів продажів. Цей процес був зумовлений закриттям, руйнуванням або окупацією фізичних магазинів та вимушеним переміщенням покупців до інших регіонів [12].

Макроекономічні сили і фактори є неконтрольованими, тому підприємства мають постійно їх прогнозувати та брати до уваги. Ключовим інструментом адаптації підприємства до умов маркетингового середовища є саме інформація. Маркетингова інформаційна система є ключовим елементом сучасного підприємства, яке прагне ефективно взаємодіяти з суб'єктами мікросередовища. Її оптимальне функціонування дозволяє підприємству не тільки аналізувати та реагувати на ринкові зміни, але й активно впливати на відносини з різними ринковими партнерами [30].

При аналізі макросередовища ТОВ «ПРОТОРІЯ» використовується методика складання й оцінки експертних оцінок. Для кожного фактору макросередовища визначалися найбільш значущі критерії, які включалися в опитувальні листи. У цих листах група експертів повинна була оцінити не тільки ступінь впливу кожного критерію на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ», але й вказати тенденцію цього впливу як позитивну (вектор зі знаком «+») або негативну (вектор зі знаком «-»). Ступінь впливу оцінено бальною оцінкою від 1 до 3 балів. Бал 1 отримує показник який чинить найнижчий вплив, бал 3 оцінено показник, який чинить найвищий вплив. Експертами виступали як співробітники фірми (менеджмент та рядовий персонал), так і клієнти фірми.

Проведене опитування та його результати узагальнено у табл. 2.3, за кожним окремим фактором. Крім цього, у табл. 2.3 відображено важливість окремого фактору для ринку магазинів роздрібної торгівлі електронікою, загальний вплив на діяльність фірми, напрямок впливу та ступінь важливості впливу на діяльність фірм. При цьому ступінь важливості отримано шляхом

множення показників важливості галузі, напрямку впливу та впливу на компанію.

Фактори макросередовища, що можуть вплинути на діяльність згруповано у наступні групи: демографічні фактори, фактори економічного середовища, фактори природно-кліматичного середовища, політико-правові фактори.

Результати оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
<i>Демографічні фактори</i>				
Доходи населення	2	3	1,00	6
Чисельність населення	3	3	1,00	9
Сімейна структура населення	2	3	1,00	6
<i>Фактори економічного впливу</i>				
Рівень економічного розвитку	3	3	-1,00	-9
Система оподаткування і якість податкового законодавства	2	3	-1,00	-6
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	2	-1,00	-4
Темпи зміни розміру ринку	3	2	1,00	6
Ставка відсотка банку	2	2	-1,00	-4
Система ціноутворення	1	1	1,00	1
Курс валют	2	2	-1,00	-4
<i>Фактори природно-кліматичного середовища</i>				
Екологічна ситуація	2	1	-1,00	-2
Наявність сировинних ресурсів у країні	1	1	-1,00	-1
<i>Політико-правові фактори</i>				
Політична ситуація	3	3	-1,00	-9
Структура і характер відносин «держава – напрям галузі»	3	2	-1,00	-6
Процеси регулювання і контролю з боку держави	3	2	-1,00	-6
Митна політика	2	1	1,00	2
Ефективність правової системи	2	2	-1,00	-4
Реальність дії усіх правових норм	2	2	-1,00	-4

Оцінка впливу демографічних факторів проаналізовано із використанням трьох складових: доходи і чисельність населення та структура сім'ї. Доходи населення мають середню важливість для галузі, проте мають сильний вплив на діяльність підприємства, з позитивним напрямком впливу. Чисельність населення є дуже важливим фактором для галузі та компанії, з позитивним впливом. Збільшення чисельності населення сприяє зростанню потенційного ринку збуту продукції або послуг компанії, що підвищує її конкурентоспроможність та ринкову позицію. Позитивний напрямок впливу вказує на те, що зміни в сімейній структурі, такі як зростання кількості домогосподарств або збільшення середнього розміру сім'ї, можуть підвищувати попит на продукцію або послуги компанії.

До ключових дестабілізуючих факторів можна віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, недостатній розвиток фондового та інвестиційного ринків, значне державне втручання в процеси ринкового ціноутворення, а також відсутність належної законодавчої бази. Ці обставини суттєво ускладнюють стабільне функціонування та розвиток підприємств. Аналіз свідчить, що політико-правове середовище загалом чинить негативний вплив на діяльність фірми. Проте, серед позитивних аспектів варто відзначити певну лібералізацію митної політики, яка полегшує зовнішньоекономічну діяльність і сприяє покращенню умов для імпорту та експорту товарів. Таким чином, демографічні фактори, як чисельність населення, доходи та структура сімей, є ключовими для розвитку підприємства і повинні враховуватися при формуванні стратегічних планів і ухваленні управлінських рішень.

На рис. 2.2 представлено позитивний і негативний вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ».

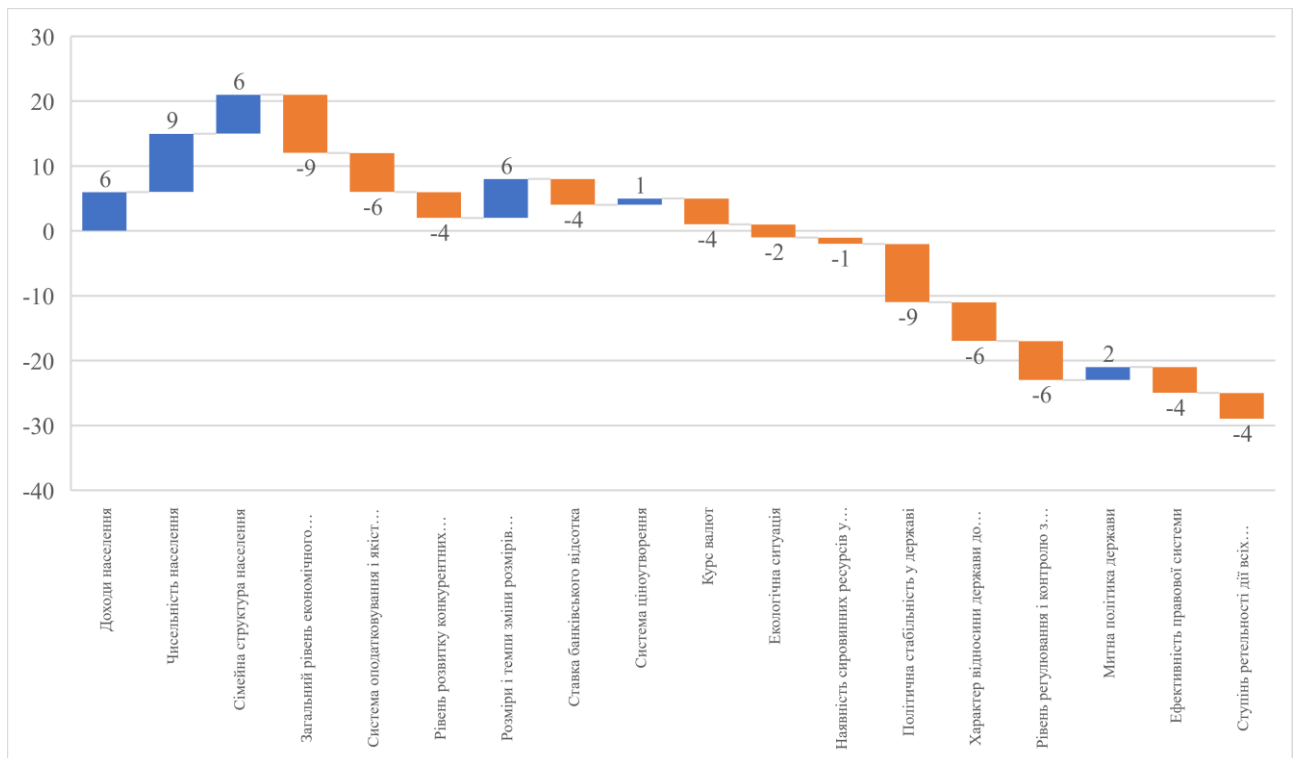


Рис. 2.2. Позитивний і негативний вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Одним з ключових елементів аналізу маркетингового середовища підприємства є дослідження його внутрішнього, або мікросередовища. Дослідження внутрішнього маркетингового середовища проводилося аналогічно методиці, застосованій для аналізу макросередовища. Фактори мікросередовища згруповано наступним чином: вплив клієнтського середовища; вплив конкурентного середовища, вплив поведінки постачальника.

Результати оцінки впливу факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
<i>Середовище клієнтів</i>				
Ступінь залежності покупця від продавця	3	3	1,00	9

Продовження табл. 2.4

Ступінь залежності продавця від покупця	3	3	-1,00	-9
Обсяг закупівлі	2	3	1,00	6
Рівень поінформованості покупця	3	2	1,00	6
Витрати щодо «переходу» до іншого продавця	3	3	1,00	9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	3	3	-1,00	-9
Еластичність попиту	2	2	-1,00	-4
Рівень доходу цільової групи покупців	3	3	1,00	9
Якість обслуговування	2	2	1,00	4
Мотивація покупки	3	2	-1,00	-6
<i>Вплив конкурентного середовища</i>				
Частка ринку, яка обслуговується	3	3	1,00	9
Імідж і досвід	3	3	1,00	9
Фінансовий стан підприємства	3	2	1,00	6
Гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1,00	-6
Наявність висококваліфікованого персоналу	2	2	1,00	4
Рівень сервісного обслуговування	3	3	1,00	9
Види і кількість реклами	2	3	1,00	6
Фінансові цілі підприємства	2	2	1,00	4
Системи контролю і стимулювання	2	3	1,00	6
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	2	3	-1,00	-6
<i>Вплив поведінки постачальника</i>				
Цінова еластичність продукції	3	3	-1,00	-9
Оцінка витрат при зміні постачальника	2	3	-1,00	-6
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	1,00	6

Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу клієнтського середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ» представлено на рис. 2.3.

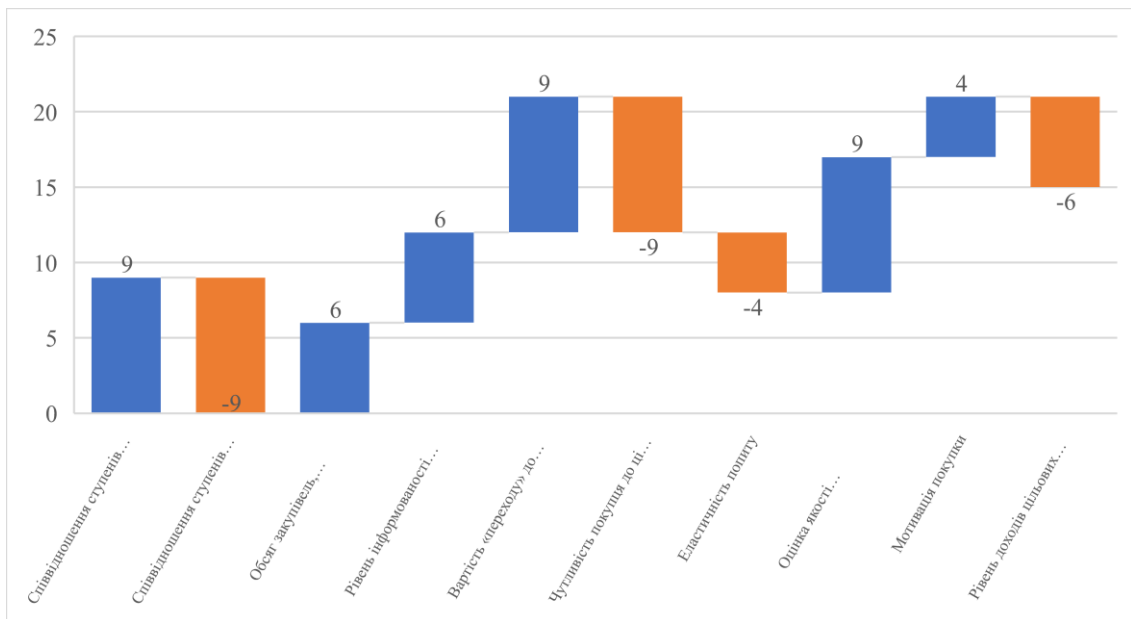


Рис. 2.3. Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу клієнтського середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Отже, фактори, що визначають взаємну залежність покупця і продавця, мають ключове значення для компанії. Висока залежність покупця від продавця позитивно впливає на компанію, тоді як значна залежність продавця від покупця створює ризики. Висока цінова чутливість і еластичність попиту вказують на необхідність ретельного управління цінами і розуміння ринкових тенденцій, щоб уникнути втрат доходів і клієнтів. Фактори, що впливають на мотивацію покупки та рівень інформованості покупців, вимагають уваги для забезпечення конкурентоспроможності компанії і реагування на зміну споживчих настроїв. Загалом, аналіз факторів клієнтського середовища дозволяє краще зрозуміти умови, в яких функціонує компанія, і визначити напрямки для покращення її конкурентних переваг та адаптації до змін на ринку.

Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу конкурентного середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ» представлено на рис. 2.4.

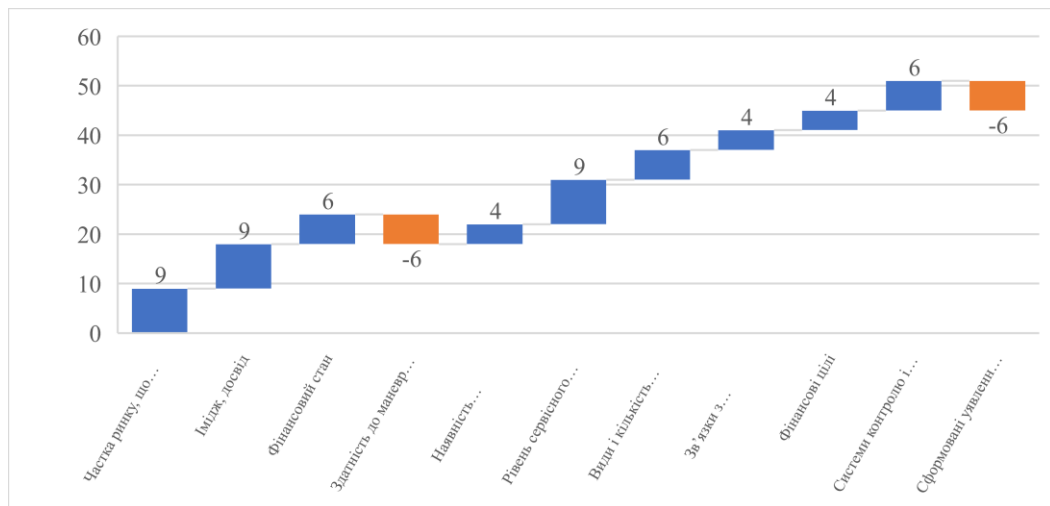


Рис. 2.4. Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу конкурентного середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу поведінки постачальника ТОВ «ПРОТОРІЯ» представлено на рис. 2.5.

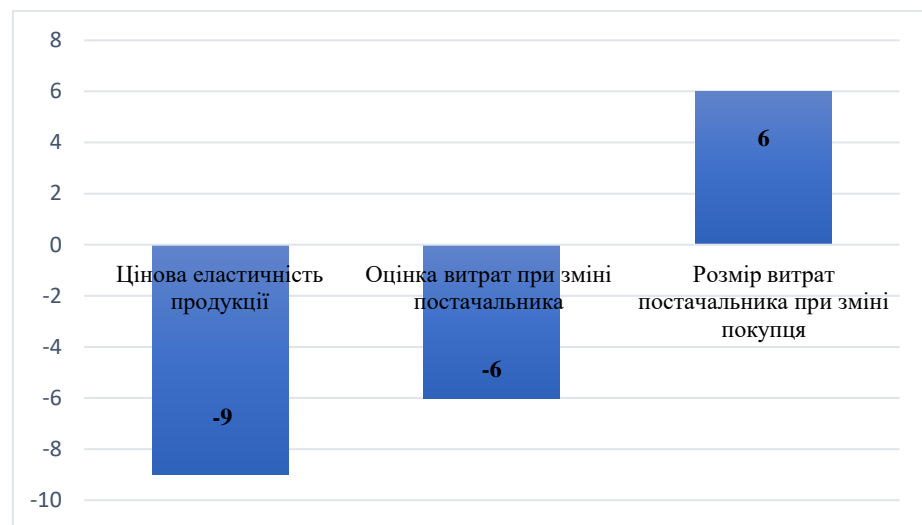


Рис. 2.5. Оцінка позитивного і негативного впливу факторів впливу поведінки постачальника ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Для ТОВ «ПРОТОРІЯ» висока цінова еластичність продукції свідчить про необхідність ретельного управління ціноутворенням. Тому підприємство має орієнтуватися на конкурентів і ретельно аналізувати цінову політику для підтримання стабільного попиту на свою продукцію.

Загалом значні витрати при зміні постачальника підкреслюють важливість стабільних партнерських відносин з поточними постачальниками.

ТОВ «ПРОТОРІЯ» має інвестувати в підтримання цих відносин і пошук альтернатив, щоб знизити залежність від окремих постачальників і зменшити ризики, пов'язані з можливими змінами в ланцюгу постачання.

Проведений аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ» дозволив сформулювати наступні рекомендації, зокрема: аналіз цінової політики конкурентів і розробка конкурентної стратегії; можливості підтримки партнерських відносин; оптимізацію витрат на постачання.

2.3. Оцінка рівня конкурентоздатності ТОВ «ПРОТОРІЯ»

В галузі техніки та електроніки провідні позиції залишаються за трьома компаніями: національним маркетплейсом Rozetka, COMFY та АЛЛО. У березні кількість відвідувань цих маркетплейсів зросла на 5-10% порівняно з лютом (рис. 2.6) [13].

У дослідженні, яке охопило 22 інтернет-магазини, було виявлено цікаву тенденцію: 13 з них мають також офлайн-мережі. Таке поєднання дозволяє підприємствам ефективно використовувати переваги обох форматів торгівлі, що забезпечує їм конкурентну перевагу на ринку. Особливої уваги заслуговує успіх інтернет-магазину «Цитрус». Після конфлікту між акціонерами і вимушеного переїзду на новий домен (ctrs.com.ua), магазин не лише зберіг свою аудиторію, але й зміг значно збільшити кількість відвідувачів у порівнянні з аналогічним періодом минулого року [20].

Представлена динаміка підтверджує важливість багатоканального підходу в сучасній роздрібній торгівлі, де інтеграція онлайн та офлайн-продажів стає ключовим фактором успіху. Вміння компаній швидко реагувати на ринкові виклики, підтримувати зв'язок із клієнтами через різні канали і забезпечувати безперебійне обслуговування, незалежно від платформи, на якій відбувається взаємодія, є запорукою їхньої конкурентоспроможності та сталого розвитку [20].

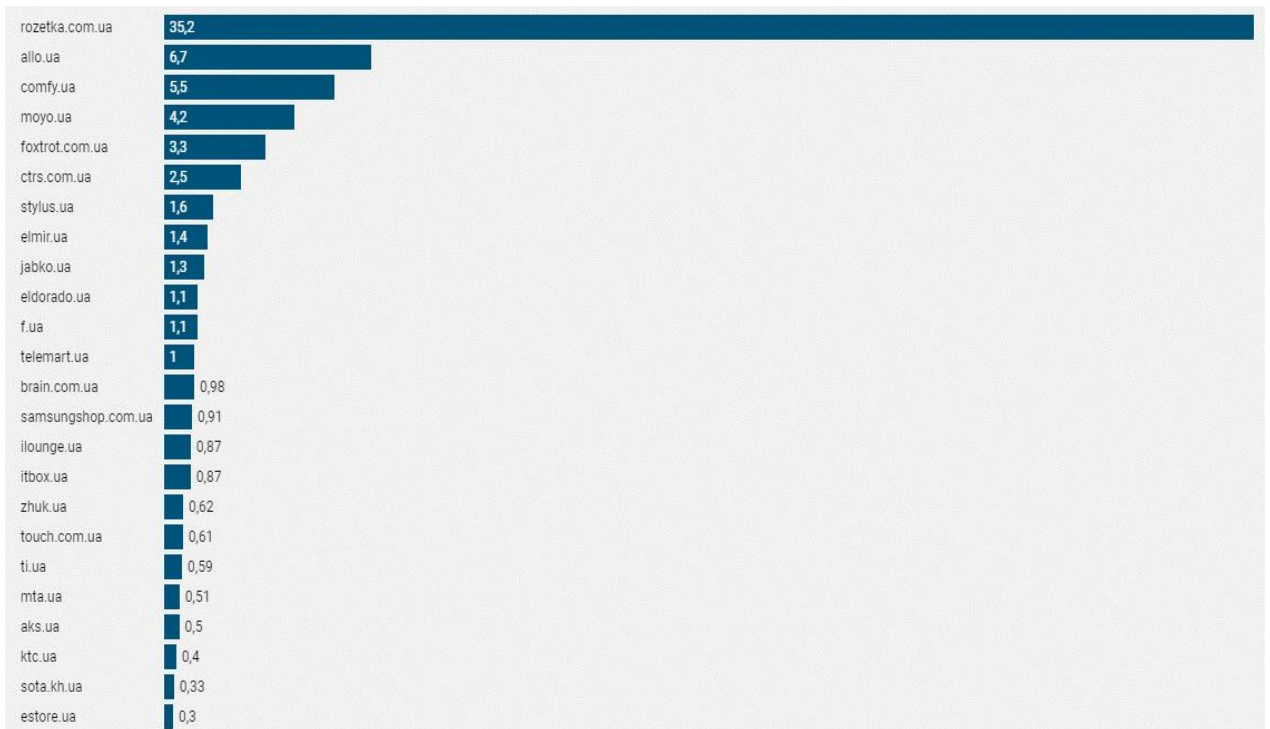


Рис. 2.6. Відвідування маркетплейсів у категорії «Техніка та електроніка» у березні 2023 року

На сьогодні у місті Дніпро основними конкурентами ТОВ «ПРОТОРІЯ» є відомі мережі такі як Алло та Цитрус.

Для оцінки конкурентних позицій підприємств варто застосувати методику SWOT-аналізу. Важливим етапом є визначення і оцінка внутрішніх аспектів, таких як сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішніх, зокрема можливостей і загроз. Застосування методики SWOT-аналізу є важливим інструментом для оцінки конкурентних позицій підприємства та розробки стратегій, спрямованих на зміцнення його позицій на ринку [31].

Для того, щоб провести SWOT - аналіз необхідно визначити та оцінити внутрішні (сильні і слабкі сторони фірми) та зовнішні фактори (можливості та загрози) ТОВ «ПРОТОРІЯ» (табл. 2.5).

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ПРОТОРІЯ»

	<p><i>Можливості:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне збільшення попиту на товари 2. Висока прихильність покупців до товарів 3. Поява на ринку праці більшої кількості кваліфікованих кадрів 	<p><i>Загрози:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Система оподаткування 2. Темпи інфляції 3. Падіння попиту через зниження рівня доходів населення
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока прибутковість 2. Налагоджені стосунки з партнерами 3. Зростання фінансової незалежності підприємства та рентабельності 	<p><i>Поле «СІМ» (сила і можливості)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливе розширення асортименту товарів 3. Збільшення обсягу реалізації товарів 4. Охоплення нового сегменту на ринку 5. Використання прогресивної системи оплати праці 	<p><i>Поле «СІЗ» (сила і загрози)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація діяльності підприємства 2. Пошук нових каналів збуту. 3. Поліпшення цінової політики 4. Удосконалення якості товарів 5. Удосконалення маркетингової діяльності
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання ціни на матеріали 2. Низький рівень фінансової незалежності 3. Плинність кадрів 	<p><i>Поле «СЛМ» (слабкість і можливості)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення вартості товару шляхом зменшення витрат 2. Збільшення асортименту товарів 3. Поліпшення умов праці. 	<p><i>Поле «СЛЗ» (слабкість і загрози)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук додаткових інвесторів 2. Реалізація застарілої продукції за дешевшими цінами.

Отже, обмежувальна політика державних органів може мати серйозні наслідки для ТОВ «ПРОТОРІЯ», включаючи зростання податкового навантаження, посилення цінового регулювання та примусову реалізацію продукції за заниженими цінами. Усе це може призвести до зниження фінансової стійкості компанії, обмеження її можливостей для розвитку та зменшення конкурентоспроможності. Для ефективного подолання цих викликів ТОВ «ПРОТОРІЯ» необхідно розробити комплексну стратегію, спрямовану на адаптацію до нових умов і забезпечення довгострокового успіху на ринку. Стратегія повинна фокусуватися на повному використанні наявних можливостей, одночасно забезпечуючи найвищий рівень захисту від потенційних загроз.

Отже, розглядаючи можливості ТОВ «ПРОТОРІЯ», слабкі та сильні сторони, а також проведений аналіз загроз, що формуються під впливом зовнішнього середовища, є можливість узагальнити стратегію підприємства.

Стратегію підприємства слід розглядати в контексті реалізації проекту щодо розширення ринку збуту в конкретному регіоні. Спочатку передбачалося, що конкуренція на цьому ринковому сегменті є дуже високою. Проте результати SWOT-аналізу вказують на те, що в майбутньому конкуренція на цьому ринку ще більше посилиться, що вимагає перегляду стратегії підприємства, щоб забезпечити успішну реалізацію проекту в умовах зростаючої конкуренції [15].

Зовнішні можливості та загрози можна визначити та проаналізувати за допомогою методу «парних факторів», що передбачає використання методів ранжування та імовірнісної оцінки, щоб виявити і оцінити значущість кожного фактору.

Для оцінки кожного з факторів застосовується 10-бальна шкала, де вимірюється ступінь важливості для можливостей (М) та загроз (З), при цьому значення для одного і того ж фактору повинні бути рівними, тобто $M_i = Z_i$, де i – це номер фактору. Це дозволяє забезпечити об'єктивність та рівноцінність при оцінюванні впливу факторів на можливості та загрози для підприємства.

Застосування методики «парних факторів» з використанням прийому ранжування та можливої оцінки є ефективним інструментом для аналізу саме зовнішніх можливостей і загроз. Дані методи дозволяють оцінити вплив окремих факторів на діяльність підприємства і сприятимуть розробці стратегічних планів, які враховують всі можливі ризики та потенційні можливості.

Для кожної пари можливостей і загроз визначимо імовірність P_{M_i} та P_{Z_i} , таким чином, щоб дотримувалась умова $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$. Загальна оцінка можливостей (М) і загроз (З) розраховується за формулами [31]:

$$M = \sum M_i \cdot P_i \quad (2.1)$$

та

$$Z = \sum z_i \cdot P_i \quad (2.2)$$

де $i = 1, 2, \dots, n$.

Проведемо розрахунок відповідно до розглянутої методики для ТОВ «ПРОТОРІЯ» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i \cdot P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i \cdot P_{zi}$
Збільшення кількості торговельних точок	10	0,82	8,2	Зменшення кількості торговельних точок	10	0,18	1,8
Вихід на нові ринки збуту	9	0,58	5,22	Скорочення ринків збуту	9	0,38	3,42
Поява нових інструментів у політиці розподілу	4	0,55	2,2	Відсутність нових інструментів у політиці розподілу	3	0,42	1,26
Зниження торговельних і митних бар'єрів	5	0,85	4,25	Збільшення торговельних і митних бар'єрів	5	0,22	1,1
Ослаблення позицій фірм-конкурентів	8	0,75	6	Посилення позицій фірм-конкурентів	7	0,35	2,45
Зниження податкового тиску	5	0,15	0,75	Зростання податкового тиску	4	0,89	3,56
Разом	41		26,62	Разом	38		13,59

Для визначення оптимальної стратегії, яка забезпечить ефективний розвиток підприємства, необхідно провести детальний аналіз її сильних та слабких сторін. Основою для такого аналізу є порівняння характеристика із конкурентами, що дозволяє оцінити її конкурентоспроможність на ринку.

Результати аналізу слугують основою для формування рекомендацій щодо вибору стратегії розвитку ТОВ «ПРОТОРІЯ». Рекомендується зосередити зусилля на використанні сильних сторін для посилення ринкових позицій та одночасно працювати над усуненням або мінімізацією впливу слабких сторін.

Як бачимо за даними табл. 2.6, зовнішні можливості (26,62 бали) оцінюються значно вище, ніж загрози (13,59 бали). Крім цього, конкурентна

сила (C_i), відповідно визначається шляхом порівняння оцінок досліджуваного підприємства з основними конкурентами.

У сегменті мобільних пристроїв, попри низькі показники продажів смартфонів, спостерігається тенденція до зростання попиту на моделі з великою ємністю пам'яті, що частково компенсує негативні продажі. На ринок мобільних дисплеїв впливають такі фактори, як зростаюча конкуренція і низький попит на смартфони. Для забезпечення прибутковості ТОВ «ПРОТОРІЯ» активно адаптується до вимог ключових партнерів і водночас розширює свою клієнтську базу [32].

Проведемо оцінювання конкурентоспроможності графічним методом ТОВ «ПРОТОРІЯ», зокрема магазину Samsung та основних конкурентів магазинів Цитрус та Алло.

«Багатокутник конкурентоспроможності» або «Радіальна діаграма конкурентоспроможності» демонструє як раз графічний методи оцінки конкурентоспроможності. Доцільність і актуальність цього методу для оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства підтверджують у своїх працях і такі науковці [16], [17].

При виборі критеріїв ми прагнемо врахувати недоліки попередніх методів і розширити набір ключових параметрів. Для побудови шкали оцінок будемо використовувати експертну оцінку за 10-бальною шкалою, що дозволить більш точно відобразити важливість кожного критерію.

Для проведення експертної оцінки було відібрано трьох експертів, представників магазину роздрібної торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ» (директор магазину (E_1), заступник директора (E_2), менеджер з продажу (E_3), точки відкладаються на шкалі за середнім значенням оцінок експертів (E_c).

В якості аналізу обрано один із магазинів Samsung у м. Дніпро, що належить ТОВ «ПРОТОРІЯ» та його основних конкурентів магазинів Цитрус та Алло, визначення конкурентоспроможності буде проведено на базі ринку електроніки у м. Дніпро за допомогою аналізу основних конкурентних переваг підприємств. Результати розрахунку представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз основних конкурентних переваг ТОВ «ПРОТОРІЯ»
(магазин Samsung) та магазинів Цитрус та Алло

Показники	Оцінка експертів											
	магазин Samsung				Магазин Цитрус				Магазин Алло			
	E ₁	E ₂	E ₃	E _c	E ₁	E ₂	E ₃	E _c	E ₁	E ₂	E ₃	E _c
Якість продукції	10	10	10	10,0	10	10	9	9,7	10	10	9	9,7
Розміщення	10	10	10	10,0	10	10	10	10,0	10	10	10	10,0
Фактична потужність	7	8	8	7,7	7	7	8	7,3	6	8	7	7,0
Умови оплати і додаткові послуги	9	9	9	9,0	10	9	9	9,3	9	8	10	9,0
Ціни	10	9	9	9,3	9	9	9	9,0	10	9	9	9,3
Дотримання термінів постачання	8	7	8	7,7	7	6	7	6,7	8	7	7	7,3
Рекламна підтримка	6	7	7	6,7	7	7	6	6,7	8	8	9	8,3
Імідж компанії	9	8	8	8,3	8	9	9	8,7	9	9	8	8,7
Кваліфікація персоналу	9	9	9	9,0	9	9	9	9,0	9	9	9	9,0

У табл. 2.8 розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності магазину Samsung у м. Дніпро, що належить ТОВ «ПРОТОРІЯ» та його основних конкурентів магазинів Цитрус та Алло.

Таблиця 2.8

Матриця оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ПРОТОРІЯ»
(магазин Samsung) та магазинів Цитрус та Алло

Фактор конкурентоспроможності	Одинична середня експертна оцінка підприємства			Питома вага	Інтегральний показник підприємства		
	Магазин Samsung	Магазин Цитрус	Магазин Алло		Магазин Samsung	Магазин Цитрус	Магазин Алло
Якість продукції	10,0	9,7	9,7	0,15	1,50	1,46	1,46
Розміщення	10,0	10,0	10,0	0,10	1,00	1,00	1,00
Фактична потужність	7,7	7,3	7,0	0,06	0,46	0,44	0,42
Умови оплати і додаткові послуги	9,0	9,3	9,0	0,08	0,72	0,74	0,72
Ціни	9,3	9,0	9,3	0,20	1,86	1,80	1,86
Дотримання термінів постачання	7,7	6,7	7,3	0,09	0,69	0,60	0,66
Рекламна підтримка	6,7	6,7	8,3	0,14	0,94	0,94	1,16
Імідж компанії	8,3	8,7	8,7	0,12	1,00	1,04	1,04
Кваліфікація персоналу	9,0	9,0	9,0	0,06	0,54	0,54	0,54
Всього оцінка	x			1,0	8,71	8,56	8,86
Коефіцієнт конкурентоспроможності	x			x	0,97	0,95	0,98

Матриця оцінки конкурентоспроможності показує, що кожен з магазинів має свої унікальні переваги. ТОВ «ПРОТОРІЯ» (магазин Samsung) виграє в сегменті фірмових продуктів і якості обслуговування, «Цитрус» приваблює клієнтів різноманітністю асортименту та активною маркетинговою діяльністю, а «Алло» відзначається гнучкою ціновою політикою і високим рівнем довіри споживачів. Ці характеристики дозволяють кожному з магазинів ефективно конкурувати на ринку електроніки, залучаючи різні сегменти клієнтів.

Рейтинг результатів розрахунку коефіцієнтів конкурентоспроможності ТОВ «ПРОТОРІЯ» (магазин Samsung), отриманий за допомогою аналітичного методу, представлено в табл. 2.9. Аналіз показує, що усі три підприємства демонструють високі значення коефіцієнта конкурентоспроможності. Це свідчить про те, що всі компанії застосовують стратегію «ринкового претендента».

Таблиця 2.9

Стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПРОТОРІЯ»
(магазин Samsung) та магазинів Цитрус та Алло

Підприємство	Рівень конкурентоспроможності
Магазин Samsung	0,97
Магазин Цитрус	0,95
Магазин Алло	0,98

Графічне відображення рівня конкурентоспроможності підприємства включає створення багатокутника конкурентоспроможності на спеціальній діаграмі побудовано за даними табл. 2.7 представлено на рис. 2.7.

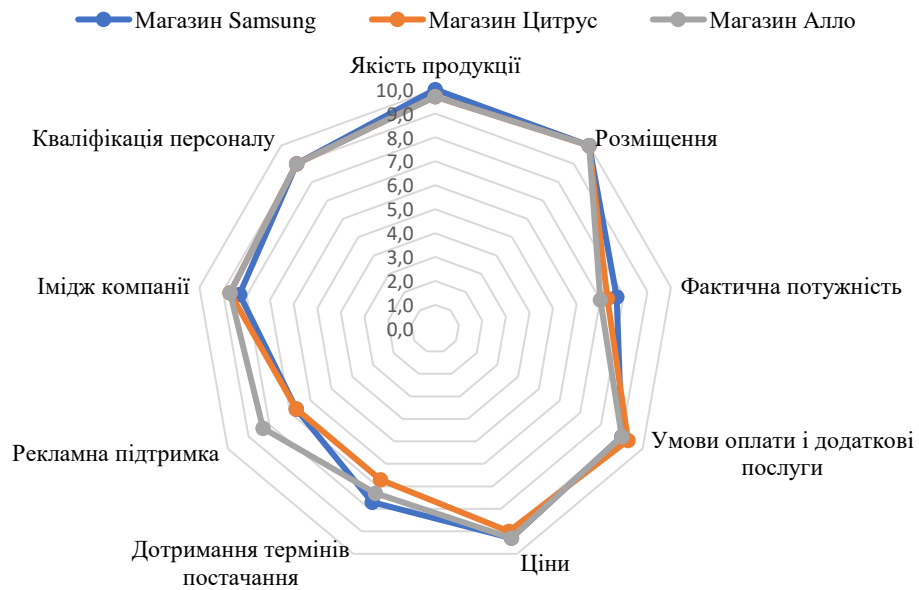


Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ПРОТОРІЯ» (магазин Samsung) та магазинів Цитрус та Алло

Для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності відповідатиме багатокутник з найбільшою площею. Обчислення площі кожного багатокутника здійснюється за формулою (2.1) [18], [19].

$$S_k = \frac{1}{2} \sum_{k=1}^n p_k p_{k+1} \sin \alpha_k \quad (2.1)$$

де p_k – значення k -го інтегрованого факторного показника (параметра, бізнес-індикатора) за кожним оцінюваним підприємством

Для початку проведемо розрахунок значення $\sin(a_k)$:

$$a_{\text{якість продукції}} = 0,15 \cdot 360 = 54; \sin(54) = 0,8090$$

$$a_{\text{розміщення}} = 0,10 \cdot 360 = 36; \sin(36) = 0,5878$$

$$a_{\text{фактична потужність}} = 0,06 \cdot 360 = 21,6; \sin(21,6) = 0,3681$$

$$a_{\text{умови оплати і додаткові послуги}} = 0,08 \cdot 360 = 28,8; \sin(28,8) = 0,4817$$

$$a_{\text{ціна}} = 0,20 \cdot 360 = 72; \sin(72) = 0,9510$$

$$a_{\text{дотримання термінів постачання}} = 0,09 \cdot 360 = 32,4; \sin(32,4) = 0,5358$$

$$a_{\text{рекламна підтримка}} = 0,14 \cdot 360 = 50,4; \sin(50,4) = 0,7705$$

$$a_{\text{імідж компанії}} = 0,12 \cdot 360 = 43,2; \sin(43,2) = 0,6845$$

$$a \text{ кваліфікація персоналу} = 0,06 \cdot 360 = 21,6; \sin(21,6) = 0,3681$$

Розрахунок площі багатокутника конкурентоспроможності магазину Samsung у м. Дніпро, що належить ТОВ «ПРОТОРІЯ» та його основних конкурентів магазинів Цитрус та Алло представлено нижче:

$$S_{\text{магазин Samsung}} = 1/2 \cdot 0,8090 \cdot 1,5 + 1/2 \cdot 0,5878 \cdot 1,0 + 1/2 \cdot 0,3681 \cdot 0,46 + 1/2 \cdot 0,4817 \cdot 0,72 + 1/2 \cdot 0,9510 \cdot 1,86 + 1/2 \cdot 0,5358 \cdot 0,69 + 1/2 \cdot 0,7705 \cdot 0,94 + 1/2 \cdot 0,6845 \cdot 1 + 1/2 \cdot 0,3682 \cdot 0,54 = 3,0308$$

$$S_{\text{магазин Цитрус}} = 1/2 \cdot 0,8090 \cdot 1,46 + 1/2 \cdot 0,5878 \cdot 1,0 + 1/2 \cdot 0,3681 \cdot 0,44 + 1/2 \cdot 0,4817 \cdot 0,74 + 1/2 \cdot 0,9510 \cdot 1,80 + 1/2 \cdot 0,5358 \cdot 0,60 + 1/2 \cdot 0,7705 \cdot 0,94 + 1/2 \cdot 0,6845 \cdot 1,04 + 1/2 \cdot 0,3682 \cdot 0,54 = 2,9778$$

$$S_{\text{магазин Алло}} = 1/2 \cdot 0,8090 \cdot 1,46 + 1/2 \cdot 0,5878 \cdot 1,0 + 1/2 \cdot 0,3681 \cdot 0,42 + 1/2 \cdot 0,4817 \cdot 0,72 + 1/2 \cdot 0,9510 \cdot 1,86 + 1/2 \cdot 0,5358 \cdot 0,66 + 1/2 \cdot 0,7705 \cdot 1,16 + 1/2 \cdot 0,6845 \cdot 1,04 + 1/2 \cdot 0,3682 \cdot 0,54 = 3,0980$$

За проведеними розрахунками площа багатокутника конкурентоспроможності Samsung у м. Дніпро (ТОВ «ПРОТОРІЯ») складає 3,0308, а площа багатокутника конкурентоспроможності магазину Цитрус – 2,9778, відповідно магазину Алло – 3,0980.

Таким чином, конкурентоспроможність магазину Алло вища за рівень конкурентоспроможності магазину Samsung (ТОВ «ПРОТОРІЯ») відповідно, що означає про більший рівень його конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТОВ «ПРОТОРІЯ»

3.1. Напрямки підвищення конкурентоздатності підприємства

Початок повномасштабного вторгнення у 2022 році приніс значні труднощі для ринку електронної комерції в Україні. Серед іншого, платоспроможність українців знизилася через зростання курсу валют, що призвело до підвищення цін на більшість імпортованих товарів на 20-30% і навіть більше [14].

Загалом відбулися певні структурні зміни у товарних групах магазинів електроніки, телефонів і смартфонів, хоча за останні роки загалом ситуація суттєво не змінилася, й надалі найбільшою популярністю користуються смартфони.

Маркетингова інформаційна система торговельної мережі ТОВ «ПРОТОРІЯ» потребує значних покращень. Інформація в організації розпорошена, частково знаходиться у бухгалтерії, відділі транспортування та складування продукції, а також в торговому відділі. Крім того, підприємство не так часто проводить маркетингові дослідження і не здійснює повного аналізу маркетингового середовища.

З метою покращення маркетингової інформаційної системи, ТОВ «ПРОТОРІЯ» рекомендується створити централізовану базу даних, яка б включала інформацію про ціни, асортимент товарів, діяльність конкурентів та поведінку споживачів. Така база даних могла б бути сформована за допомогою інформації, що надається бухгалтерією, відділом збуту, торговим відділом, відділом транспортування та складування продукції, а також за допомогою звітів від регіональних менеджерів. Запропонований підхід дозволить збирати, систематизувати та аналізувати інформацію з різних джерел для більш ефективного прийняття маркетингових рішень.

Для забезпечення конфіденційності, нову отриману інформацію кожен з відділів направлятиме у централізовану базу даних під окремим паролем. Доступ необхідно захистити паролем з метою унеможливлення несанкціонованого доступу до конфіденційних даних. Оперувати цією конфіденційною інформацією матимуть змогу лише окремі менеджери, яким керівництво довіряє, що гарантуватиме захист від витоку даних та забезпечувало дотримання правил конфіденційності в організації.

На рис. 3.1 представлено можливі напрямки руху інформації для створення бази даних ТОВ «ПРОТОРІЯ».

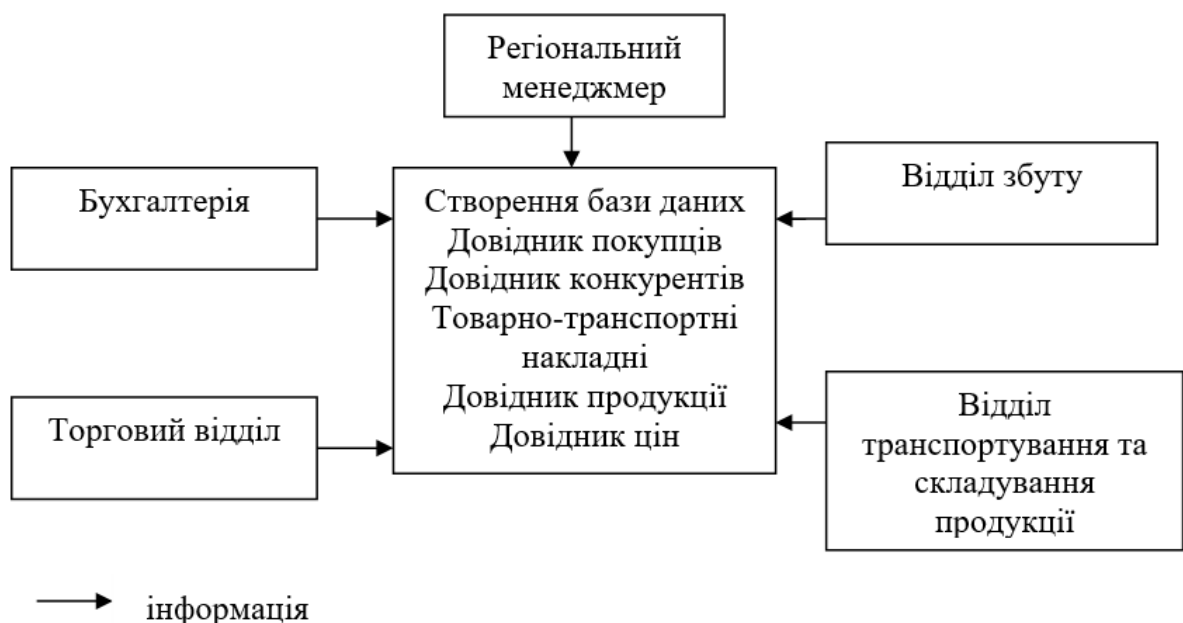


Рис. 3.1 Рух інформації з метою створення бази даних ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Досить часто фірми приймають додаткові заходи, щоб підвищити якість і збільшити кількість зовнішньої поточної інформації що збирається. Маркетингові дослідження на рівні фірми охоплюють широкий спектр завдань, включаючи аналіз мікро- та макросередовища, контроль за реалізацією маркетингових заходів та оцінку їхньої ефективності. В рамках мікроаналізу розглядаються внутрішні фактори, такі як поточні процеси, ресурси і структура фірми, а також взаємодія з постачальниками, споживачами та конкурентами. Макроекономічний аналіз включає дослідження зовнішніх

факторів, таких як економічні, соціальні, політичні та технологічні тенденції, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Також важливими завданнями маркетингових досліджень є моніторинг і контроль за виконанням маркетингових заходів, що дозволяє оцінювати їхню ефективність і вчасно вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей. Ці заходи включають, зокрема, рекламні кампанії, просування продуктів, стратегічне планування та оцінку результативності застосовуваних методів [35], [36].

Маркетингове дослідження спрямоване на створення прогнозно-інформаційної бази, яка слугує фундаментом для стратегічного планування маркетингової діяльності та забезпечення інформаційної підтримки для гнучкого та ефективного управління маркетинговими заходами. Завдяки маркетинговим дослідженням фірма може розробляти обґрунтовані та реалістичні стратегії, прогнозувати зміни на ринку та адаптуватися до них. Крім того, маркетингові дослідження забезпечують оперативну інформаційну підтримку, що дозволяє керівникам своєчасно реагувати на зміни ринкової ситуації, коригувати поточні маркетингові стратегії та заходи, а також приймати зважені рішення, які сприяють досягненню поставлених цілей і підвищенню ефективності маркетингової діяльності в цілому [37].

Для створення ефективної бази даних ТОВ «ПРОТОРІЯ» були використані різні джерела інформації, включаючи внутрішню та зовнішню інформацію, результати проведених досліджень та дані з аналітичної системи. На рис. 3.2 представлена запропонована структура бази даних для ТОВ «ПРОТОРІЯ».



Рис. 3.2. Запропонована структура бази даних для узагальнення інформації щодо маркетингового середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Основними складовими запропонованої бази даних є як внутрішня так і зовнішня інформація. Внутрішня інформація буде включати дані про товарний асортимент, операційні процеси, звітність та фінансові показники, які збираються з різних рівнях управління підприємством. Зовнішня інформація, що надходить від партнерів, постачальників та інших зовнішніх джерел, забезпечує розуміння ринкових тенденцій, конкурентного середовища, змін у споживчих вподобаннях та інших факторів, що можуть

впливати на діяльність підприємства. Відділ збуту, як один з основних партнерів, надає інформацію про ціни, тенденції попиту та інші ринкові інсайти.

Результати проведених маркетингових досліджень можуть доповнювати базу даних актуальними даними про поведінку споживачів, їхні вподобання та очікування, що дозволяє краще орієнтуватися у маркетингових стратегіях і оптимізувати асортимент продукції відповідно до потреб ринку.

Аналітична система, інтегрована в базу даних, забезпечує можливість обробки великих обсягів інформації та виявлення ключових трендів, що допомагає в прийнятті стратегічних рішень. Завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів, компанія може швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та підтримувати високу ефективність своєї діяльності.

Таким чином, побудова бази даних на основі комплексного підходу до збору і аналізу інформації дозволяє ТОВ «ПРОТОРІЯ» та її торговельним мережам швидко реагувати на зміни на ринку, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати конкурентні переваги.

3.2. Розробка конкурентної стратегії для мережі магазинів роздрібної торгівлі ТОВ «ПРОТОРІЯ»

В умовах сучасної економіки, де ринкова конкуренція постійно посилюється, розробка ефективної конкурентної стратегії стає ключовим фактором успіху для мережі магазинів роздрібної торгівлі. Зважаючи на динамічний розвиток ринку та зміну споживчих вподобань, необхідно не тільки відповідати поточним вимогам клієнтів, але й передбачати їхні майбутні потреби, щоб залишатися на крок попереду конкурентів.

Одним з ключових аспектів конкурентної стратегії є визначення унікальної торгової пропозиції мережі магазинів, яка виділятиме її серед інших учасників ринку. унікальної торгової пропозиції повинна бути

зрозумілою і привабливою для цільової аудиторії, демонструвати переваги продуктів і послуг, які пропонує мережа.

Маркетингова стратегія — це комплексний план, який узгоджує маркетингові цілі ТОВ «ПРОТОРІЯ» з її внутрішніми можливостями та ринковими умовами. Вона включає в себе всебічний аналіз ринків і вивчення потреб споживачів, що дозволяє встановлювати конкретні цілі на основі продуктів, які мають найбільшу цінність для споживачів та володіють найкращими перспективами збуту.

Одними із заходів побудови ефективної конкурентної стратегії є покращення якості маркетингових комунікацій. Окрім цього, підприємству слід активізувати свою роботу по збору зовнішньої інформації та рекламної підтримки (рис. 3.3).

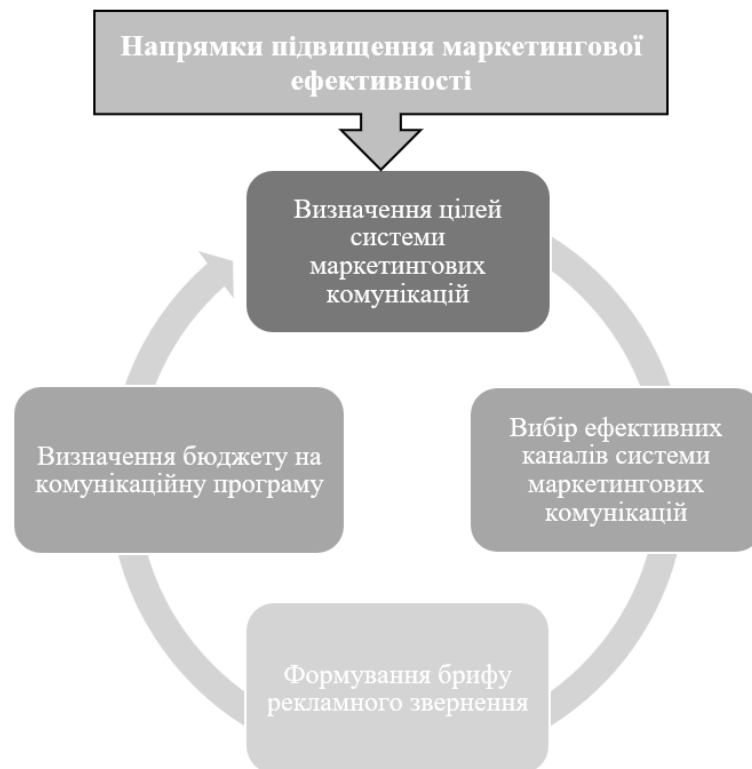


Рис. 3.3. Напрямки удосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Маркетингова стратегія фокусується на створенні довгострокових конкурентних переваг шляхом пропонування продуктів, які відповідають запитам і очікуванням цільової аудиторії. Завдяки маркетинговій стратегії,

компанія може визначити пріоритетні напрями своєї діяльності, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти.

Першим кроком у вирішенні маркетингових управлінських проблем є визначення цілей комунікацій. Ці цілі повинні бути сформульовані на основі симптомів, виявлених у результаті проведеного дослідження. Аналіз отриманих даних дозволить з'ясувати найбільш актуальні аспекти, на які необхідно звернути увагу в комунікаційних зусиллях. Наприклад, якщо дослідження показало низьку увагу споживачів до продукту, цільовими можуть бути комунікаційні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності про продукт серед цільової аудиторії.

Цілі маркетингових комунікацій для ТОВ «ПРОТОРІЯ» можуть включати наступні аспекти: збільшення усвідомлення споживачами про наявність та характеристики товарів через ефективну рекламну кампанію та інформаційні заходи; створення позитивного сприйняття бренду серед споживачів шляхом акценту на якість, інновації та надійність товарів фірми; розширення цільової аудиторії шляхом розробки маркетингових стратегій, спрямованих на різні сегменти ринку та географічні регіони; заохочення споживачів обирати смартфони як перевірену та надійну марку, що призведе до збільшення відсотку участі фірми на ринку смартфонів.

Для ефективного просування рекламного звернення важливо вибрати дієві канали комунікації з цільовою аудиторією. На основі проведеного дослідження було виявлено відсутні та неефективні канали комунікації на підприємстві, а також враховано канали, що використовуються конкурентами на ринку. Враховуючи ці аспекти, рекламну кампанію планується запустити через наступні канали комунікації:

1. Використання популярних платформ, таких як Facebook, Instagram, та TikTok, для прямого контакту зі споживачами та створення інтерактивного контенту, що привертає увагу.

2. Розміщення банерів та відеореклами на ключових вебсайтах та в мобільних додатках, що часто відвідуються цільовою аудиторією, для досягнення широкого охоплення.

3. Надсилання персоналізованих електронних листів з інформацією про продукти, спеціальні пропозиції та новини, щоб залучити та утримати клієнтів.

4. Публікація статей, блогів та оглядів на тематичних сайтах і форумах, щоб створити інформативний та корисний контент, який підвищує обізнаність про продукт.

5. Створення і розповсюдження відеороликів на платформах, таких як YouTube, для демонстрації продукту, його переваг та можливостей у дії.

6. Співпраця з популярними блогерами та лідерами думок для підвищення довіри до бренду та залучення їх аудиторії до продукту.

7. Оптимізація вебсайту для пошукових систем і використання платних пошукових оголошень, щоб забезпечити високу видимість бренду на релевантні пошукові запити.

Для ефективного просування товару ТОВ «ПРОТОРІЯ» необхідно створити переконливе рекламне звернення, яке стане основою маркетингової стратегії. Щоб забезпечити його відповідність цілям, необхідно скласти бриф для комунікаційного повідомлення.

Орієнтований набір критеріїв брифу для комунікаційного повідомлення, зокрема: бренд або модель смартфона, цільова аудиторія для звернення, мета рекламного звернення, мотиваційна складова рекламного звернення, формат звернення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бриф комунікаційного повідомлення ТОВ «ПРОТОРІЯ»

Значення повідомлення	Опис інформації
Бренд або модель смартфона	Будь-яка із моделей, що реалізується підприємством
Цільова аудиторія для звернення	Чоловіки та жінки, 18-25 років які активно користуються соціальними мережами та є впевненими користувачами інтернету.

Мета рекламного звернення	інформувати споживачів про унікальні особливості та переваги нашого продукту; створити емоційний зв'язок з брендом, демонструючи, як продукт може покращити щоденне життя користувача; Залучити нових клієнтів, які ще не знайомі з нашим продуктом, але можуть зацікавитися його функціональністю та дизайном
Мотиваційна складова рекламного звернення	«Новий рівень інновацій для твоїх великих звершень!» Основна ідея: Наш продукт забезпечить вам найкращі інноваційні рішення, які спростять ваше життя, зроблять його більш комфортним та продуктивним. Створення відчуття новизни та бажання досягати більшого завдяки нашому продукту.
Формат звернення	Для таргетованої реклами: в стрічці подій «Instagram» та «Facebook». Для контекстної реклами: пошукова реклама; відео реклама. Відеоролик від техноблогерів на «Youtube».

Процес вимірювання ефективності просування ТОВ «ПРОТОРІЯ» залежить від безлічі факторів, тому виникає потреба досить детально обирати метод розрахунку бюджету. Планування витрат на просування повинно здійснюватися з урахуванням використовуваних інструментів та визначення загального розміру бюджету на комунікаційну програму.

Для ефективного управління бюджетом на просування можна використовувати комбінацію різних методів планування, що дозволяє забезпечити гнучкість і точність у фінансовому плануванні. Однак пріоритетним підходом є метод визначення бюджету на основі цілей і завдань. Цей метод передбачає, що витрати на просування встановлюються відповідно до конкретних цілей, яких прагне досягти компанія, і завдань, які необхідно виконати для досягнення цих цілей.

Таким чином, для досягнення найкращих результатів у просуванні товарів ТОВ «ПРОТОРІЯ», важливо не тільки точно планувати бюджет, але й гнучко реагувати на зміни ринку, адаптуючи стратегію і оптимізуючи витрати на маркетингові заходи.

Також одним із маркетингових заходів варто запропонувати для ТОВ «ПРОТОРІЯ» - це організація Івентів для літніх людей «Ознайомлення із сучасними можливостями смартфонів».

У сучасному світі, де технології стають невід'ємною частиною повсякденного життя, важливо, щоб і літні люди мали можливість повною мірою користуватися досягненнями цифрової ери. Організація івентів, спрямованих на ознайомлення старшого покоління із сучасними можливостями смартфонів, стає не лише корисною ініціативою, але й важливим кроком у підвищенні цифрової грамотності серед літніх людей.

Головною метою таких заходів є створення комфортного середовища, де літні люди можуть дізнатися про новітні функції та можливості смартфонів. Це допоможе їм залишатися в курсі технологічних новинок, ефективно використовувати сучасні пристрої для повсякденних потреб та підвищити якість свого життя. Івенти спрямовані на те, щоб показати, що смартфони – це не лише засоби зв'язку, але й потужні інструменти для розваг, навчання та підтримки здоров'я.

Івенти для літніх людей можуть мати різний формат, залежно від їхньої підготовки та потреб:

1. Ознайомчі сесії - короткі лекції та презентації, де демонструються основні функції смартфонів, їх налаштування та використання додатків для щоденних потреб, таких як спілкування, покупка продуктів, пошук інформації та медичні консультації.

2. Практичні майстер-класи – де учасники мають можливість під керівництвом досвідчених тренерів самостійно навчитися користуватися різними функціями смартфонів. Це можуть бути заняття по налаштуванню пристроїв, встановленню корисних додатків та вирішенню технічних проблем.

3. Індивідуальні консультації - літні люди отримують персональну допомогу та відповіді на свої питання від фахівців, що дозволяє вирішити конкретні проблеми, з якими вони стикаються у використанні смартфонів.

Щодо тематичного плану івентів для літніх людей можна запропонувати наступні:

- основи використання смартфонів - як правильно включити та налаштувати смартфон, встановити необхідні додатки, створити облікові записи і захистити дані.

- комунікація та соціальні мережі - як користуватися месенджерами, соціальними мережами, здійснювати відеодзвінки та спілкуватися з рідними та друзями онлайн.

- медичні додатки - використання додатків для моніторингу здоров'я, консультацій з лікарями, запису на прийом і отримання медичних рекомендацій.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для мережі магазинів роздрібної торгівлі є складним, але важливим процесом, який дозволяє не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, але й досягти значних успіхів. Завдяки ретельному аналізу ринку, визначенню унікальної торгової пропозиції та впровадженню інноваційних рішень, мережа магазинів може забезпечити собі стабільне зростання та довготривалу конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами аналізу проведеного дослідження у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. У сучасному світі конкуренція переросла в складний та динамічний процес, що вимагає від підприємств постійного адаптивного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Забезпечення конкурентоспроможності включає в себе не лише вдосконалення продуктів чи послуг, а й розвиток стратегій маркетингу, управління ресурсами, інноваційних підходів та розумного фінансового планування.

2. Конкурентоспроможність підприємства є його здатністю утримувати стійкі позиції на ринку, що визначається якістю його продукції в порівнянні з продукцією конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується наявністю конкурентних переваг перед іншими учасниками галузі, зокрема, це якість продукції, інновації, ефективність виробничих процесів та інші аспекти.

3. Ефективне використання ресурсів підприємства, яке визначається ступенем його конкурентоспроможності та включає оптимальне використання всіх наявних ресурсів необхідних для забезпечення конкурентних переваг на ринку.

4. На конкурентоспроможність підприємства впливають зміни, які відбуваються як у його внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Тому постійний моніторинг і адаптація до змін є важливими компонентами стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

5. ТОВ «ПРОТОРІЯ» (Protoria) - ексклюзивна мережа брендів магазинів Samsung на території України. Команда ТОВ «ПРОТОРІЯ» реалізує проект Samsung Experience Store у партнерстві з Samsung Україна. Компанія Protoria є частиною холдингу групи компаній МТІ, до складу якого також входять відомі бренди, такі як Intertop, Pandora та Tous. Така інтеграція дозволяє ТОВ «ПРОТОРІЯ» використовувати спільні ресурси, досвід та можливості

холдингу, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

6. Проведений аналіз показників діяльності ТОВ «ПРОТОРІЯ» показав, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 161,93% у 2023 році у порівнянні з 2022 роком, на що вплинуло саме збільшення обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 168,27% за аналогічний період. Показники валового прибутку, фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування теж зросли відповідно на 112,84%, 380,52% та 1622,44%. Також відбулося зростання чистого фінансового результату на 2197,20%, що свідчить успішне фінансове управління.

7. Згруповано та проведено оцінку впливу факторів макросередовища, що можуть вплинути на діяльність згруповано у наступні групи: демографічні фактори, фактори економічного середовища, фактори природно-кліматичного середовища, політико-правові фактори. Проведений аналіз факторів конкурентного середовища ТОВ «ПРОТОРІЯ» дозволив сформулювати наступні рекомендації, зокрема: аналіз цінової політики конкурентів і розробка конкурентної стратегії; можливості підтримки партнерських відносин; оптимізацію витрат на постачання.

8. Для оцінки конкурентних позицій підприємств використано методику SWOT-аналізу, що надало можливість узагальнити стратегію підприємства. За результатами оцінки для ТОВ «ПРОТОРІЯ» рекомендується зосередити зусилля на використанні сильних сторін для посилення ринкових позицій та одночасно працювати над усуненням або мінімізацією впливу слабких сторін.

9. Проведений розрахунок рівня конкурентоспроможності та площі багатокутника конкурентоспроможності Samsung у м. Дніпро (ТОВ «ПРОТОРІЯ») та магазинів Цитрус і Алло, дозволив визначити незначні переваги мережі магазинів Алло, відповідно, що означає про більший рівень його конкурентних переваг.

10. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та повнішого задоволення вимог організацій-споживачі підприємству рекомендується створення бази даних, щоб забезпечити виконання ведення договірної документації, обліку, аналізу, прогнозування, планування та регулювання маркетингової діяльності ТОВ «ПРОТОРІЯ».

11. Запропонована реалізація однієї із конкурентних стратегій через покращення якості маркетингових комунікацій та проведення івент заходу для літніх людей щодо ознайомлення із сучасними можливостями смартфонів. Головною метою таких заходів є створення комфортного середовища, де літні люди можуть дізнатися про новітні функції та можливості смартфонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс; пер. з англ. 5-те вид. Київ: «Вільямс», 2001. 608 с.
2. Амеліна Н.К. Показники та умови підвищення конкурентоспроможності підприємств. 2008. URL: www.Nbuuv.gov.ua/portal/natural/vntu/2008_17_1/80.pdf.
3. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50 – 54 .
4. Гальчинський В. Методичні підходи щодо визначення конкурентоспроможності машинобудівної галузі України. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 4. С. 51 – 57.
5. Драган О.І., Мостенська Т.Л., Суха І.В. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України: монографія. Київ: НУХТ, ТЗОВ Терно–граф», 2010. 268 с.
6. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
7. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18 (1). С. 344-351.
8. Клюквіна С.М. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: електрон. наук. фах. вид.* 2010. № 3. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_3/Klukvina_310.htm.
9. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін. – Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
10. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Методологічні засади формування механізму управління конкурентоспроможністю харчового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1. С. 65-70.

11. Обідіна Я.І. Методологічні основи підвищення конкурентоспроможності хлібопекарських підприємств. Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2009. 61 с.
12. Рейтинг топ-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні: стаття. URL: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>
13. Рейтинг найвідвідуваніших інтернет магазинів у березні інфографіка: стаття. URL: <https://www.ucsc.org.ua/rejtyng-najvidviduvanishyh-internet-magazyniv-u-berezni-infografika/>
14. Обсяг продажів техніки та електроніки в Україні: стаття. URL: <https://zn.ua/ukr/novosti-kompaniy/obsjahi-prodazhiv-tekhniki-j-elektroniki-v-ukrajini-zrosli-na-17-v-porivnjanni-z-2022-rokom-pro-prichini-zrostannja-rozpovili-eksperti-promocodius.html>
15. Зеленська М.О. Впровадження проектного підходу в діяльність підприємств поліграфічної галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 13. 2015. С. 66 – 70
16. Євтушенко В.А., Кудінова М.М., Бахмет О.В. Дослідження та вдосконалення управління маркетинговою діяльністю організації у сфері послуг. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 6 (17) 2018 С.182 – 188.
17. Кириченко Л. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 1. С. 62–66.
18. Гетьман, О., Шаповал, В. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
19. Криворучко, О. Оцінка конкурентоспроможності кооперативних торговельних підприємств України. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 3(23). С. 67–72
20. Рейтинг відвідуваності найбільших інтернет-магазинів за січень 2023 року: стаття. URL: <https://retailers.ua/news/spetsproektyi/13441-rejting-vidviduvanosti-naubilshih-internet-magazyniv-za-sichen-2023-roku>

21. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
22. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 117–120.
23. Сервіс-менеджмент: задачі та моделі / М.Г. Медведєв, В.М. Романенко, В.П. Шоха. *Інтелект XXI*. 2014. № 1. С. 46–52
24. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 305 с.
25. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.
26. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20
27. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. №10. С. 59-61.
28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
29. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
30. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
31. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання*

«Ефективна економіка». 2017. № 5. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>

32. Васильців Т.Г., Магас Н.В. Передумови конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 218–222.

33. Офіційний сайт ТОВ «ПРОТОРІЯ». URL: <https://protoria.ua/portfolio>

34. Ansoff, H. Igor. (1979). *Strategic management*. London: Macmillan, p. 226-233.

35. David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (Aug., 1997), pp. 509-533. Stable

36. Kotler, Philip. 1984. *Marketing Essentials*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

37. *Production/Operations/Management*. Front Cover. William J. Stevenson, Mehran Hojati. McGraw-Hill Ryerson, Limited, 2001 - Production management - 640 pages.

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2023 рік

	ТОВ «ПРОТОРІЯ»
Дата звіту	07.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Бондар Інна Миколаївна
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	202

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 566.00	3 882.00
первісна вартість	1001	6 137.00	6 219.00
накопичена амортизація	1002	1 571.00	2 337.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	352.00	350.00
Основні засоби	1010	13 834.00	11 971.00
первісна вартість	1011	32 696.00	31 991.00
знос	1012	18 862.00	20 020.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	18 752.00	16 203.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	81 197.00	151 759.00
Виробничі запаси	1101	66.00	16.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	81 131.00	151 743.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16 450.00	16 450.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	10 158.00	10 158.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 325.00	21 074.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	28 933.00	47 682.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	59 744.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	59 744.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	42 922.00	139 265.00
розрахунками з бюджетом	1620	10 412.00	17 171.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	267.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	618.00	754.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 929.00	4 569.00
за одержаними авансами	1635	311.00	2 690.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	3 103.00	4 791.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	99 129.00	44 483.00
Усього за розділом III	1695	160 424.00	213 723.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	189 357.00	321 149.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 310 913.00	809 564.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 206 377.00	716 920.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	104 536.00	92 644.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 852.00	858.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	5 590.00	9 613.00
Витрати на оплату праці	2505	87 128.00	60 078.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	17 391.00	11 874.00
Амортизація	2515	4 558.00	3 900.00
Інші операційні витрати	2520	213 494.00	124 658.00
Разом	2550	328 161.00	210 123.00