

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 073 Менеджмент  
**на тему: «Управління конкурентними перевагами торговельного  
підприємства»**

Виконавець:

студентка ЦЗВФН

Андрющенко Мар'яна Іванівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

Науковий керівник:

к.псих.н., ст.викл.

Осичка Олена Василівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

Одеса 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Поняття конкурентних переваг підприємства	5
1.2. Класифікаційні підходи до конкурентних переваг	12
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	19
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	26
2.1. Аналіз ринку торговельних послуг України	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового положення ТОВ «ЮСК Україна»	44
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна»	50
2.4. Розробка пропозицій з посилення конкурентних переваг ТОВ «ЮСК Україна»	54
2.5. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ЮСК Україна» після заходів	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	70

## ВСТУП

В складних умовах активізації військових дій, падіння платіжної спроможності населення та скорочення споживання продукції підприємства зіштовхуються із проблемою формування та посилення власних конкурентних переваг. Не є виключенням і торговельні підприємства, діяльність яких на сьогодні нестабільна, а прибутки скорочуються. В таких умовах актуальним є питання формування та підтримки власних конкурентних переваг.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління конкурентними перевагами підприємства та застосування отриманих знань для удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ "ЮСК Україна».

В роботі поставлені та вирішені наступні завдання:

- встановити сутність поняття «конкурентна перевага»;
- проаналізувати ринок торговельних послуг України;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ЮСК Україна»;
- запропонувати заходи з удосконалення управління конкурентними перевагами ТОВ «ЮСК Україна».

Об'єктом дослідження є торговельне підприємство ТОВ «ЮСК Україна».

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: метод групування (для встановлення сутності поняття «конкурентна перевага підприємства»), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для встановлення найбільш впливової конкурентної сили); метод попарних порівнянь (для встановлення найбільш вагомих факторів конкурентоспроможності підприємств), методика оцінки інвестиційної привабливості проекту Європейського банку реконструкції та розвитку (для оцінки привабливості проекту розширення складських площ та оновлення складського обладнання), графік Гантта (для встановлення термінів закінчення робіт за проектом відкриття оновленого складу).

До інформаційної бази дослідження увійшли наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема статті та монографії, дослідження галузевих асоціацій, періодична звітність органів державної влади, дані бухгалтерської звітності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці пропозиції з підвищення забезпеченості складськими приміщеннями та оновлення складського обладнання, що дозволить зменшити термін очікування товару клієнтом.

## ВИСНОВКИ

На підставі дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, здобуто наступні результати:

1. Вважаємо більш раціональним розгляд конкурентної переваги як акумульованого прояву переваги над суперниками, що реалізується організацією в різних сферах, та вимірюється певними економічними показниками. Проявляється конкурентна перевага підприємства може в більш успішному веденні діяльності, більш ефективному за конкурентів використанні ресурсів, створенні продукції з унікальними якостями або за більш низькими цінами тощо.

2. За результатами оцінки ринку торговельних послуг відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М.Портера найбільшою загрозою є сила покупців. Споживачі чутливі до ціни та схильні до переходу на продукцію інших торговельних мереж, активно реагують на їх акційні пропозиції, вимагають якісного обслуговування.

3. В якості можливого способу нівелювання загрози втрати покупців пропонується зосередитися на усуненні недоліків обслуговування. Підприємство має проблеми із зручністю обслуговування, зокрема нестабільне постачання, відсутність товарів на складі тощо. Згадана проблема пов'язана ще з одною - недостатньою кількістю складських площ, оскільки в деяких регіонах відкриття нових магазинів не супроводжувалося зростанням обсягу складських приміщень.

Для розв'язання проблеми (посилення слабкої сторони підприємства) запропоновано підвищити забезпеченість складськими приміщеннями та оновити складське обладнання. Це дозволить зменшити термін очікування товару клієнтом та зменшить незручності його обслуговування. Розрахунок інвестиційної привабливості проекту показав його окупність в термін до двох років при NPV 449,8 тис. грн. Також за результатами запропонованих заходів зросте оцінка конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. “АТБ”, “Сільпо” та інші: топ-10 українських ритейлерів за виторгом у 2022-му. Українська Рада Торгових Центрів. <https://www.ucsc.org.ua/atb-silpo-ta-inshi-top-10-ukrayinskyh-rytejleriv-za-vytorgom-u-2022-mu/>
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Типография «Новости», 2010. 256 с.
3. Бабенко М. Пільгові ставки. Як підприємцям отримати знижки та пільги під час оренди нерухомості. Фокус. <https://focus.ua/uk/economics/519120-kak-poluchit-skidki-i-lgoty-pri-arende-nedvizhimosti>
4. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2009. 448 с
5. Богдан Т. Як доступ до кредитів визначає рівень економічного зростання. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/04/27/699542>
6. Вісімнадцяте загальнонаціональне опитування: психологічні маркери війни (8-9 жовтня 2022). Соціологічна група «Рейтинг». [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy\\_obschenacionalnyy\\_o\\_pros\\_psihologicheskie\\_markery\\_voyny\\_8-9\\_oktyabrya\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/vosemnadcatyy_obschenacionalnyy_o_pros_psihologicheskie_markery_voyny_8-9_oktyabrya_2022.html)
7. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. №49. 2020. С.97-103.
8. ВТМ на часі: як розвиваються власні торгові марки ритейлерів в умовах війни. Асоціація ритейлерів України. <https://rau.ua/novyni/vlasni-torgovi-marki/>
9. Динаміка кількості банків України. Мінфін України. <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>
10. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.

11. Дослідження Google: як українці оцінюють покупки онлайн. RAU <https://rau.ua/novyni/yssledovanye-google-pokupky-onlajn/>
12. Дослідження обсягів залучених кредитів та депозитів юридичними особами та ФОП. Бізнес. Дія. <https://business.diia.gov.ua/cases/novini>
13. За чотири місяці війни втрати ТЦ України становлять майже \$10 млрд. «Ритейл в Україні. <https://ua-retail.com/2022/06/za-chotiri-misyaci-vijni-vtrati-tc-ukra%dl%97ni-stanovlyat-majzhe-10-mlrd/>
14. Закон про внутрішню торгівлю – шанс для українських виробників уникнути тиску з боку торговельних мереж. Agropolit. <https://agropolit.com/spetsproekty/940>
15. Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Мармуль Л. О. Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. № 10. 2020. С. 4-10.
16. Інформація щодо статистичних даних розвитку ринку. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111-118.
18. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. №2 (25). С. 334-344.
19. Колмакова О.М., Андріянова О.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Young Scientist*. №5.1. 2018. С.37-41.
20. Кощій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форм*. №1. 2023. С. 71-78.
21. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. №1. 2019. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. С. 24-30.

22. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. №99-100. 2018. С. 44-48
23. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109–120.
24. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Технології управління організацією. Навч. посіб. – Харків: «Діса плюс», 2023. –104 с.
25. Кузнецова І. О., Кублікова Т. Б. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2017. № 5 (247). С. 95–105
26. Лаврентій В. Як стати на полиці найбільшого ритейлера країни? Розповідає заступниця директора служби закупівель «АТБ-маркет». *Forbes*. <https://forbes.ua/business/>
27. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51—54.
28. Логош О. Big Data: як ритейлу втримати споживача. *Думки*. <https://mind.ua/openmind/20228250-big-data-yak-ritejlu-vtrimati-spozhivacha>
29. Моїсєєв В. Бізнес в умовах війни: топ-20 найбільших компаній України за підсумками 2022 року. Ділове видання *The Page* (pg) <https://thepage.ua/ua/economy/top-20-najbilshih-kompanij-za-pidsumkami-2022-roku>
30. Офіси, торгові центри, склади. Як змінюються тренди в комерційній нерухомості. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/21/691694/>
31. Пандемія підвищує чутливість покупців до цін в продуктових магазинах. *Suntown*. <https://suntown-ukraine.com/uk/novini/pandemiya-pidvishhuie-chutlivist-pokupciv-do-cin-v-produktovih-magazinah>



32. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. №43. 2022.
33. Пилипенко А. В., Артеменко Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Матеріали IV Міжн. науково-практ. конф. "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*, 2003. С. 60-61.
34. Підготовка до роботи з новим поколінням споживачів уже сьогодні: Майбутнє споживчих ринків. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/ua/uk/2021/future-of-consumer-markets-ukr.pdf>
35. Симоненко К. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році. Асоціація ритейлерів України. <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/>
36. Цалко Т. Р., Харченко Т. О., Хондока А. М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. №9. 2019.
37. Цюцюпа С.В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1(57). 2020. С. 24-31.
38. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. 8-е изд., Пер. с англ. М.: 2004. 704 с.
39. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. №10. 2017. С. 427-432.
40. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. №8. 2017. С. 405-410.