

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління конкурентною позицією торговельного підприємства»

Виконавець:
студент центру заочної та
вечірньої форми навчання
Потелещенко Аліна Вячеславівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
викладач
Горбатюк Валентина Вікторівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Визначення сутності поняття «конкурентна позиція»	5
1.2 Процес управління конкурентною позицією підприємства	8
1.3 Сучасні методи оцінки конкурентної позиції підприємства	14
РОЗДІЛ ІІ. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Аналіз сучасного стану ринку послуг роздрібної торгівлі України	21
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	29
2.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентною позицією підприємства	39
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	58

ВСТУП

На сьогодні перед сучасними компаніями все частіше постає питання посилення конкурентної позиції на ринку, що пов'язано з підвищенням рівня конкуренції на внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Актуальність теми пов'язана з тим, що стійка конкурентна позиція забезпечить підприємству підвищення прибутку, високий рівень репутації та збільшення кількості споживачів. Тому, сучасним організаціям необхідно шукати нові шляхи для підвищення свого рівня конкурентоспроможності, зокрема на ринку послуг торгівлі України.

Метою кваліфікаційної роботи виступає удосконалення управління конкурентною позицією підприємства.

Для того, щоб досягнути поставлену мету, були поставлені наступні завдання:

- визначити сутність поняття «конкурентна позиція»;
- здійснити аналіз процесу управління конкурентною позицією підприємства;
- дослідити сучасні методи оцінки конкурентної позиції підприємства;
- здійснити аналіз сучасного стану ринку послуг торгівлі України;
- дослідити внутрішнє середовище підприємства;
- проаналізувати зовнішнє середовище підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення управління конкурентною позицією підприємства.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Шик і блиск».

Предмет дослідження – процес управління конкурентною позицією ТОВ «Шик і блиск»

Методичною основою дослідження виступають розробки авторів у сфері управління конкурентною позицією та конкурентоспроможністю підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано наступні методи: порівняння, індукції, дедукції, SNW-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М.Портера, тощо.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у тому, що запропоновані заходи дадуть змогу удосконалити управління конкурентною позицією підприємства ТОВ «Шик і блиск».

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності поняття «конкурентна позиція»

Для досягнення успіху у господарській діяльності кожне сучасне підприємство намагається досягти високого рівня конкурентоспроможності на ринку, а сформувавши стійку конкурентну позицію, організації зможуть визначити ключові переваги серед конкурентів. Для встановлення поняття «конкурентна позиція», вважаємо за доцільне, проаналізувати як сучасні дослідники трактують зазначене поняття.

Огляд наукової літератури з обраної тематики дозволяє підкреслити, що на сьогодні не існує єдиного визначення поняття конкурентної позиції. Вітчизняні та зарубіжні вчені тлумачать зазначене поняття з певними відмінностями. За результатами дослідження нами виявлено чотири наукові підходи щодо визначення поняття «конкурентна позиція».

Отже, авторами С. П. Прасоловою та Н.О. Євтушенко [1, с.2; 6, с.2] робиться акцент на конкурентній стратегії підприємства у трактуванні поняття конкурентної позиції.

Так, дослідником [1, с.2] підкреслено, що конкурентна позиція впливає на формування конкурентної стратегії у результаті використання конкурентних переваг та є визначальною характеристикою конкурентоспроможності компанії.

Слід зауважити, що на нашу думку, акцент на формуванні конкурентної стратегії у визначенні конкурентної позиції є одним із важливих, адже сформувавши ефективну конкурентну стратегії підприємство зможе досягнути поставлених цілей, забезпечити розвиток та високий рівень ефективності.

Представники другого наукового підходу Н.Б. Кирич, Головчук Ю. О., Середницька Л. П., В.О. Єсіна, В. Й. Бакай, Д.В. Ліннік, Л.А. Щаслива [3, с.1; 5, с.3; 10, с.4; 9, с.4; 4, с.3] у своїх визначеннях конкурентної позиції акцентують на основних конкурентах. Зокрема вченими відзначається, що

виявлення власної конкурентної позиції серед основних конкурентів є першим кроком для формування ефективної стратегії розвитку діяльності підприємства. Крім того, у науковому джерелі [3, с.1] зазначено, що існує низка видів конкурентної позиції серед основних конкурентів, а саме домінуюча, сприятлива, надійна, тощо.

Не приховуючи значущості визначень поняття конкурентної стратегії авторів-представників другого наукового підходу, варто відзначити, що вчені не враховують інші чинники, які є важливим при досягненні конкурентної позиції, зокрема формування конкурентної стратегії, вимоги споживачів, ключові показники діяльності підприємства, тощо.

На задоволенні потреб споживачів роблять акцент О. Д. Москаленко, О. В. Зозульов, А.В. Синиченко та Н.П. Гоцуляк [2, с.4; 8, с.2] у власних визначеннях досліджуваного нами поняття, які є представниками виділеного нами третього наукового підходу. Зокрема, акцентуючи на задоволення вимог споживачів, дослідники [8, с.2] пов'язують конкурентну позицію із конкурентоспроможністю компанії та підкреслюють, що окрім ступені задоволення потреб клієнтів, конкурентна позиція ще і впливає на результативність діяльності організації та її можливості.

Слід зауважити, що, на нашу думку, вчені, що тлумачать конкурентну позицію, акцентуючи на потребах споживачів, також повною мірою не розкривають зміст зазначеного поняття, адже, як нами підкреслювалось вище, воно є більш широким та включає інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Представником останнього четвертого наукового підходу є автор К.В. Васьківська [7, с.3], яка ще вужче трактує поняття «конкурентна позиція» та акцентує на досягненні фінансової стійкості підприємства, не враховуючи низку інших показників результатів діяльності організації.

Представимо систематизацію авторських визначень поняття «конкурентна позиція» представимо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація поняття «конкурентна позиція»

№	Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
1	2	3
<i>Акцент на конкурентній стратегії</i>		
1	С. П. Прасолова [1, с.2]	Конкурентна позиція є положенням підприємства серед конкурентів, що здійснює вплив на рішення керівництва щодо формування конкурентної стратегії.
	Н.О. Євтушенко [6, с.2]	Конкурентна позиція – це одна із ознак конкурентної стратегії підприємства, що впливає на рівень її конкурентоспроможності.
<i>Акцент на основних конкурентах</i>		
2	Н.Б. Кирич [3, с.1]	Конкурентна позиція – порівняльна характеристика ключових ринкових параметрів організації в сучасних умовах функціонування та її продукції щодо основних конкурентів.
3	Головчук Ю. О., Середницька Л. П. [5, с.3]	Конкурентна позиція є поняттям, критерієм оцінки якої виступає конкурентоспроможність підприємства, що залежить від його успішності у порівнянні з основними конкурентами.
9	В.О. Єсіна [10, с.4]	Конкурентна позиція – це характеристика, що відрізняє підприємства від її ключових конкурентів.
6	В. Й. Бакай, Д.В. Ліннік [9, с.4]	Конкурентна позиція представляє поняття, що може бути визначене лише в межах відповідного конкурентного середовища, у якому функціонує компанія у порівнянні з конкурентами.
7	Л.А. Щаслива [4, с.3]	Конкурентна позиція являє собою результат процесу конкурентного позиціонування, що включає різні форми, які відображають систему управлінських зусиль підприємства.
<i>Акцент на задоволенні потреб споживачів</i>		
4	О. Д. Москаленко, О. В. Зозульов [2, с.4]	Конкурентна позиція – це найкраща цінність для задоволення потреб більшості клієнтів на ринку чи певному сегменту ринку.
5	А.В. Синиченко, Н.П. Гоцуляк [8, с.2]	Конкурентна позиція є поняттям, що характеризує ступінь задоволення потреб споживачів від діяльності підприємства.
<i>Акцент на фінансовій стійкості</i>		
8	К.В. Васьківська [7, с.3]	Конкурентну позицію підприємства представляє фінансову стійкість у конкретному сегменті ринку, яка підтверджена обсягом продажу.

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що автори, які є представниками виділених нами наукових підходів щодо визначення поняття «конкурентна позиція» у повній мірі не розкривають сутність досліджуваного нами поняття.

Враховуючи вищенаведене, вважаємо за доцільне підсумувати на надати власне визначення поняття (Рис. 1.1).



Рис 1.1. Визначення поняття «конкурентна позиція»

Джерело: розроблено автором

Отже, на нашу думку, конкурентна позиція є комплексним поняттям та показує здатність підприємства формувати ефективну конкурентну стратегію у порівнянні з ключовими конкурентами, спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів та досягнення ключових показників діяльності організації, таких як фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність.

1.2 Процес управління конкурентною позицією підприємства

Дослідження теоретичних основ щодо формування конкурентної позиції підприємства передбачає здійснення аналізу процесу управління конкурентною позицією. Тому, вважаємо за потрібне, проаналізувати ключові етапи, що входять у процес управління конкурентною позицією підприємства.

Аналіз літературних джерел дозволяє відзначити, що серед авторів відсутня єдність думок щодо виділення ключових етапів управління конкурентною позицією.

Так, дослідники [11, с.3] виділяють наступні етапи управління конкурентною позицією підприємства:

- здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- визначення конкурентної позиції підприємства;
- розробка методики управління конкурентною позицією компанії;
- виявлення тих заходів та дій, що будуть сприяти підвищенню рівня управління конкурентною позицією;
- застосування заходів, що дадуть змогу покращити процес управління конкурентною позицією компанії.

Погоджуючись, автори [17, с.3] доповнюють перший етап управління конкурентною позицією підприємства, що наведений вище, аналізом факторів, що визначають рівень управління конкурентною позицією підприємства.

Науковцями [12, с 3-4] запропоновано процес управління конкурентною позицією поділяти на чотири взаємопов'язаних між собою етапи:

1. Планування фінансових можливостей підприємства.
2. Прогнозування діяльності компанії;
3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
4. Стратегічне управління.

Що стосується третього етапу, що наведений нами вище, то аналізувати зовнішнє середовище, на нашу думку, варто з використанням моделі п'яти конкурентних сил М.Портера [13]. Так, зазначена методика включає аналіз таких аспектів, як:

- Конкуренція на ринку;

- ринкова сила постачальників,
- сила основних споживачів,
- сила товарів-замінників,
- ринкова сила ключових конкурентів.

Представимо схематично модель п'яти сил М.Портера на рис. 1.2.

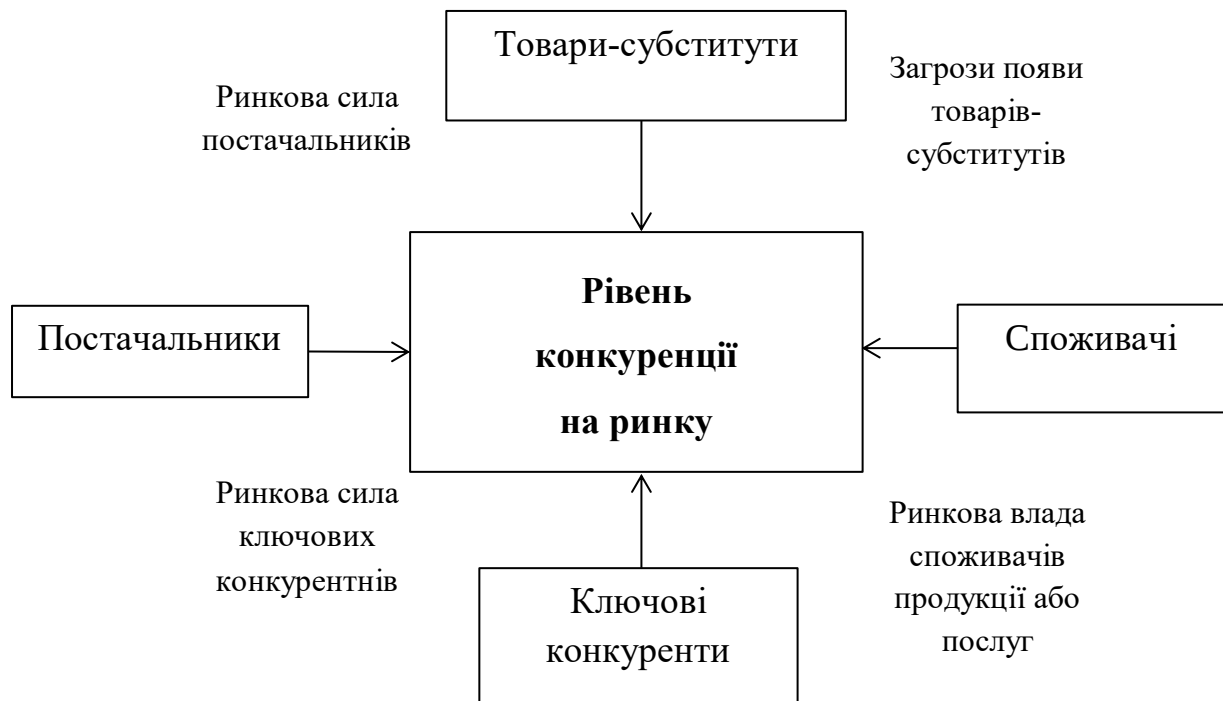


Рис. 1.2 Модель п'яти конкурентних сил М.Портера

Джерело: [13]

Більш широкий перелік етапів процесу управління конкурентною позицією підприємства у своїх наукових здобутках представляють вчені [14, с.4]. Представимо зазначені етапи на рис. 1.3.

У науковому джерелі [15, с.4] вчені пропонують дещо інші етапи досліджуваного нами процесу. Зокрема, дослідниками відзначається, що до

управління конкурентною позицією потрібен комплексний та системний підхід.

Отже, науковці наводять такі етапи:

- виявлення «вузьких місць» організації;
- встановлення ключових факторів, за якими здійснюватиметься оцінка у порівнянні з конкурентами;
- проведення оцінки рівня управління конкурентною позицією організації з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- характеристика ключових недоліків діяльності підприємства;
- обґрунтування конкурентних переваг діяльності підприємства;
- розробка плану заходів досягнення конкурентних переваг компанії;
- реалізація запланованих заходів на практиці.

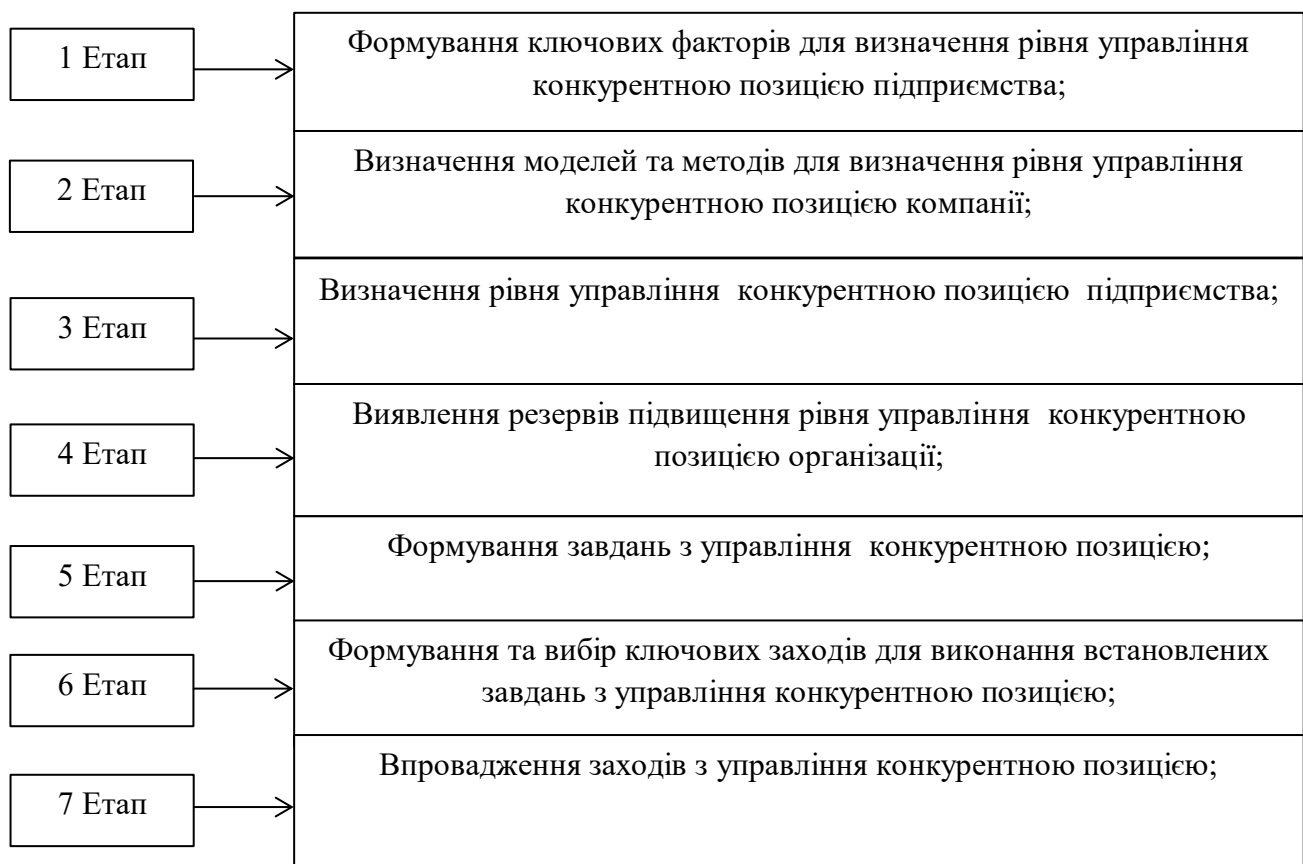


Рис. 1.3 Процес управління конкурентною позицією підприємства

Джерело: [14, с.4]

Доповнюють вищезазначений перелік етапів процесу управління конкурентною позицією вчені [16, с.3], які додатково пропонують такі етапи, як «проведення портфельного аналізу» та «здійснення мотивації при підвищенні рівня конкурентоспроможності».

Здійснимо систематизацію підходів авторів щодо виділення ключових етапів процесу управління конкурентною позицією підприємства та представимо у табл.1.2.

Таблица 1.2

Основні етапи управління конкурентною позицією підприємства

Етапи процесу управління конкурентною позицією підприємства	Автори					
	Т.І. Данько, Н.П. Яворська, М.М. Тупісь [11, с.3]	М.О. Бордюк, В.Г. Щербак [12, с 3-4]	С.М. Осипенко, Т.В. Романчик, О. М. Тесніков, І.О. Куруч [14, с.4]	Н.М. Тюріна, Т.В. Назарчук, А.А. Бакай [15, с.4]	І.М. Станьковська І.М., Т.В. Станьковський [16, с.3]	С.А. Недільська [17, с.3]
Аналіз факторів, що визначають рівень управління конкурентною позицією підприємства			+	+		+
Аналіз зовнішнього середовища підприємства	+	+				+
Аналіз внутрішнього середовища підприємства	+				+	+
Виявлення «вузьких місць» організації				+	+	
Планування фінансових можливостей підприємства		+				
Стратегічне управління		+				
Проведення портфельного аналізу						
Прогнозування діяльності підприємства		+				
Оцінка рівня управління конкурентною позицією підприємства	+		+	+	+	+

Розробка методики управління конкурентною позицією компанії			+			
Характеристика ключових недоліків діяльності підприємства				+	+	
Обґрунтування конкурентних переваг діяльності підприємства				+	+	
Виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності організації			+			
Формування завдань з управління конкурентною позицією підприємства			+			
Виявлення заходів з управління конкурентоспроможністю	+		+	+	+	+
Застосування заходів з управління конкурентною позицією	+		+	+	+	+
Здійснення мотивації при підвищенні рівня управління конкурентною позицією					+	

Джерело: побудовано автором

За результатами проведеного дослідження варто відзначити, що враховуючи більшість думок вчених, у процес управління конкурентною позицією варто включати наступні взаємопов'язані етапи:

1. Аналіз факторів, що визначають рівень управління конкурентною позицією підприємства.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства.
3. Аналіз внутрішнього середовища організації.
4. Оцінка рівня управління конкурентною позицією підприємства
5. Виявлення заходів з управління конкурентною позицією.
6. Застосування заходів з управління конкурентною позицією підприємства.

Підсумовуючи проведене нами дослідження слід зауважити, що до процесу управління конкурентною позицією підприємства потрібно застосовувати комплексний підхід, який враховуватиме специфіку діяльності організації, рівень конкуренції на ринку, а також інші можливі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

1.3 Сучасні методи оцінки конкурентної позиції підприємства

Ефективне управління конкурентною позицією передбачає дослідження існуючих в літературі методів для її оцінки. Огляд наукових джерел дозволяє підкреслити, що на сьогодні існує велике розмаїття методів оцінки конкурентною позиції підприємства, що пропонуються вченими та використовуються на практиці.

Найбільш поширеними методами для оцінювання конкурентної позиції компанії виступають кількісні, якісні, а також матричні та графічні. Проте, деякими авторами пропонуються й інші методи для оцінки. Зокрема в науковому джерелі [18, с.2] відзначено, що процес здійснення оцінки конкурентної позиції повинен бути комплексним та більш ширшим, тому автором пропонується застосовувати і статистичні методи.

Розглянемо деякі із зазначених нами вище методів більш детально, виділивши їх ключові переваги та недоліки.

Достатньо поширеним кількісним методом виступає метод, в основі якого лежить теорія ефективної конкуренції [19, с.241]. Дана методика дає змогу не тільки здійснити оцінку конкурентної позиції низки підприємств-конкурентів, але і за потреби оцінити окрему компанію.

В процесі використання методу, оснований на теорії ефективної конкуренції оцінка здійснюється із залученням провідних експертів. Що стосується безпосереднього розрахунку, то в його основі – метод середньозваженої арифметичної, а результатом виступає розрахунок коефіцієнтів вагомості за групами наступних критеріїв:

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ЕВО} + 0,29 \text{ ФСЕ} + 0,23 \text{ ЕЗП} + 0,33 \text{ ККТ} \quad (1.1)$$

Де ККП – коефіцієнт, що показує конкурентну позицію компанії;

ЕВ – критерій, що показує ефективність виробничої діяльності організації;

ФСЕ – коефіцієнт фінансово-економічного положення підприємства на ринку;

ЕЗП – показник ефективності збуту і просування компанії;

ККТ – коефіцієнт конкурентної позиції товарів.

Що стосується переваг методики, то у процесі оцінки можливо об'єктивно визначити сильні і слабкі сторони компанії на ринку.

В якості недоліків, на нашу думку, виступає те, що метод, оснований на теорії ефективної конкуренції не дає можливість отримати достовірну оцінку кожного показника через залучення експертів та підвищену трудомісткість збору необхідних інформаційних даних, а також самого розрахунку.

Крім того, до кількісних методів можна віднести метод рангів або ранжування, який дозволяє виділити загальну інформацію у порівнянні з ключовими конкурентами компанії, що включає сильні та слабкі позиції. Проведення ранжування відбувається шляхом призначення кожному критерію певного рангу, а в результаті розрахунку сумарної оцінки підприємство може визначити за якими критеріями воно випереджає конкурентів, а за якими критеріями можна виявити слабкі сторони організації [18, с.3].

Перевагою методу є те, що він дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємств у порівнянні з конкурентами. Проте, зазначений метод може не враховувати деякі зовнішні фактори, які впливають на діяльність організації.

Найбільш поширеним якісним методом оцінки конкурентної позиції підприємства виступає SWOT-аналіз, який застосовується для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Отже, S (Strengths) – сильні сторони є певними індивідуальними факторами, які вирізняють підприємство від конкурентів та дають змогу підвищувати прибутки. W (Weaknesses) – слабкі сторони компанії, тобто ряд недоліків, які можуть заважати підприємству у повній мірі розвиватись на

відповідному ринку. О (Opportunities) – можливості, а саме ті, що оточують організацію і використовуючи які з'являється можливість підвищити ефективність діяльності. Т (Threats) – загрози, в якості яких висапують ті фактори, які ззовні оточують підприємство і які є причиною втрати продуктивності діяльності компанії [20].

Що стосується переваг SWOT-аналізу, то варто відзначити, що цей метод є досить гнучким і дає змогу здійснити оцінку реальних факторів. Проте, цьому виду аналізу характерна деяка умовність при обробці інформації про підприємство.

Не менш відомим якісним методом є метод експертної оцінки конкурентної позиції організації, в процесі використання якого також залучаються експерти та враховуються їх думки [20, с.2].

Перевагою методу є те, що галузі в яких застосовується метод можуть бути будь-які. Крім того, методу експертних оцінок притаманна простота у використанні, а також він застосовується компаніями при недостатній кількості часу, в умовах невизначеності зовнішнього середовища або недостатності всієї необхідної інформації.

Слід зауважити, що в якості недоліку методу можна виділити те, що думка експертів буде залежати від професійної кваліфікації фахівця, досвіду, його вміння обробити та узагальнити інформацію. Так, при використанні методу експертних оцінок виникає повний суб'єктивізм оцінки.

Для наочного представлення результатів дослідження застосовують графічні методи для оцінки конкурентної позиції підприємства, до яких можна віднести: багатокутних конкурентоспроможності, метод профілів, метод радарів, метод споживчої задоволеності, тощо. Розглянемо деякі з них більш детально.

Як вже зазначалось нами вище, до одного з найбільш поширених методів відносять багатокутник конкурентоспроможності, в процесі побудови якого здійснюється порівняння продукції, що пропонує підприємство та її головних

конкурентів за вагомістю попередньо визначених критеріїв. Кожен із критеріїв вказується на відповідних осях, а з використанням точок показується оцінка. За результати дослідження точки з'єднуються та будується багатокутних конкурентоспроможності [22, с.5].

Як і в процесі застосування кожного із методів у багатокутника конкурентоспроможності також є ряд переваг, до яких можемо віднести можливість наочно представити та оцінити переваги та недоліки підприємства на ринку за факторами.

До недоліків представленого методу, ми вважаємо, варто включити те, що у процесі його застосування є можливість отримати суб'єктивну оцінку, тому що визначені критерії для оцінювання виступають рівнозначними.

Окрім багатокутника конкурентоспроможності, не менш відомим методом виступає метод профілів. Зазначений метод дозволяє здійснити оцінку за певними групами виділених факторів. За допомогою методу графічно будується прямокутна область і поділяється на дві складові, у яких вказується певний показник. Права сторона включає значення показників за необхідною шкалою. В результаті оціночне поле заштриховується та показує конкурентну позицію компанії за певним чинником [22, с.5].

Перевагою методу профілів, як і інших графічних методик, виступає те, що він дозволяє наглядно представити оцінку конкурентної позиції. Крім того, він так само простий у використанні.

Недоліком, на нашу думку, є те, що зазначений метод не дає можливості передбачити зміни конкурентної позиції на майбутнє для досліджуваного підприємства.

Схожим за своїм змістом та процесом застосування є метод радарів, який також використовується для оцінювання конкурентної позиції. Сутність цього методу в тому, що він базується на побудові осей, які включають ключові показники організації. Будується коло, яке ділиться на рівні частини, кількість яких залежить від кількості факторів, які визначаються за рішенням

підприємства. Якщо показник віддаляється від центра кола, то конкурентна позиція підвищується. Профілі або радары конкурентів будуються на цьому ж колі для того, що підприємство змогло порівняти результати оцінювання.

Як і у попереднього методу, до переваг методу радарів слід включити наочність представлення результатів оцінки.

Що стосується недоліків, то до них можна віднести трудомісткість розрахунку площі радара при наявності великої кількості показників оцінювання.

Підсумуємо проведений нами аналіз та представимо результати дослідження ключових методів оцінки конкурентної позиції підприємства, зокрема їх основні переваги та недоліки у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки конкурентної позиції підприємства

Група методів	Метод	Переваги	Недоліки
Кількісні	Метод, основний на теорії ефективної конкуренції	- Об'єктивність при визначенні сильних та слабких сторін підприємства у порівнянні з ключовими конкурентами.	- Можливість отримання недостовірних оцінок через залучення експертів; - трудомісткість розрахунків; - трудомісткість збору інформації.
	Метод рангів	- Можливість здійснення комплексної оцінки сильних та слабких сторін.	- Неврахування зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.
Якісні	SWOT-аналіз	- Гнучкість та можливість здійснити оцінку реальних факторів.	- Умовність при обробці інформації про підприємство.
	Метод експертних оцінок	- Простота у використанні; - можливість використання при недостатній кількості інформації або нестачі часу для проведення оцінювання; - можливість застосування в умовах невизначеності зовнішнього середовища.	- Повний суб'єктивізм оцінки експертів.

Графічні	Багатокутник конкуренто-спроможності	- Можливість наочно представити переваги та недоліки підприємства у порівнянні з найближчими конкурентами.	- Рівнозначність критеріїв для оцінки конкурентної позиції, що сприяє отриманню суб'єктивної оцінки.
	Метод профілів	- Простота у використанні та наочність.	- Відсутність можливості передбачення майбутніх змін конкурентної позиції компанії.
	Метод радарів	- Наочність представлення результатів оцінювання конкурентної позиції.	- Трудомісткість при розрахунку площі радара при наявності великої кількості показників для конкурентної позиції підприємства.

Джерело: розроблено автором на основі [18, с.2; 19, с.241; 20, с.2, 20, с.2; 22, с.5].

Підсумовуючи результати дослідження, варто підкреслити, що існує велика кількість методів для оцінки конкурентної позиції, що можуть використовуватись організаціями, крім того не існує єдиного підходу для проведення цього оцінювання. Вибір методу залежить від багатьох чинників, зокрема розміру підприємства, галузі функціонування, кількості працівників організації, умов зовнішнього середовища, непередбачуваних факторів, тощо. Тому, до оцінки конкурентної позиції компаніям варто підходити індивідуально та комплексно, поєднуючи різні методи оцінювання.

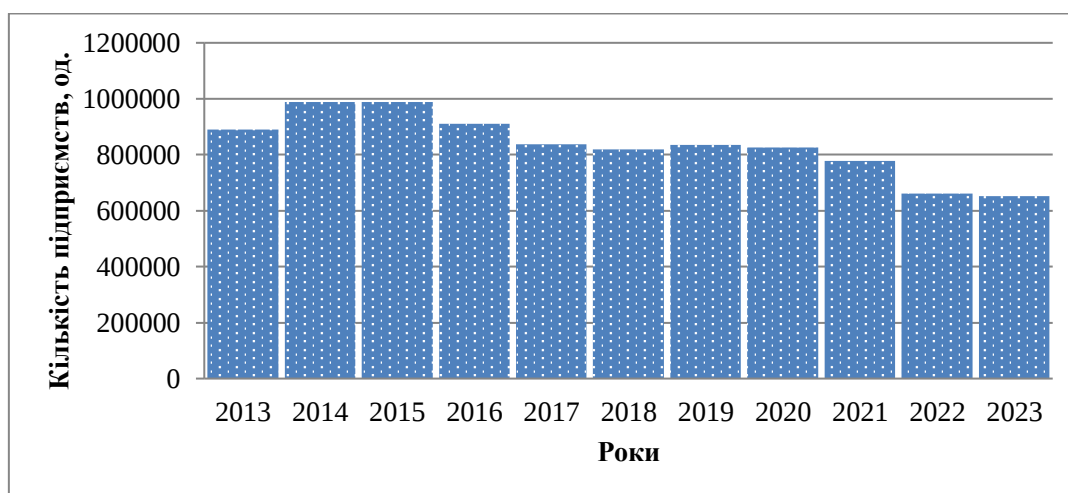
РОЗДІЛ II. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз сучасного стану ринку послуг торгівлі України

На сьогоднішній день ринок послуг торгівлі набуває все більшого розвитку, відповідно кількість торгівельних підприємств та рівень конкуренції зростає. Враховуючи те, що об'єктом дослідження виступає підприємство роздрібної торгівлі, вважаємо за доцільне здійснити аналіз сучасного стану ринку послуг торгівлі України з застосуванням моделі п'яти конкурентних сил М.Портера [23].

Так, п'ять конкурентних сил включають: дослідження рівня конкуренції на ринку, аналіз загрози ринкової влади споживачів, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз загрози появи нових конкурентів ринку, аналіз загрози появи товарів-замінників.

Рівень конкуренції на ринку. Для аналізу рівня конкуренції ринку послуг торгівлі, вважаємо за доцільне дослідити динаміку кількості підприємств торгівлі за останні роки (Рис. 2.1).



**Рис. 2.1 Кількість підприємств ринку послуг торгівлі України за
2013-2023 рр.**

Джерело: [24]

Аналізуючи динаміку кількості підприємств ринку, слід зауважити, що вона має тенденцію до поступового зменшення за виключенням 2013 року. Так, у 2014 р. в порівнянні з 2013 р. їх кількість збільшилась на 98 тис. од. та становила 988,7 тис. од. Що стосується 2023 року, то у порівнянні з 2014 р. кількість підприємств ринку послуг торгівлі України зменшилась на 337,5 тис. од. і скала 651,2 тис. од. На нашу думку, різке зниження підприємств ринку за останні два роки пов'язане із наслідками введення карантину в попередні роки, а також дією воєнного стану в країні.

Проте, зазначені нами вище обставини сприяли розвитку ринку інтернет-торгівлі та зростанню конкуренції саме серед таких підприємств, а також впровадженню торгівлі через мережу інтернет серед інших торговельних підприємств, у яких така послуга не надавалась. Крім того, поширеними на сьогодні на ринку послуг оптової та роздрібної торгівлі є дрогері-мережі, до яких входять [26]:

- ТОВ «РУШ» (Мережа магазинів «EVA», центральний офіс у м. Дніпро);
- ТОВ «ДЦ Україна» (Мережа магазинів «Watsons», центральний офіс у м. Київ);
- ТОВ «Стиль Д» (Мережа магазинів «Prostor», центральний офіс у м. Дніпро);
- ТОВ «Шик і блиск» (Мережа магазинів «Шик і блиск», центральний офіс у м. Вінниця);
- ТОВ «Торгова мережа мережа Копійочка» (Мережа магазинів «Копійочка», центральний офіс у м. Івано-Франківськ).

Слід зауважити, що найбільше торгових точок серед зазначених нами мереж у ТОВ «РУШ», яка налічує 1023 од., та найменша кількість у ТОВ «Торгова мережа мережа Копійочка», у якої близько 250 од. (Рис. 2.2).

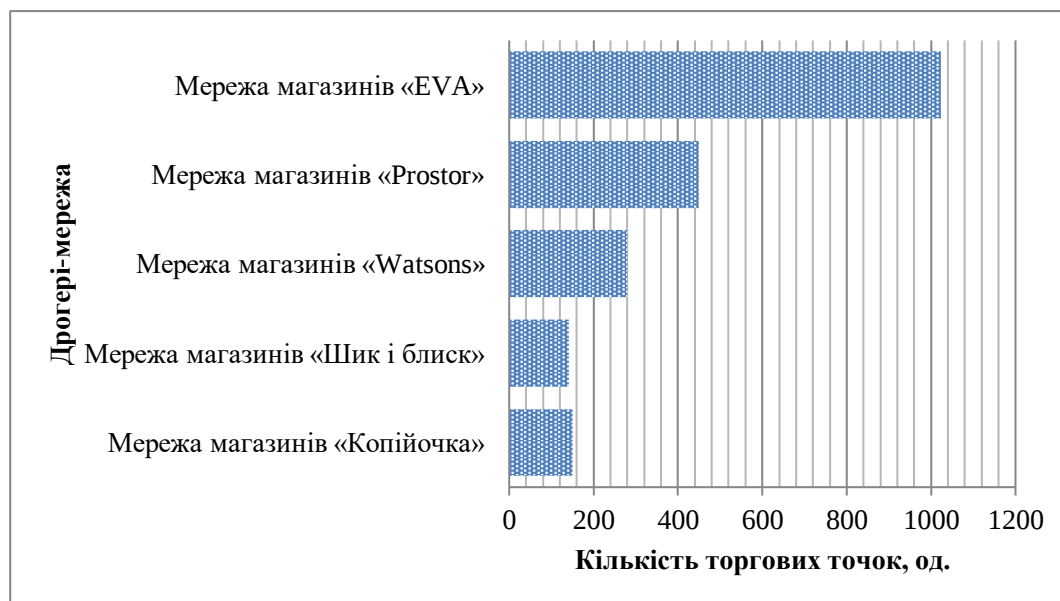


Рис. 2.2 Кількість торгових точок дрогері-мереж України

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Що стосується регіонів України, в яких за останні роки найбільше було відкрито торгових точок дрогері-мереж, то найбільшу кількість торгівельні підприємства відкрили на Західній Україні, а найменшу у м. Київ (Рис. 2.3).

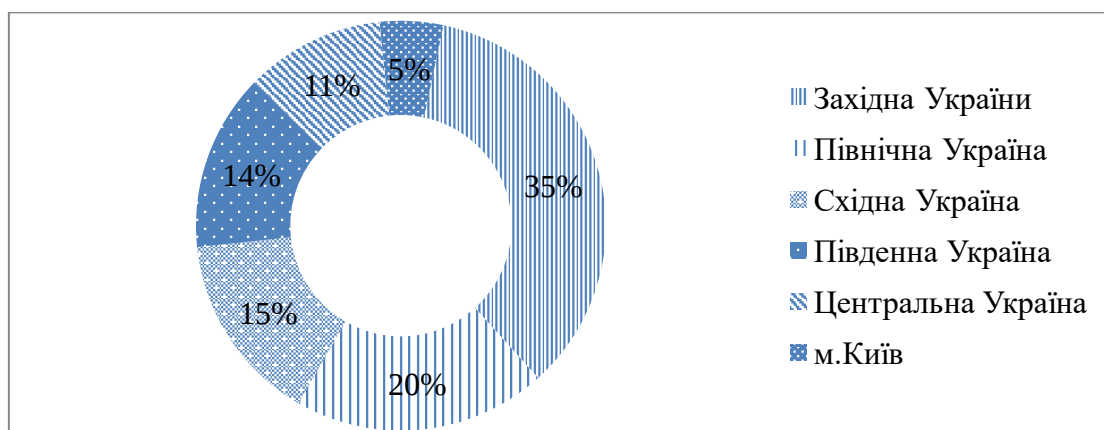


Рис. 2.3 Регіони України, в яких відкрились торгові точки дрогері-мереж за 2013-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Роблячи підсумок, варто відзначити, що рівень конкуренції ринку послуг торгівлі України найбільш високий серед підприємств, які займаються інтернет-торгівлею, а також серед торговельних дрогері-мереж.

Загроза ринкової влади споживачів. Що стосується ринкової влади споживачів, то її можна проаналізувати, дослідивши динаміку товарообороту України за 2013-2023 рр. (Рис. 2.4).

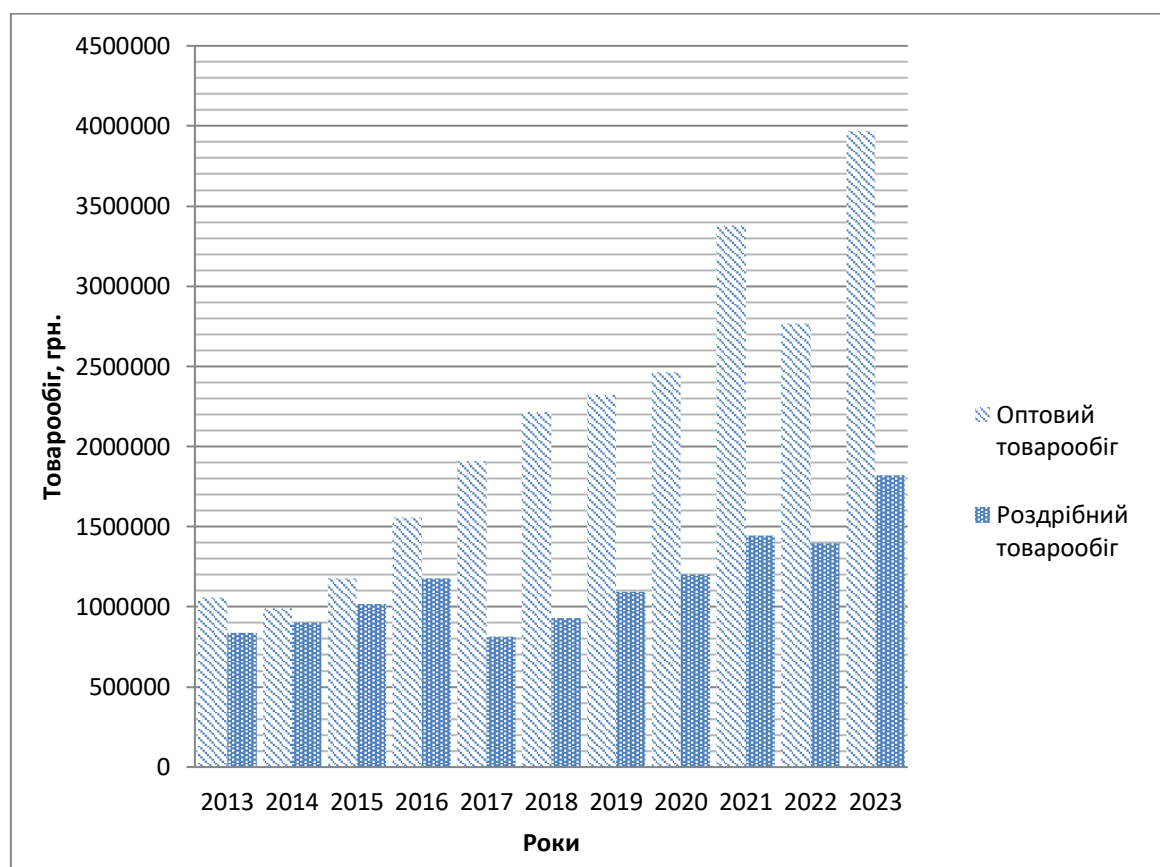


Рис. 2.4 Динаміка товарообороту в Україні за 2013-2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [26]

Отже, аналізуючи динаміку товарообороту в Україні за останні 10 років, слід зауважити, що обсяг реалізованих товарів торговельними підприємствами має тенденцію до поступового збільшення. Що стосується реалізованих товарів оптовими торговельними підприємствами, то їх кількість збільшилась у 3 рази. Обсяг реалізованих товарів підприємств роздрібної торгівлі збільшився у 2 рази.

Аналізуючи роздрібний товарооборот роздрібної торгівлі за товарними групами (табл. 2.1), можна зробити висновок, що більшу частку серед товарів, що споживають в Україні становлять непродовольчі товари. Так, у 2023 р. непродовольчих товарів було реалізовано на 594754,2 грн. а непродовольчих – 449762,3 грн., що становить 56,9% та 43,1 % відповідно.

Таблиця 2.1

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі України за товарними групами

Рік	Продовольчі товари		Непродовольчі товари	
	грн.	%	грн.	%
2019	233204,1	39,8	353126,0	60,2
2020	289695,9	43,3	378673,7	56,7
2021	336587,9	42,4	456891,3	57,6
2022	384091,6	44,2	484191,7	55,8
2023	449762,3	43,1	594754,2	56,9
Відношення 2023 р. до 2019 р.,%	192,9		168,4	

Джерело: розроблено автором за даними [26]

Проаналізувавши товарооборот роздрібних та оптових підприємств України, можна підсумувати та підкреслити, що обсяг реалізованих товарів збільшується, що свідчить про збільшення споживання на ринку послуг торгівлі.

Загроза ринкової влади постачальників. Що стосується постачальників підприємств, що є представниками найбільших дрогері-мереж України, варто зауважити, що до найбільш поширених відносяться такі відомі бренди, які постачають продукцію на досліджувані нами підприємства, як Ariel, Dove, Inglot, Garnier, Huggies, Humana, La Roche-Posay, Lancome, L'Oreal Paris, Max Factor, Maybelline New York, Nivea, Oral-B, Pampers, Persil, Pupa, Rosette, тощо. Через зростання кількості брендів, які є постачальниками торгівельних

підприємств, рівень конкуренції серед них за останні роки також значно підвищився.

Загроза появи нових конкурентів ринку. Не дивлячись на мінливі умови сьогодення, привабливість ринку послуг торгівлі України все збільшується. Це можна підтвердити зростанням прибутковості підприємств ринку (Рис. 2.5).

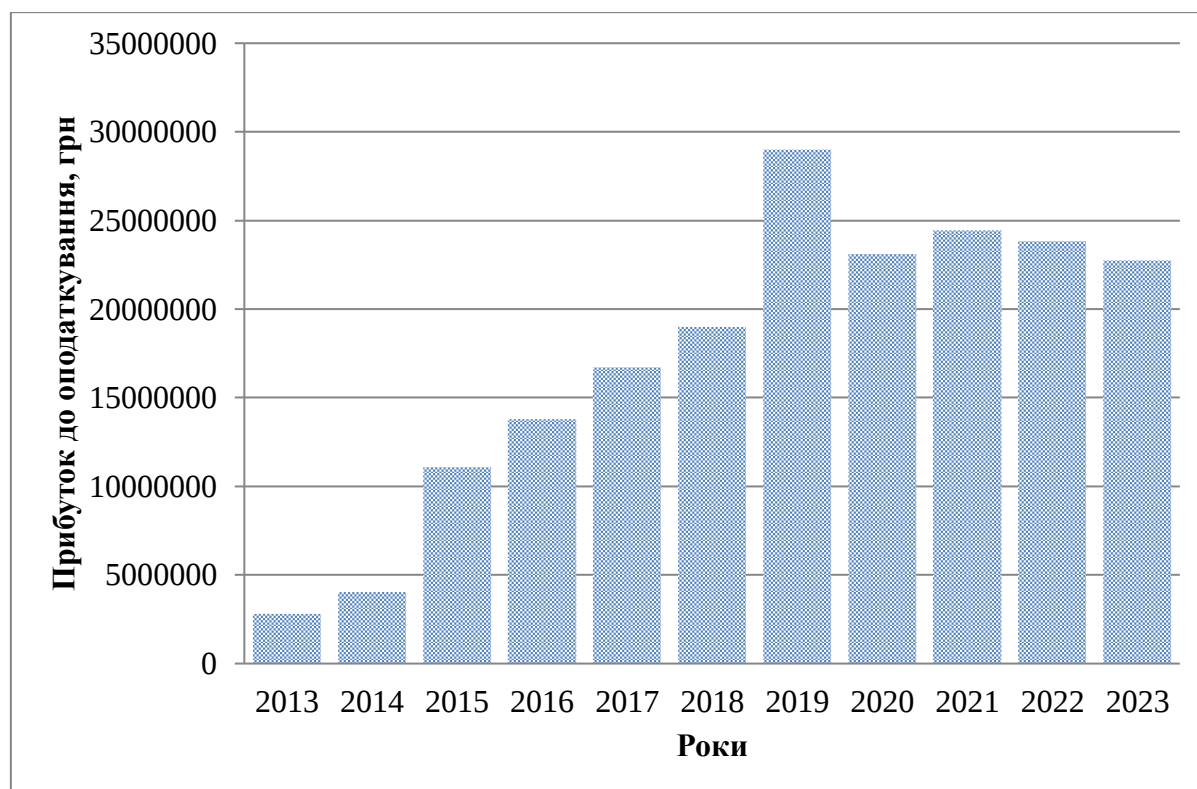


Рис. 2.5 Динаміка прибутку до оподаткування торгівельних підприємств України

Джерело: розроблено автором за даними [24]

Як вже зазначалось нами вище, динаміка прибутку до оподаткування торгівельних підприємств України має тенденцію до зростання. Крім того, можна відмітити, що у 2019 р. прибуток підприємств стрімко збільшується. Зменшення показника спостерігається у 2020 р. в порівнянні з 2019 р., що можна пояснити тим, що в країні було введено карантин і ситуація була загалом нестабільною. У 2021 р. прибуток торгівельних підприємств дещо підвищився,

проте знизився у 2022-2023 рр., що, на нашу думку, пов'язано із введенням воєнного стану.

Як підсумок, слід підкреслити, що загалом ринок послуг торгівлі України є прибутковим та привабливим для нових конкурентів. Проте, існують фактори, які можуть перешкоджати проникненню на ринок нових підприємств, що виступають у якості нових конкурентів. Так, до таких факторів можемо віднести:

- Лояльність та прихильність клієнтів до вже діючих торгівельних підприємств, зокрема які можуть бути відомими брендами;

- необхідність у домовленості з новими постачальниками (діючі підприємства можуть мати стабільні відносини із надійними постачальниками, а у нових підприємств виникає необхідність пошуку таких підприємств та укладання з ними договорів);

- нестача грошових коштів через наявність нерівності у доходах та витратах нових та вже діючих підприємств ринку послуг торгівлі України (наприклад, необхідність високих витрат на рекламу нових торгівельних підприємств);

- ефект масштабу;

- перевага у ресурсах.

Загроза появи товарів-замінників. Що стосується товарів-замінників, то в якості таких можуть виступати закордонна продукція торгівельних підприємств. На сьогодні існує можливість здійснювати замовлення через мережу інтернет та є велика кількість інтернет-магазинів, як оптових так і роздрібних. Тому, як ми вже зазначили, враховуючи наслідки карантину, а також введення воєнного стану, найбільш відомими товарами-замінниками на ринку послуг оптової та роздрібної торгівлі України є закордонна продукція торгівельних підприємств.

Результати аналізу стану ринку послуг торгівлі України, враховуючи використання моделі п'яти конкурентних сил М.Портера представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати аналізу стану ринку послуг торгівлі України

Конкурентна сила	Характеристика
Рівень конкуренції на ринку	Кількість підприємств ринку поступово зменшується та у 2023 р. та скала 651,2 тис. од. Різке зниження підприємств за останні два роки пов'язане із наслідками введення карантину в попередні роки, а також дією воєнного стану. До поширених торговельних підприємств належать дрогері-мережі такі, як ТОВ «РУШ», ТОВ «ДЦ Україна», ТОВ «Стиль Д» та ін. Найбільшу кількість торгових точок дрогері-мереж за останні 10 р. відкрилось на Західній Україні.
Загроза ринкової влади споживачів	За 2013-2023 рр. обсяг реалізованих товарів торговельними підприємствами має тенденцію до поступового збільшення. Обсяг реалізованих товарів оптових торговельних підприємств збільшився у 3 рази, а роздрібних у 2 рази. У 2023 р. непродовольчих товарів було реалізовано на 594754,2 грн. а непродовольчих – 449762,3 грн., що становить 56,9% та 43,1 % відповідно.
Загроза ринкової влади постачальників	Рівень конкуренції серед постачальників торговельних підприємств високий. До постачальників дрогері-мереж України відносяться відомі бренди, такі, як Ariel, Dove, Inglot, Garnier, Huggies, Humana, La Roche-Posay, Lancome, L'Oreal Paris, тощо.
Загроза появи нових конкурентів на ринку	Загалом ринок послуг торгівлі України є привабливим для нових конкурентів, що можна пояснити зростанням прибутковості торговельних підприємств за 2013-2023 рр. Фактори, що можуть перешкоджати проникненню на ринок нових підприємств: лояльність клієнтів до вже діючих підприємств, необхідність у домовленості з новими постачальниками, тощо
Загроза появи товарів-замінників	В якості товарів-замінників виступають закордонні торговельні підприємства (здійснення замовлень через мережу інтернет).

Джерело: розроблено автором

Роблячи висновок, вважаємо за необхідне, відзначити, що ринок послуг торгівлі України є прибутковим, конкурентоспроможним та привабливим для нових підприємств.

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Об'єктом дослідження виступає підприємство ТОВ «Шик і блиск», яке є мережею магазинів в Україні та спеціалізуються на продажі косметики та побутової хімії. Підприємство працює з 2003 року, а торгові точки розташовані майже в усіх регіонах країни та їх кількість становить 200 од. Проте, варто зазначити, що перший магазин та на сьогодні найбільше об'єктів відкрито у Вінницькому регіоні.

Що стосується асортименту підприємства, то він включає наступні види продукції:

- Косметика;
- аксесуари;
- парфумерія;
- товари для професійного догляду за волоссям;
- товари для манікюру;
- продукція для професійного догляду за тілом;
- еко-продукція.

Рівень надання послуг з консультації споживачам досить високий, адже працівники мережі консультують клієнтів щодо вибору продукції професійно та враховують їх індивідуальні потреби. Крім того, підприємство співпрацює з відомими світовими брендами.

Як вже зазначалось нами вище мережа магазинів «Шик і блиск» налічує 200 торгових точок. Отже, представимо організаційну структуру підприємства однієї з торгових точок мережі на рис. 2.6.

Слід зауважити, що організаційна структура торгової точки підприємства є лінійно-функціональною, яка на практиці є найбільш поширеною. Отже, при застосуванні цього типу організаційної структури лінійному керівнику підпорядковуються функціональні керівники, які сприяють функціональному виконанню діяльності своїх безпосередніх підлеглих робітників. Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується, як правило, в невеликих організаціях.



Рис. 2.6 Організаційна структура торгової точки ТОВ «Шик і блиск»

Джерело: розроблено автором

Так, директор торгової точки ТОВ «Шик і блиск» є безпосереднім керівником головного бухгалтера, управляючого торгової точки, керівника відділу рекрутингу та начальника відділу закупівель. Директор відповідає за ефективність та результативність діяльності торгової точки.

Головному бухгалтеру підпорядковуються тільки бухгалтер. Так, головний бухгалтер керує діяльністю бухгалтера та контролює ведення бухгалтерського обліку підприємства, вимагаючи дотримання всіх правил оформлення документації. Що стосується бухгалтера, то від безпосередньо займається веденням бухгалтерського обліку та відповідає за вчасну здачу звітності підприємства.

Адміністратор та охоронці є підлеглими працівниками управляючого торгової точки, який повністю контролює діяльність магазину, здійснює мотивацію, адаптацію та сприяє розвитку працівників. У свою чергу адміністратор відповідає за роботу продавців-консультантів та касирів.

Крім того, на підприємстві ще є відділ рекрутингу, керівнику якого підпорядковуються два рекрутери, які займаються пошуком кандидатів на посади торгової точки, проведенням співбесід з потенційними працівниками, а також наймом їх на роботу.

Начальник відділу закупівель керує менеджером із закупівель, який займається пошуком постачальників на ринку, укладанням договорів поставки, обробкою замовлень та контролем їх своєчасного здійснення.

Проведення аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає дослідження основних фінансово-економічних показників його діяльності, з використанням фінансової звітності підприємства за останні три роки, зокрема Звіт про фінансовий стан та звіт про фінансові результати.

Представимо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Шик і блиск» у табл. 2.2.

Розрахувавши темп росту основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства, можна зробити висновок, що більшість з них мають тенденцію до зростання. Проте, такий показник, як валовий прибуток дещо зменшився у 2022 р. в порівнянні з 2021 р.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Шик і блиск»

Показники, тис. грн	Роки			Темп росту,% 2022/2021	Темп росту,% 2023/2022
	2021	2022	2023		
Чистий дохід від реалізації продукції або послуг	779017	775247	858785	99,5	110,8
Валовий прибуток	67152	66113	41324	98,5	62,5
Прибуток від операційної діяльності	6963	6528	10008	93,8	153,3
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	758	879	1378	116	156,8
Чистий прибуток	558	679	1040	121,7	153,2
Собівартість продукції	711865	709134	817461	99,6	115,3

Джерело: розраховано автором

Що стосується 2023 р., то він стрімко знизився майже на 40%. Тому, підприємству слід вжити заходів для підвищення зазначеного показника для формування стійкої конкурентної позиції на ринку. Всі інші показники з кожним роком зростають. Так, наприклад, чистий прибуток підприємства зріс на 21,7 % у 2022 р. та на 53,2% у 2023 р., що є позитивним для компанії.

Необхідним етапом дослідження внутрішнього середовища підприємства, на нашу думку, виступає проведення аналізу поточного фінансового стану організації, зокрема розрахунок таких показників, як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, а також ефективності використання активів підприємством.

Першочергово здійснимо розрахунок коефіцієнтів поточної, термінової і абсолютної ліквідності для оцінювання загального стану підприємства, а також його спроможність оплачувати короткострокові зобов'язання.

Здійснимо розрахунок коефіцієнту поточної ліквідності, який розраховується як відношення оборотних коштів підприємства та його поточних зобов'язань:

$$K_{п.л.} = \frac{ОК}{ПЗ} \quad (2.1)$$

де ОК – оборотні кошти підприємства;

ПЗ – поточні зобов'язання.

$$K_{п.л.} 2021 = \frac{180935}{40743} = 4,4$$

Так, коефіцієнт поточної ліквідності вище за нормативне значення, тому підприємству слід підтримувати рівень цього показника.

Проведемо розрахунок *коефіцієнт термінової ліквідності* за такою формулою:

$$K_{т.л.} = \frac{(ОК-З)}{ПЗ} \quad (2.2)$$

де З – запаси.

$$K_{т.л.} 2021 = \frac{180935-74}{40743} = 4,4$$

Розрахунок показника термінової ліквідності вказує на стабільність організації, адже він також перевищує нормативне значення.

Наступним етапом розрахуємо *коефіцієнт абсолютної ліквідності* за формулою:

$$K_{а.л.} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

де ГК – грошові кошти.

$$K_{а.л.} 2021 = \frac{11528}{40743} = 0,3$$

Нормативне значення розрахованого нами вище за розрахунковий період показника є вище нормативного значення, яке становить 0,25 і вище.

Здійснимо розрахунок показників довгострокової платоспроможності досліджуваної організації, зокрема розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості, а також коефіцієнт власного капіталу.

Отже, розрахуємо *коефіцієнт фінансової стійкості* за наступною формулою:

$$K_{\text{ф.с.}} = \frac{(\text{ДЗ} - \text{ПЗ})}{\text{ВК}} \quad (2.4),$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ВК – власний капітал.

$$K_{\text{ф.с.}} 2021 = \frac{12555 - 40743}{18523} = -1,5$$

Слід відзначити, що коефіцієнт фінансової стійкості не є в межах нормативного значення та є негативним, що говорить про відсутність фінансової стійкості компанії.

Розрахуємо *коефіцієнт власного капіталу* за формулою:

$$K_{\text{в.к.}} = \frac{\text{ВК}}{\text{ВБ}} \quad (2.5),$$

де ВБ – валюта балансу.

$$K_{\text{в.к.}} 2021 = \frac{18523}{258048} = 0,07$$

Коефіцієнт власного капіталі також не знаходиться в межах нормативного значення за аналізований нами період.

Проведемо розрахунок *коефіцієнту ефективності використання оборотних активів*:

$$K_{\text{е.о.а.}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{середня вартість ОА}} \quad (2.6)$$

де ЧД – чистий дохід.

$$K_{e..o.a} 2021 = \frac{775247}{158071} = 4,9$$

Що стосується коефіцієнту ефективності використання оборотних активів ТОВ «Шик і блиск» за 2021-2023 рр. збільшується у 2022 р. та зменшується у 2023 р., проте в цілому є позитивним і вказує на кількість чистого прибутку, що є у підприємства в середньому на одну гривню загальних вкладень в діяльність організації та рівень прибутковості капіталу компанії.

Проведемо розрахунки рентабельності підприємства, зокрема розрахуємо рентабельність сукупного капіталу і рентабельність власного капіталу ТОВ «Шик і блиск».

Першочергово розрахуємо *рентабельність сукупного капіталу* за такою формулою:

$$P_{c.k.} = \frac{ЧП}{ВБ} * 100\% , \quad (2.7)$$

де ЧП – чистий прибуток.

$$P_{c.k.} 2021 = \frac{558}{18300} * 100\% = 3\%$$

Слід відзначити, що рентабельність сукупного капіталу вказує на величину віддачі сукупного капіталу підприємства. Результати розрахунки показують, що зазначений показник також дещо збільшується у 2022 р. і знову знижується у 2023 р.

Рентабельність власного капіталу розраховується шляхом ділення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу:

$$P_{в.к.} = \frac{ЧП}{ВВК} * 100\% , \quad (2.8)$$

Де ВВК – середньорічна вартість власного капіталу.

$$P_{\text{в.к.}} 2021 = \frac{558}{89256} * 100\% = 11,6\%$$

Таку ж саму тенденцію має і рентабельність власного капіталу, а саме збільшення показника спостерігається у 2022 р. та зменшення у 2021 р.

Отже, зведемо результати проведених нами розрахунків фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства ТОВ «Шик і блиск» до табл. 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану ТОВ «Шик і блиск»

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Показники ліквідності				
1.1 Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	4,4	4,8	4,5
1.2 Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,8	4,4	4,7	4,4
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,3	0,5	0,3
2. Показники платоспроможності				
2.1 Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	-1,5	-1,2	-1,4
2.2 Коефіцієнт власного капіталу	> 0,5	0,07	0,09	0,07
3. Показники ефективності використання активів				
3.1 Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів, об.	Чим більше, тим краще	4,9	5	4,8
4. Показники рентабельності				
4.1 Рентабельність сукупного капіталу, %	Чим більше, тим краще	0,02	0,03	0,02
4.2. Рентабельність власного капіталу, %	Чим більше, тим краще	3	3,3	3,1

Джерело: розраховано автором

Роблячи висновок, можна відзначити, що коефіцієнт поточної ліквідності підприємства є позитивним та перевищує нормативне значення. Зокрема у 2022 р. році він зростає та знижується у 2023 р., проте є вищим за значення 2021 р. та становить 4,5.

Що стосується коефіцієнту термінової ліквідності, то, так само як і попередній показник, він є позитивним та перевищує нормативне значення за 2021-2023 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є вищим за 0,25 (нормативне значення показника) та у 2023 р. складає 0,3 у порівнянні з 2021-2022 рр.

Негативне значення було отримано за результатами розрахунку фінансової стійкості підприємства. Зокрема, у 2022 р. показник дещо покращується, проте все одно є негативним, а у 2023 р. становить -1,4, що показує деяку фінансову нестабільність діяльності організації.

Коефіцієнт власного капіталу також не знаходиться у межах нормативного значення та у 2023 р. складає 0,07.

Що стосується показника ефективності використання оборотних активів, то його значення вже є позитивним за всі три розрахункові роки. Проте, у 2022 р. є найбільшим.

Останніми показниками, які ми розраховували, це показники рентабельності організації, зокрема рентабельність сукупного капіталу та рентабельність власного капіталу. Їх значення також є позитивними і відповідно складають 0,02 та 3,1 у 2023 р.

Для того, щоб узагальнити оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Шик і блиск», вважаємо за потрібне застосувати SNW-аналіз, який дозволить здійснити аналіз сильних сторін (S – Strenght), нейтральних сторін (N - Neautral), слабких сторін (W - Weakness).

SNW-аналіз ТОВ «Шик і блиск» представимо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SNW-аналіз ТОВ «Шик і блиск»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка стратегічної позиції		
	S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4
1. Загальна стратегія компанії	+	-	-
2. Організаційна структура підприємства	+	-	-
3. Фінансова стійкість	-	+	-
4. Маркетингова політика	-	+	-
5. Надійність постачання	+	-	-
6. Кваліфікація персоналу підприємства	+	-	-
7. Наявність програми лояльності для покупців	+	-	-
8. Репутація на ринку послуг роздрібної торгівлі	-	+	-
9. Доступність цін на товари	+	-	-
10. Наявність постійних споживачів	-	+	-
11. Наявність додаткових послуг для клієнтів	-	-	+
12. Широта асортименту продукції	+	-	-

Джерело: побудовано автором

За результатами аналізу внутрішнього середовища компанії, можемо зробити висновок, що у ТОВ «Шик і блиск» більшу частку займають сильні і нейтральні сторони. Крім того, ми визначили і слабку стратегічну позицію підприємства, зокрема те, що у підприємства відсутні додаткові послуги для споживачів. Варто зауважити, що організації слід приділити увагу розширенню асортименту послуг, зокрема компанія може ввести нові додаткові послуги для споживачів. Зазначене дасть можливість підприємству підвищити репутацію своєї торгівельної дрогері-мережі, знайти нових клієнтів, які зможуть стати постійними, та в результаті підвищити фінансову стійкість.

2.3 Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентною позицією підприємства

Для визначення того, яку конкурентну позицію займає підприємство на ринку послуг роздрібною торгівлі України серед ключових конкурентів, вважаємо за доцільне використати метод стратегічних груп.

Так, до конкурентів підприємства ТОВ «Шик і блиск» на ринку послуг роздрібною торгівлі України відносяться: ТОВ «РУШ» (Центральний офіс у м. Дніпро), ТОВ «ДЦ Україна» (Центральний офіс у м. Київ), ТОВ «Стиль Д» (Центральний офіс у м. Дніпро), ТОВ «Торгова мережа Копійочка» (центральний офіс у м. Івано-франківськ), ТОВ «Брокард-Україна» (Центральний офіс у м. Київ), ТОВ «Душка Косметикс» (Центральний офіс у м. Київ), ТОВ «Бомонд» (Центральний офіс у м. Київ).

В якості ключових факторів, за якими будуватимемо карту стратегічних груп, виділимо «обсяги реалізації продукції», «широта асортименту продукції» та «кількість торгових точок».

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп ТОВ «Шик і блиск» представимо у табл. 2.5. Слід зазначити, що для проведення аналізу, нами використано дані за 2023 р.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп

№	Підприємство	Мережа магазинів	Фактор		
			Обсяги реалізації продукції	Широта асортименту продукції	Кількість торгових точок
1	2	3	4	5	6
1	ТОВ «РУШ»	«EVA»	Високі	Широкий	1061 од.
2	ТОВ «Шик і блиск»	«Шик і блиск»	Високі	Широкий	187 од.
3	ТОВ «ДЦ Україна»	«Prostor»	Високі	Широкий	268 од.
4	ТОВ «Стиль Д»	«Watsons»	Високі	Широкий	427 од.
5	ТОВ «Торгова мережа Копійочка»	«Копійочка»	Середні	Широкий	300 од.

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
6	ТОВ «Брокард- Україна»	«Brocard»	Середні	Широкий	70 од.
7	ТОВ «Душка Косметикс»	«Dushka»	Середні	Вузький	9 од.
8	ТОВ «Бомонд»	«Bomond»	Середні	Вузький	17 од.

Джерело: побудовано автором

Побудуємо карту стратегічних груп підприємства ТОВ «Шик і блиск» наведемо її на рис. 2.6.

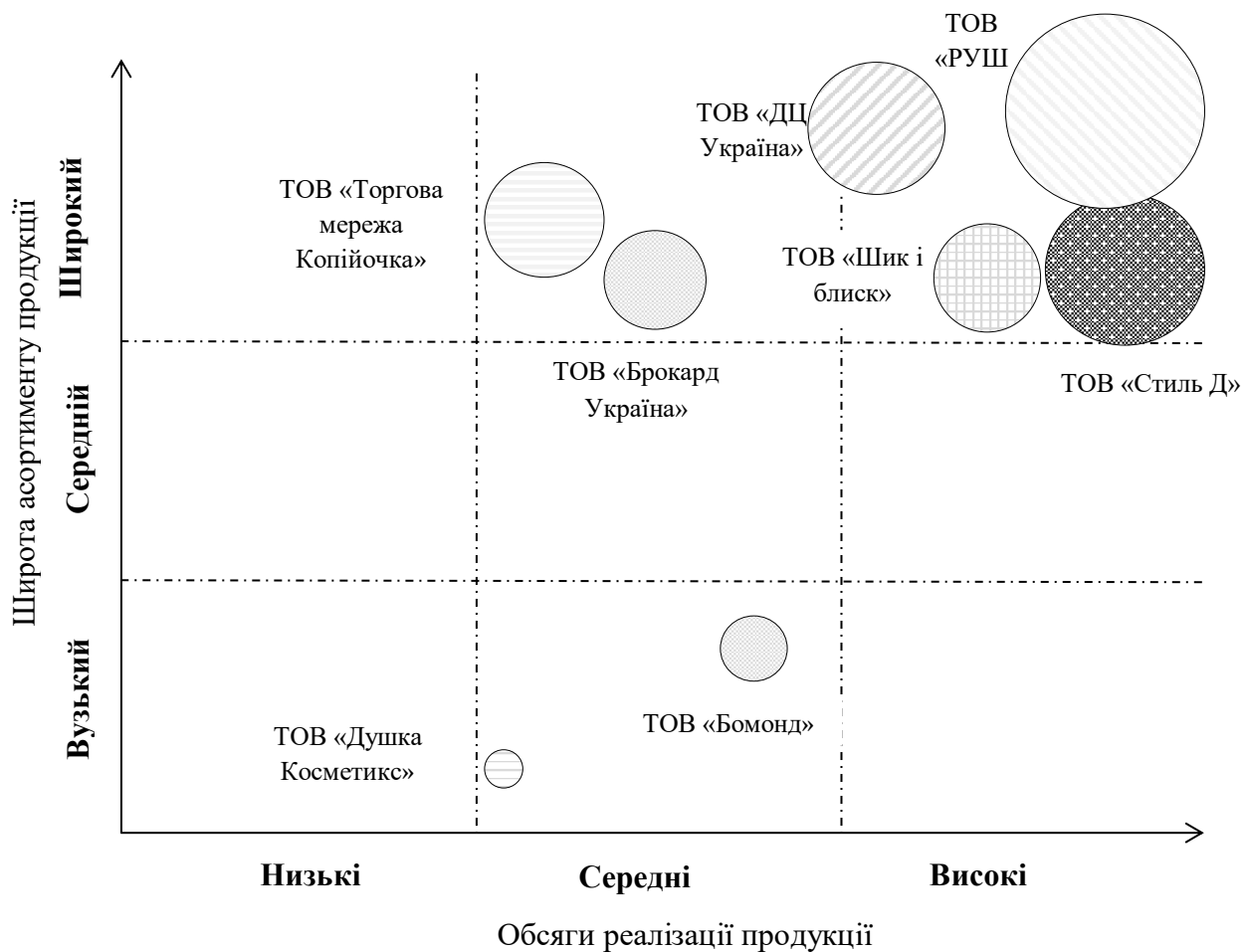


Рис. 2.6 Карта стратегічних груп ключових конкурентів ТОВ «Шик і блиск»

Джерело: побудовано автором

Широта асортименту продукції знаходиться на осі У, а обсяги реалізації продукції на осі Х. Підприємства позначаються на карті у вигляді кіл в залежності від широти асортименту та обсягів реалізації продукції. Що стосується діаметру кожного кола карти стратегічних груп, то він залежить від кількості торгових точок підприємств. При побудові карти стратегічних груп важливим є те, що компанії, які потрапили до однієї стратегічної групи є найбільшими конкурентами на ринку.

Аналізуючи конкурентну позицію підприємства за результатами побудови карти стратегічних груп, можна зробити висновки, що до однієї стратегічної групи з ТОВ «Шик і блиск» входять такі підприємства, як ТОВ «РУШ», ТОВ «ДЦ Україна» та ТОВ «Стиль Д», у яких широкий асортимент продукції та високі обсяги реалізації продукції.

Отже, для удосконалення конкурентної позиції підприємства на ринку, вважаємо за доцільне визначитись яку із стратегій обрати підприємству. Для цього використаємо матрицю Ансоффа, що дасть можливість порівняти старий ринок та новий ринок, а також старі послуги та нові послуги. Представимо матрицю Ансоффа ТОВ «Шик і блиск» у табл. 2.6.

З огляду на проведене нами дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та висновку про те, що підприємству варто розширювати коло споживачів, то для привернення уваги нових клієнтів та збільшення кількості постійних, ми вважаємо, що ТОВ «Шик і блиск» слід обрати стратегію розвитку або впровадження нових послуг та вводити додаткові косметичні послуги споживачам у торгових точках.

Дивлячись на те, що велику частку серед продукції товарного асортименту підприємства займають товари для манікюру, ми пропонуємо впровадити послугу надання експрес-манікюру, зокрема інвестиційний проект відкриття нейл-бару в одній із торгових точок мережі. На нашу думку, запропонований проект буде вигідним, адже він не тільки дасть змогу

розширити коло клієнтів, а також дозволить додатково реалізувати продукцію, що пропонує компанія у своїх торгових точках, зокрема товари для манікюру.

Таблиця 2.6

Матриця Ансоффа ТОВ «Шик і блиск»

Послуга Ринок	Старі послуги: роздрібна торгівля косметикою та побутовою хімією	Нові послуги: інтернет-торгівля косметикою та побутовою хімією, доставка товарів покупцям, надання інших додаткових косметичних послуг у торгових точках
Старий ринок: ринок послуг роздрібної торгівлі косметикою та побутовою хімією	<i>Проникнення на ринок</i> завдяки наданню торгових знижок на ринку послуг роздрібної торгівлі косметикою та побутовою хімією для збільшення обсягів реалізації	<i>Стратегія розвитку або впровадження нових послуг</i> за рахунок надання додаткових косметичних послуг у торгових точках, доставки товарів споживачам
Новий ринок: ринок послуг роздрібної торгівлі косметикою та побутовою хімією з наданням додаткових послуг у торгових точках, інтернет-торгівля	<i>Розвиток ринку</i> завдяки зростанню обсягів реалізації за рахунок інтернет-торгівлі та надання додаткових послуг у торгових точках	<i>Диверсифікація</i> завдяки продажу товарів, а саме косметики та побутової хімії через інтернет

Джерело: побудовано автором

Крім того, дивлячись на те, що поруч із торговою точкою, а якій ми пропонуємо впровадити проект, знаходиться салон краси, у якому ціни на послугу надання манікюру є вищими за середньо ринкові, доступність цін на нашу послугу дасть можливість привернути увагу клієнтів.

Запропонований нами інвестиційний проект передбачає закупку обладнання для надання послуги експрес-манікюру. Життєвий термін проекту

становить 3 місяці. Ставка дисконтування 25%. Передбачається, що кількість клієнтів, яким буде надаватись послуга, становитиме в середньому 5 осіб. Це можна пояснити тим, що на надання послуги одному клієнту потрібно 1,5-2 години в залежності від клієнта, що включає також час на підготовку та стерилізацію інструментів. Майстер манікюру працюватиме у час роботи торгової точки, тобто з 9:00 до 20:00, тобто 11 годин. Фонд часу роботи нейл-бару становитиме 360 днів. У перший місяць коефіцієнт використання потужності складе 0,85; у другий – 0,9. На проектну потужність лінія вийде на 3-й місяць.

Отже, у першу чергу розрахуємо інвестиційні витрати на придбання обладнання для надання послуги:

$$IB = Ц + ТЗ + МР \quad (2.9)$$

Де Ц – ціна придбання обладнання;

ТЗ – транспортно-заготівельні витрати;

МР – вартість монтажних робіт.

Проведемо розрахунок інвестиційних витрат на придбання стійки для манікюру та врахуємо, що даний проект передбачає закупівлю однієї одиниці:

$$IB = 13300 + 665 + 1330 = 15295 \text{ грн.}$$

Результати розрахунків представимо у табл. 2.7.

Підсумовуючи, можна підкреслити, що інвестиційні витрати на придбання обладнання складають 53931,5 грн. Передбачається, що площа, що буде зайнята нейл-баром, складатиме 9 кв.м. Враховуючи цю площу, здійснимо оцінювання ефективності розміщення обладнання в нейл-барі за допомогою коефіцієнту настановної площі (КН).

Таблиця 2.7

План інвестиційних витрат, тис. грн.

Найменування обладнання	Площа, зайнята одиницею обладнання, м	Кількість одиниць	Ціна придбання, грн	Транспортно-заготівельні витрати (5%)	Вартість монтажних робіт (10%)	Всього витрат
1. Стіл для манікюру	1,5x1	1	13300	665	1330	15295
2. Стілець	0,5x0,5	2	1660	83	166	1909
3. Лампа для манікюру	Настільна	1	2000	100	0	2100
4. Лампа для настільного освітлення	Настільна	1	950	47,5	0	997,5
5. Витяжка для манікюру	Настільна	1	3340	167	0	3507
6. Сухожарова шафа	Настільна	1	9400	470	0	9870
7. Тумба для обладнання	1x0,5	1	4500	225	450	5175
8. Фрезер для манікюру	Настільний	1	5100	255	0	5355
9. Диван для зони очікування	1x0,7	1	4670	233,5	467	5370,5
10. Телевізор	Настінний	1	3100	155	310	3565
11. Підставка для манікюру	Настільна	1	750	37,5	0	787,5
Разом	-	12	48770	2438,5	2723	53931,5

Джерело: побудовано автором

Використаємо наступну формулу для розрахунку коефіцієнту настановної площі:

$$K_H = \frac{S_H}{S_{\text{заг}}} \quad (2.10)$$

де S_H – настановна площа нейл-бару, кв.м;

$S_{\text{заг}}$ – загальна площа нейл-бару, кв.м.

Врахуємо, наприклад, що ми здійснили закупівлю двох стільців. Площа, яка зайнята одним стільцем складає 0,25 кв.м. Тому, загальна площа, яку будуть

займати два стільця становитиме 0,5 кв.м. Розрахуємо площу, що зайнята іншим обладнанням для нейл-бару таким же чином.

Слід зауважити, що з урахуванням площі обладнання, яке варто закупити, загальна площа, зайнята обладнанням у запропонованому нейл-барі, становить 2,9 кв.м.

Оцінімо ефективність розміщення обладнання в торговому залі:

$$K_n = \frac{2,9}{9} = 0,32$$

Враховуючи те, що оптимальна величина коефіцієнту розміщення обладнання складає 0,25-0,35, то можна стверджувати, що площа нейл-бару не є перевантаженою.

Далі розрахуємо поточні витрати, які пов'язані з закупкою товарів та інші витрати, пов'язані з закупівлею сировини та матеріалів за формулою:

$$BP = Ц * O * ПЗ \quad (2.11)$$

де BP – річні витрати на придбання продукції, грн.;

Ц – ціна закупки продукції, грн.;

O – обсяг разового замовлення матеріалу, од.;

ПЗ – періодичність закупки товарів.

Здійснимо розрахунки поточних витрат на придбання гель-лаків:

$$BP = 100 * 10 * 12 = 12000 \text{ грн.}$$

Розрахунки поточних витрат підприємства по всім видам товарів за запропонованим нами інвестиційним проектом відкриття нейл-бару представимо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Розрахунок поточних витрат підприємства

Вид товару	Середня ціна закупки, грн.	Обсяг разового замовлення, од.	Періодичність закупівлі	Всього витрати за рік, грн
1. Гель-лаки	100	10	1 раз на місяць	12000
2. Кровоспинний засіб	95	1	1 раз на місяць	1140
3. Знежирювач	145	1	1 раз на місяць	1740
4. Праймер	230	1	1 раз на місяць	2760
5. Засіб для зняття липкого шару	175	1	1 раз на місяць	2100
6. Засіб для очищення пензликів	120	1	1 раз на місяць	1440
7. Набір інструментів для манікюру	1200	2	1 раз на півроку	4800
8. Одноразові матеріали (рукавички, серветки, тощо)	35	40	1 раз на тиждень	72800
9. Крафт-пакети для стерилізації	110	25	1 раз на тиждень	143000
Всього	-	-	-	241780

Джерело: побудовано автором

Так, поточні витрати на придбання продукції підприємства складає 241780 грн. або 241,78 тис. грн.

Наступним етапом слід розрахувати витрати на опалення, воду та електроенергію:.

$$Зв = Нв * Т \quad (2.12)$$

де Зв – загальна вартість електроенергії, води та палива, грн.

Нв – норма витрат електроенергії, води та палива, нат. од.;

Т – тариф на опалення, освітлення, водопостачання, грн.

Отже, витрати на місяць будуть складати: електроенергії 400 кВт (тариф 1,68 грн./кВт), вода – 10 куб.м. (тариф 35,16 грн./куб.м). Тариф на опалення в опалювальний сезон становить 25,32 грн./кв.м.

Розрахуємо суму витрат на електроенергію:

$$Зв = \text{кількість кВт в місяць нейл-бару} * \text{тариф} * 12 \text{ місяців}$$

$$Зв = 400 \text{ кВт} * 1,68 \text{ грн/кВт} * 12 \text{ місяців} = 8064 \text{ грн}$$

Розрахуємо суму витрат на воду:

$$Зв = \text{кількість куб.м. в місяць} * \text{тариф} * 12 \text{ місяців}$$

$$Зв = 10 \text{ куб.м.} * 35,16 \text{ грн/кВт} * 12 \text{ місяців} = 4219 \text{ грн}$$

Проведемо розрахунок витрат на опалення:

$$Зв = \text{тариф} * \text{площа нейл-бару, кв.м} * 6 \text{ місяців опалення}$$

$$Зв = 25,32 \text{ грн/кв.м} * 9 \text{ кв.м} * 6 \text{ місяців} = 1367,3 \text{ грн}$$

Підсумовуючи, можна підкреслити, що загальна сума витрат на опалення, воду та електроенергію нейл-бару буде складати 13650,3 грн.

Попередні розрахунки дозволяють нам сформувати кошторис витрат на збут нейл-бару (табл. 2.9), який формується у розрізі змінних та постійних витрат. Змінні витрати визначаються на підставі планових обсягів реалізації товару підприємства.

Нам слід розрахувати плановий обсяг реалізації з врахуванням націнки. Вважаємо за потрібне встановити націнку 130%. Для цього нам слід помножити витрати на придбання матеріалів на відсоток націнки, яку ми встановили.

$$\text{Плановий обсяг реалізації} = 241780 * 1,3 = 314314 \text{ грн.}$$

Що стосується транспортно-заготівельних витрат, то вони становлять 5% від витрат на придбання матеріалів.

Таблиця 2.9

Кошторис витрат на збут нейл-бару

Статті витрат	Змінні витрати		Постійні витрати, тис.грн	Усього
	на 1 грн. реалізованих послуг	на плановий обсяг реалізації, тис.грн		
1	2	3	4	5
Плановий обсяг реалізації, грн.				314,3
1. Витрати на придбання матеріалів		241,8		241,8
2. Транспортно-заготівельні витрати		12,1		12,1
3. Витрати на доведення товарів до реалізації	0,12	37,7		37,7
Собівартість реалізованих послуг		291,6		291,6
4. Вартість води, палива, енергії			13650,3	13650,3
5. Витрати на оплату праці робітників	0,05	12,1	144	156
6. Відрахування з заробітної плати продавців 22%		9,4	112	121
7. Витрати з доставки товарів покупцям	-	-		-
8. Витрати на рекламу			4,3	4,3
9. Витрати на утримання основних засобів, пов'язаних з реалізацією послуг			3,3	3,3
10. Амортизація основних засобів			14,6	14,6
11. Витрати товарів при реалізації	0,01	2,4		2,4
Усього	-	-	-	14023,9

Джерело: побудовано автором

Крім того, витрати на доведення товарів до реалізації на одну грн. становлять 0,12. А витрати на доведення товарів до реалізації на весь обсяг дорівнюватимуть добутку змінних витрат на 1 грн. та витрат на придбання матеріалів.

$$\text{Витрати на доведення товарів до реалізації на весь обсяг} = 0,12 \cdot 314,3 = 37,7 \text{ тис.грн.}$$

Щоб знайти собівартість реалізованих товарів, потрібно: витрати на придбання матеріалів + ТЗВ + витрати на доведення матеріалів до реалізації.

У компанії сума змінних витрат на оплату праці працівників на 1 грн. складають 0,05 а постійні – 144000. Тому розраховуємо змінні на плановий обсяг реалізації та сумуємо постійні та змінні на плановий обсяг реалізації. Отже, загальні витрати на оплату праці робітників будуть становити 156089 грн. Відрахування з заробітної плати становлять 22%, тому врахуємо їх.

Витрати на рекламну діяльність компанії становлять 5510 грн. та витрати на утримання основних засобів 5100 грн.

Розрахуємо амортизацію основних засобів діленням ціни придбання на строк експлуатації в роках. Так, амортизація підставки для манікюру складе:

$$A = 787,5/5 = 157,5 \text{ грн.}$$

Загальна сума амортизаційних відрахувань складає 14,6 тис.грн.

Витрати товарів при реалізації на 1 грн. становлять 0.01. Розрахуємо витрати товарів при реалізації на весь обсяг добутком витрат на 1 грн. та витрат на придбання матеріалів.

Отже, витрати на збут нейл-бару становлять 14023,9 тис.грн.

Далі розраховуємо кошторис загальних витрат нейл-бару і представимо у табл.2.10.

Розраховуємо змінні та постійні витрати зі збуту, які включають вартість опалення, води та електроенергії, витрати на оплату праці, відрахування з заробітної плати, витрати з доставки, витрати на рекламу, витрати на утримання основних засобів, амортизацію та витрати товарів при реалізації.

Так, підсумовуючи можна сказати, що поточні загальні витрати нейл-бару становлять 14342,2 тис.грн.

Таблиця 2.10

Кошторис загальних витрат

Статті витрат	Змінні витрати		Постійні витрати	Усього, тис. грн.
	на 1 грн. реалізованої продукції	на плановий обсяг реалізації		
<i>Плановий обсяг реалізації, грн.</i>				314,3
1. Собівартість реалізованих послуг		291,6		291,6
2. Адміністративні витрати			44	44
3. Витрати зі збуту	0,2	31,1	13928,5	13959,6
4. Інші операційні витрати			47	47
5. Відсотки по кредиту	-	-	-	-
Всього витрати				14342,2

Джерело: побудовано автором

Для розуміння того, інвестиційно привабливий запропонований нами проект чи ні, варто здійснити розрахунок грошовий потоку. Передбачається, що проект окупиться за три місяці. Як вже нами зазначалося, у перший місяць коефіцієнт використання потужності складе 0,85; другий – 0,9. Тому, дохід від реалізації за перший місяць становитиме:

$$Д (1 \text{ місяць}) = 314,3 * 0,85 = 267,1 \text{ тис.грн}$$

Прибуток визначимо за наступною формулою:

$$П = Д - ПВ \quad (2,13),$$

де ПВ – поточні витрати, тис. грн.

$$П (1 \text{ місяць}) = 267,1 - 241,78 = 25320 \text{ грн.}$$

Чистий прибуток розрахуємо за формулою:

$$ЧП = П * ПП \quad (2.14),$$

де ПП – ставка податку на прибуток, %.

$$ЧП (1 \text{ місяць}) = 25320 * 0,18 = 20762,6 \text{ грн.}$$

Чисті грошові надходження визначаються:

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{А} \quad (2.15),$$

$$\text{ЧГН (1 місяць)} = 20762,6 + 14600 = 35362,6 \text{ грн.}$$

Чисті грошові надходження приведені визначаються за формулою:

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} = \text{ЧГН} * \text{К}_{\text{пр}} \quad (2.16),$$

де $\text{К}_{\text{пр}}$ – коефіцієнт приведення, який береться з фінансових таблиць.

$$\text{ЧГН}_{\text{пр}} (1 \text{ рік}) = 35,36 * 0,90909 = 32,15 \text{ тис. грн.}$$

Так само виконаємо розрахунки для наступних двох місяців. Грошовий потік за інвестиційним проектом відкриття нейл-бару представимо у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок грошового потоку за проектом відкриття нейл-бару, тис. грн.

Показники	Місяць		
	1	2	3
Доход від реалізації	267,10	282,90	314,30
Поточні витрати	241,78	241,78	241,78
Прибуток	25,32	41,12	72,52
Чистий прибуток	20,76	33,72	59,47
Чисті грошові надходження	35,36	48,32	74,07
Коефіцієнт приведення	0,90909	0,90909	0,90909
Чисті грошові надходження приведені	32,15	43,93	67,33
Сумарні чисті грошові надходження приведені	32,15	76,07	143,41

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо чистий приведений дохід проекту (NPV):

$$NPV = \sum_{i=1}^n ЧГН_{пр} - I \quad (2.17),$$

де I – стартові інвестиції, тис. грн.

$$NPV \text{ проекту А} = 143406,4 - 53931,5 = 89474,9 \text{ грн.}$$

Розрахуємо строк окупності (PP) запропонованого нами інвестиційного проекту:

$$PP = \frac{I}{\sum_{i=t}^n ЧГН_{пр}} \quad (2.18)$$

$$PP = \frac{53931,5}{143406,4} = 0,4$$

Строк окупності проекту складає близько одного місяця (0,4 від 3 місяців).

Проведемо розрахунок індексу доходності запропонованого інвестиційного проекту:

$$ID = \frac{\sum_{i=t}^n ЧГН_{пр}}{I} \quad (2.19)$$

$$ID = \frac{143406,4}{53931,5} = 2,6$$

Представимо результати наших розрахунків ефективності інвестиційного проекту у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності інвестиційного проекту відкриття нейл-бару

Показник	Нормативне значення	Отримане значення
Чистий поточний дохід (NPV), грн	> 0	89474,9
Строк окупності	$\rightarrow 0$	0,4
Індекс доходності	> 1	2,6

Джерело: побудовано автором

Отже, можна сказати, що проект відкриття нейл-бару в одній із торгових точок ТОВ «Шик і блиск» є інвестиційно привабливим. Зокрема проект окупиться за один місяць. Чистий прибуток складатиме 20760 грн. у перший місяць реалізації проекту, що сприятиме удосконаленню конкурентної позиції.

Як підсумок, варто відзначити, що коли у підприємства з'явиться додаткова послуга експрес-манікюру, то підвищиться фінансова стійкість за рахунок прибутковості проекту. Що стосується перспектив запропонованого проекту, то через деякий період цей захід призведе до підвищення обсягів реалізації продукції мережі, а також до збільшення кількості постійних споживачів.

ВИСНОВКИ

За результатами аналізу літератури щодо визначення поняття конкурентної позиції підприємства ми виділили чотири наукові підходи. Дивлячись на відсутність єдності у поглядах авторів, ми встановили, що конкурентна позиція є комплексним поняттям та показує здатність підприємства формувати ефективну конкурентну стратегію у порівнянні з ключовими конкурентами, спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів та досягнення ключових показників діяльності організації.

Проаналізувавши процес управління конкурентною позицією та врахувавши більшість думок вчених, ми визначили, що у досліджуваній нами процес варто включати такі основні етапи: аналіз факторів, що визначають рівень управління конкурентною позицією підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; аналіз внутрішнього середовища організації; оцінку рівня управління конкурентною позицією підприємства; виявлення заходів з управління конкурентною позицією; застосування заходів з управління конкурентною позицією підприємства.

Крім того, ми проаналізували методи для оцінки конкурентоспроможності, а саме кількісні методи (метод, основний на теорії ефективної конкуренції, метод рангів), якісні методи (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок), а також графічні методи (багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, метод радарів). Проведене дослідження дало змогу виділити ключові переваги та недоліки кожного із методу та дійти до висновку, що єдиного підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності не існує і до цього процесу варто підходити індивідуально та комплексно, враховуючи різні фактори, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Аналіз сучасного стану ринку послуг торгівлі України ми провели з використанням методу п'яти конкурентних сил М.Портера, які включають:

дослідження рівня конкуренції на ринку, аналіз загрози ринкової влади споживачів, аналіз ринкової влади постачальників, аналіз загрози появи нових конкурентів ринку, аналіз загрози появи товарів-замінників. В результаті дослідження встановили, що ринок є привабливим для нових конкурентів та прибутковим загалом.

В процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства, ми провели аналіз фінансових показників, зокрема оцінили ліквідність, рентабельність, тощо, виявили сильні та слабкі сторони організації. Зокрема, ми вважаємо, що ТОВ «Шик і блиск» слід приділити увагу розширенню асортименту послуг, а саме компанія може ввести нові додаткові послуги для споживачів. Зазначене дозволить підвищити репутацію торгівельної дрогері-мережі, знайти нових клієнтів та підвищити фінансову стійкість.

Враховуючи те, що ми дійшли до висновку, що компанії слід ввести додаткову послугу для клієнтів, тому ми запропонували запровадити послугу надання експрес-манікюру. Ми здійснили розрахунки інвестиційного проекту відкриття нейл-бару в одній із торгових точок ТОВ «Шик і блиск». Оцінивши конкурентоспроможність заходу після впровадження, виявилось, що її рівень підвищився у порівнянні з основним конкурентом. Запропонований нами проект є інвестиційно привабливим та сприятиме досягненню стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку послуг торгівлі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Прасолова С. П. Порівняльна оцінка конкурентної позиції вітчизняних та іноземних банків на ринку України: актуальні аспекти. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2021. № 1. С. 51-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2021_1_9
2. Москаленко О. Д. Зозульов О. В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць. 2020. Вип. 14.
3. Кирич Н. Б. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>
4. Щаслива Л.А. Ключові аспекти формування конкурентоспроможності підприємства. Економічний вісник Причорномор'я. 2021. № 1. С. 147-154. URL: <https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/15/13>
5. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика - інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61-68. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.61
6. Євтушенко Н.О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №3-4. С. 29-34. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.032934
7. Васьківська К.В. Особливості конкурентного економічного потенціалу підприємства. Аграрна економіка. Львів, ЛНАУ. 2020. Т. 13. № 1-2. С. 55-62. DOI: 10.31734/agrarecon2020
8. Синиченко А.В., Гоцуляк Н.П. Вплив структурованої моделі потенціалу підприємства на оцінку його конкурентоспроможності. Економіка і організація управління, 2020, 1 (37): 112-119

9. Бакай В. Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 272-279. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__45)
10. Єсіна, В.О. Аналітичний аспект підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як одна з умов євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2022. (42). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-42-55
11. Данько Т.І., Яворська Н.П., Тупісь М.М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Науково-виробничий журнал. 2021. №6 (123). 30 с.
12. Бордюк М. О., Щербак В.Г. Аналіз конкурентоспроможності малих підприємств на прикладі ТОВ "Медігран". Журнал стратегічних економічних досліджень. 2021. № 3. С. 32-37.
13. Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
14. Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. Бізнес Інформ. 2021. №9. С. 243–249. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-243-249>
15. Тюріна, Н. М., Назарчук, Т. В., Бакай, А. А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and Sustainability*, 2023 (1), 213–221. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>
16. Станьковська І. М., Станьковський Т.В. Модель стратегічного управління конкурентоспроможністю на засадах процесного підходу та TQM. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 39. С. 144-149
17. Недільська С. А. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Scientific*

Environment of Modern Human, 2022 2(21-02), 66–76.
<https://doi.org/10.30888/2709-2364.2022-21-02-006>

18. Шапурова О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 152–155.

19. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

20. Д'яконова, І., Кравчук, Г., Шелюк, А. і Хабер, Д.-Е. 2020. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності страхових компаній в контексті сталого розвитку. Financial and credit activity problems of theory and practice. 3, 34, 2020. 366–380. DOI:<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215575>

21. Кваско, А. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності поліграфічних підприємств. Science and innovation: Collection of scientific articles. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2020. С. 88-92.

22. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522>

23. Michael E. Porter. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008, p.86.

24. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

25. RAU. E-commerce. Новини drogerie&beauty: EVA, Blisk, АНЦ, Bomond, Prostor, Чистанько [Електронний ресурс]. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-drogerie-beauty-3/>

26. Економічна статистика. Економічна діяльність. Внутрішня торгівля [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

27. Економічна статистика. Економічна діяльність. Промисловість [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

28. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. Праць. Одеський національний економічний університет. Одеса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.

29. Karpenko Y., Kuznetsova I., Chykurkova A., Matveyeva M., Hridin O., Nakonechna K. Formation of the Enterprise Strategy based on the Industry Life Cycle. Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P). 2021. Vol. 12 No. 3, pp. 262-280

30. Кузнецова І.О., Пєнова А.І. Ресурсний підхід як основа формування конкурентних переваг підприємства на ринку швейної продукції. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ. 2019. 5 (268). С. 146-169.