

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконавець**

студентка факультету менеджменту,  
обліку та інформаційних технологій

**Коваль Дарина Олегівна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

к.е.н., ст. викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

**Піскун Альона Валеріївна**

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Одеса 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                           |                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ВСТУП.....                                                                                | 3                                      |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....       | 1                                      |
| 1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності                                       | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства .....                         | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АГРОС<br>ЮА» .....                       | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.1. Аналіз оптової торгівлі в Україні.....                                               | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрос ЮА» ....                          | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та пропозиції щодо її<br>підвищення ..... | 39                                     |
| ВИСНОВКИ .....                                                                            | 47                                     |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                             | 49                                     |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективність діяльності торговельного підприємства в умовах жорсткої конкуренції значною мірою залежить від його здатності бути конкурентоспроможним. Сучасний ринок, який характеризується невизначеністю та швидкими змінами, ставить перед підприємствами завдання якісного управління і постійного моніторингу своєї конкурентоспроможності. Високий рівень управління конкурентоспроможністю визначається здатністю підприємства формувати і зберігати конкурентні позиції в такому динамічному середовищі.

**Метою кваліфікаційної роботи** - узагальнення теоретичних понять щодо управління та покращення конкурентоспроможності підприємства.

**Завдання дослідження:**

- дослідити сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та вивчити основні методи її оцінки;
- дослідити ринок оптової торгівлі в Україні;
- розглянути характеристику ТОВ «Агрос ЮА» та визначити його основні фінансові показники;
- розробити заходи з підвищення його конкурентоспроможності та оцінити їх ефективність.

**Об'єктом дослідження** є підприємство оптової торгівлі ТОВ «Агрос ЮА».

**Методи дослідження:** методи теоретичного узагальнення та порівняння, метод системного аналізу, методи абстрагування, синтезу, індукції та дедукції, методи побудови таблиць, схем і графіків, статистичні методи; сучасні комп'ютерні технології обробки даних.

**Інформаційна база:** дані з наукових джерел та періодичних видань, як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а також інформація з офіційних джерел державної статистики та Інтернет-ресурсів. Для фінансового аналізу було використано річну звітність підприємства.

***Структура та обсяг роботи.*** Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (44 найменування). Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки. Робота містить 16 таблиць, 18 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності

Стабільне зростання економіки протягом тривалого часу неможливе без активного розвитку та підтримки повноцінного конкурентного середовища, в якому функціонують суб'єкти господарювання.

Еволюція конкуренції простежується як поступовий перехід від конкурентної взаємодії між окремими виробниками до жорсткого суперництва між великими господарськими об'єднаннями та транснаціональними компаніями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція економічних поглядів щодо сутності конкуренції

| Теорія                                         | Представники                         | Сутність                                                                        |
|------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Теорія абсолютних переваг (XVIII ст.)          | Сміт А.,<br>Рікардо Д.,<br>Мілль Дж. | Конкуренція базується на ідеальній взаємодії виробничих відносин                |
| Теорія рівноваги (кін. XIX- поч. XX ст.)       | Маршалл А.                           | Конкуренція забезпечує динамічний розвиток ринку на основі чітко визначених цін |
| Еволюційна теорія (XX ст.)                     | Шумпетер Й.                          | Конкуренція нового типу ґрунтується на здатності до інновацій та адаптивності   |
| Теорія конкурентних переваг (1980-ті р.)       | Портер М.                            | Ефективне використання конкурентних переваг стає ключовим фактором успіху       |
| Теорія інтелектуального лідерства (1990-ті р.) | Г. Хамел,<br>Прахалад К.             | Конкуренція розпочинається на етапі проектування нових потреб суспільства       |

*Джерело: складено автором на основі [1-3]*

Конкуренція як економічна категорія – це змагання між товаровиробниками за найкращі умови виробництва, збуту товарів і послуг, а також розподіл максимального прибутку. Вона виступає як регулятор обсягів

виробництва, впливає на темпи зростання пропозиції на ринку та стимулює виробників до розвитку, впровадження науково-технічних досягнень, підвищення ефективності праці, вдосконалення технологій продуктивності та організації роботи (рис. 1.1).

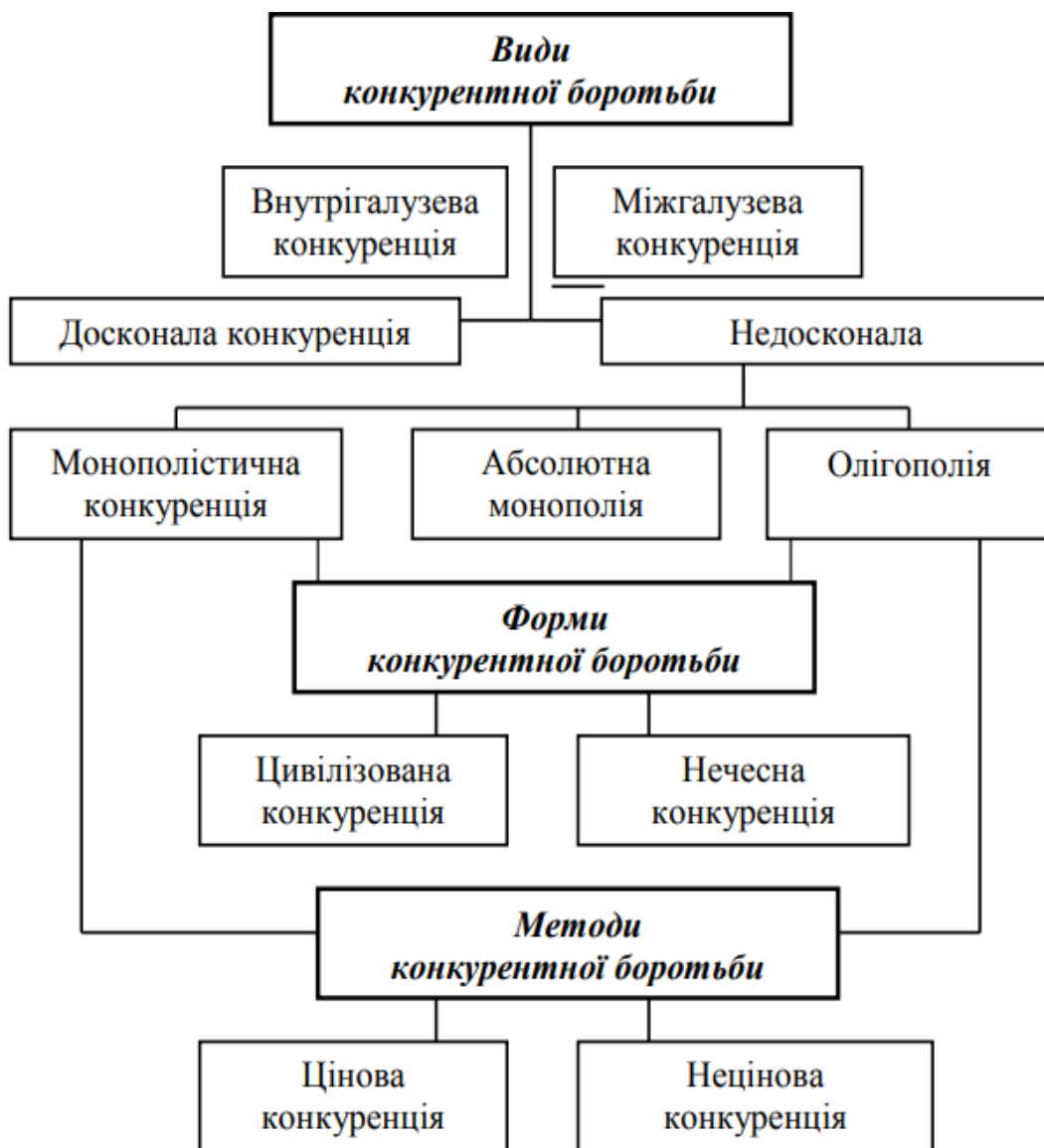


Рис.1.1. Види конкурентної боротьби

*Джерело: побудовано автором на основі [4-7]*

Існують два види конкуренції: внутрішньогалузева і міжгалузева.

Внутрігалузева конкуренція – це боротьба між підприємствами однієї галузі за зниження витрат, підвищення якості та розширення ринків збуту. Вона є типовим явищем на ранніх етапах капіталізму, коли кожна галузь мала

багато підприємств. Внутрігалузева конкуренція змушує різні виробництва мати одну ринкову ціну, оскільки ринкова вартість визначається середніми витратами суспільно необхідної праці. Підприємства з нижчими витратами отримують додатковий прибуток, тоді як ті, де витрати вищі, можуть зазнати фінансових труднощів. Внутрігалузева конкуренція сприяє зниженню витрат та покращенню ефективності виробництва, а також призводить до зростання концентрації капіталу і появи монополій.

Міжгалузева конкуренція – це боротьба між підприємствами різних галузей за ринки збуту, обсяги виробництва та прибуток. Вона спонукає підприємства вкладати капітал у найприбутковіші сфери, що призводить до перерозподілу капіталу та підвищення ринкових цін на товари з низьким прибутком. Міжгалузева конкуренція утворює єдину ринкову ціну для товарів і сприяє стабільності ринку. У минулому цей механізм був активний, але в сучасних умовах крупного виробництва він втратив свою актуальність.

У контексті ринкової економіки, різноманітність конкурентної ситуації визначається кількістю учасників на ринку, обсягом продукції, доступної для споживачів, а також методами, що використовуються в конкурентній боротьбі. Це призводить до формування таких видів конкуренції, як: чиста, монополістична та олігополістична.

Термін «чиста (досконала) конкуренція» вперше був введений неокласиками для опису ситуації, коли окремий суб'єкт господарювання діє на ринку ринкових цін і не має змоги впливати на ціноутворення. Початкова свобода конкуренції в результаті призвела до концентрації та централізації виробництва та капіталу, що в певний момент привело до формування монополії, змінюючи природу конкуренції з вільної на монополістичну або недосконалу.

Монополістична конкуренція, подібно до чистої, охоплює багатьох виробників і продавців, проте купівля та продаж здійснюється за більш ринковими цінами, що погіршує нерівність між ними.

Недосконала конкуренція, яка є основною моделлю сучасного ринку, завдяки абсолютній монополії, олігополії та монополістичній конкуренції, ускладнюючи доступ до ринку та дозволяючи окремим підприємствам впливати на рівень ціни.

Абсолютна (чиста) монополія, що є причиною виникнення недосконалої конкуренції, передбачає виникнення одного виробника та виглядає альтернативою. Такий стан речей дозволяє підприємству встановлювати високі ціни та контролювати ринок.

Різновидом абсолютної монополії є природна (або технологічна) монополія, яка базується на технічних або природних обмеженнях, що ускладнюють конкуренцію. Ці компанії перебувають під контролем держави та часто надають інфраструктурні послуги.

Цінова конкуренція виникає у змаганні між виробниками за споживача за рахунок зниження витрат на виробництво та ціну на товари, не впливаючи на їх якість або асортимент. Вона базується на різноманітних методах, і той, хто може забезпечити нижчу вартість продукції, зазвичай виграє в цьому змаганні. Ціна залишається одним із ключових факторів, але також має значення застосування досягнення науково-технічного прогресу.

Один із ефективних методів цінової конкуренції – це надання клієнтам торговельних знижок, що сприяє розширенню, поверненню витрат і збільшення обсягів продажів.

Нецінова конкуренція, натомість, базується на покращенні якості, технічного рівня та інших параметрів продукції без змін у цінах. Це може включати в себе використання новітніх технологій, підвищення надійності продукції, розширення асортименту і підвищення якості обслуговування. Методи нецінової конкуренції можуть бути ефективнішими, оскільки не потребують великих витрат на підтримку конкурентоспроможності товару. Вони спрямовані на поліпшення споживчих характеристик, забезпечуючи переваги в мінімізації термінів поставки, збільшення економії енергії та зручності в експлуатації.

Отже, методи боротьби орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності, асортименту та обслуговування, що дозволяє компаніям успішно змагатися на ринку.

Форми конкурентної боротьби поділяються на два основні типи: цивілізовану та нечесну. У цивілізованій конкуренції учасники змагань ведуть боротьбу за споживачів у межах законів та з перевагами соціальної справедливості та цінностей демократичного суспільства. При цьому втручання держави є мінімальним.

Нечесна конкуренція, натомість, відзначається невідповідністю моральним і етичним нормам у боротьбі з конкурентами. Її ціль полягає в отриманні комерційної вигоди та забезпеченні домінування на ринку.

Таким чином, дослідження конкуренції як економічної категорії дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах вона є невід'ємною частиною ринкових відносин та стимулює господарюючих суб'єктів задовольняти потреби споживачів з метою максимізації власних прибутків. Конкуренція змушує підприємства створювати конкурентоспроможні товари або надавати конкурентоспроможні послуги.

Практичне застосування теорії конкуренції є основою для формування систем управління конкурентоспроможністю на рівні кожного суб'єкта господарювання. Однак цей процес ускладнюється наявністю численних теорій конкуренції, що впливає на визначення поняття конкурентоспроможності, оскільки між ними існує діалектичний зв'язок.

Різноманітність теорій призводить до відсутності єдиного універсального трактування конкурентоспроможності, а іноді й до суперечливості між існуючими визначеннями цього поняття. Тому актуальною є інтерпретація конкурентоспроможності з урахуванням багатогранності цього явища, а також основних положень теорії систем.

Здатність господарюючих суб'єктів конкурувати з іншими виробниками на ринку визначає основу поняття конкурентоспроможності. У ринковій економіці безперервний процес суспільного відтворення неможливий без

підприємств, які є фундаментальними суб'єктами конкуренції та активними учасниками конкурентних відносин.

Нижче наведено основні визначення дефініції «конкурентоспроможність» сучасними науковцями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття «конкурентоспроможність»

| Автор                             | Сутність поняття                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Воронюк Т. А.                     | Здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, оптимально використовувати ресурси та впроваджувати інновації                                                                        |
| Дубницький В.І.,<br>Нефедова О.Г. | Це економічна та організаційна складові підприємства, що охоплюють ефективність у багатьох сферах, включаючи інноваційну, економічну та фінансову.                                                             |
| Дудник О.В. та<br>Міненко С.      | Здатність підприємства ефективно використовувати конкурентні переваги, задовольняючи потреби покупців та раціонально використовуючи наявні ресурси                                                             |
| Салун М.М. та<br>Паляничка Є.М.   | Відзначили конкурентоспроможність підприємства через призму використання принципів управління та елементів системи менеджменту, спрямованих на зайняття певної ніші на та досягнення бажаних результатів ринку |
| Слець О.П.                        | Боротьба між підприємствами за конкурентні переваги та ефективність діяльності через раціональний розподіл та використання ресурсів                                                                            |
| Кліменко І.М.                     | Це здатність підприємства протидіяти факторам ринкового середовища, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та розширювати ринки збуту                                                                  |
| Криворучко О.С.                   | Здатність до визначення та реалізації конкурентних переваг через ефективне управління ресурсами та адаптацію до ринкового середовища для задоволення потреб покупців і досягнення цілей                        |
| Добрянська Н.А.,<br>Варгатюк М.О. | Зводиться до здатності підприємства до конкурентної боротьби на ринку з іншими учасниками.                                                                                                                     |

*Джерело: узагальнено автором на основі [8-11]*

Як бачимо, поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатогранним і складним. Не існує єдиного, загальноприйнятого визначення цього терміну, адже різні наукові підходи до менеджменту пропонують свої інтерпретації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Основні підходи до розуміння конкурентоспроможності

| Підхід                  | Сутність                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Адміністративний</b> | Ґрунтується на формуванні універсальних принципів управління, які гарантують успіх та конкурентоспроможність будь-якого підприємства на ринку.                                                                                            |
| Відтворювальний         | фокусується на постійному оновленні виробництва товару з метою задоволення потреб конкретного ринку                                                                                                                                       |
| Динамічний              | розглядає підприємство в динаміці, аналізуючи його розвиток протягом 5-10 років та більше                                                                                                                                                 |
| Інституційний           | Полягає у регламентації всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою нормативних актів, щоб забезпечити чітку систему управління та гарантувати конкурентоспроможність.                                                             |
| Інтеграційний           | Націлений на посилення взаємодії та співпраці між різними підрозділами підприємства, що сприяє кращій координації дій та підвищує загальну ефективність, що, в свою чергу, веде до конкурентоспроможності.                                |
| Кількісний              | Використовує математичні, статистичні та інші методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства в кількісних показниках.                                                                                                              |
| Комплексний             | Враховує не лише економічні, але й екологічні, технічні, організаційні, соціальні та інші аспекти діяльності підприємства, щоб отримати більш цілісну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності.                                        |
| Процесний               | Розглядає управління як безперервний процес, що складається з взаємопов'язаних дій та функцій.                                                                                                                                            |
| Системний               | Розглядає підприємство як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, які мають вхід, вихід та зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, що визначає характер та конкурентоспроможність підприємства.                         |
| Ситуаційний             | Ґрунтується на тому, що найефективніший метод досягнення конкурентоспроможності залежить від конкретної ситуації, тобто існує універсального рецепту, адже на успіх підприємства впливає безліч факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. |

*Джерело: узагальнено автором на основі [11]*

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства має такі основні характеристики:

1. Вільна ринкова конкуренція, яка спонукає підприємство до постійного вдосконалення своєї діяльності, щоб досягти кращих результатів, порівняно з конкурентами.

2. Використання економіко-математичних методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з конкурентами.

3. Застосування універсальних принципів управління, що допоможе підприємству досягти успіху навіть в умовах знань та креативної економіки.

Водночас, відносини між суб'єктами втрачають сенс, якщо вони не пов'язані з продуктивними силами економіки. Соціально-економічні системи різних рівнів у ринковій економіці характеризуються багаторівневою ієрархією, яка включає об'єкти на мікро-, мезо- та макрорівні. До них належать окремі господарські одиниці, їх об'єднання та структури різного рівня інтеграції, суб'єкти управління яких мають право приймати та реалізовувати самостійні управлінські рішення, а також регіони та держава. Точно так виділяють і різні рівні конкурентоспроможності (рис. 1.2).

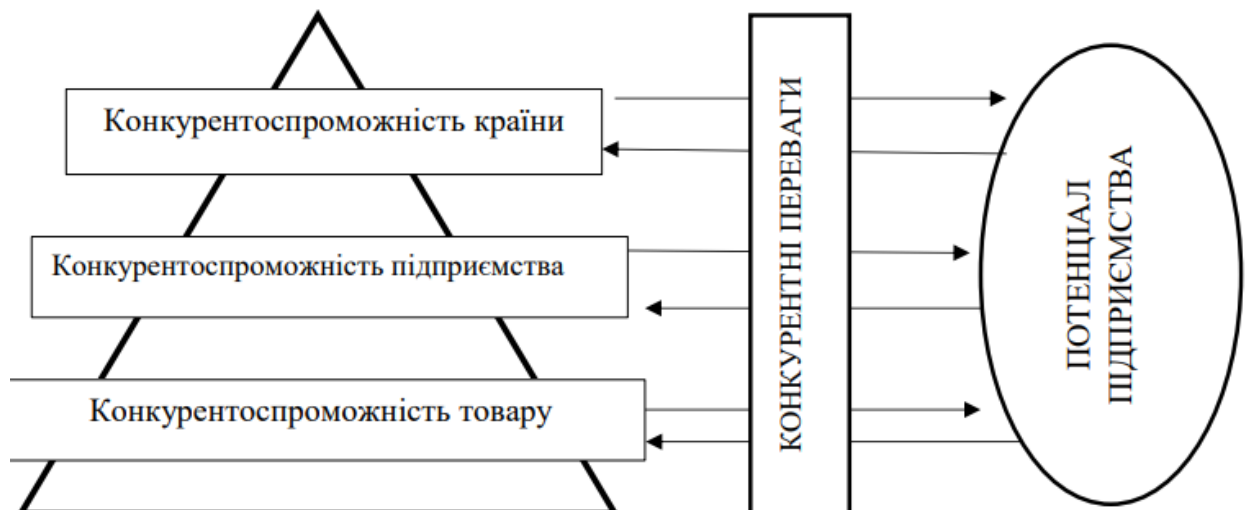


Рис. 1.2. Ієрархія конкурентоспроможності

*Джерело: побудовано автором на основі [12-13]*

При цьому:

- конкурентоспроможність продукції – це її здатність задовольняти потреби та очікування споживачів краще, ніж аналоги конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства характеризує це його здатність успішно функціонувати та досягати своїх цілей на певному ринку протягом певного проміжку часу;
- конкурентоспроможність країни виступає у вигляді комплексу інститутів, стратегій і факторів, рівнем продуктивності, що формують її економічний розвиток.

Таким чином, конкуренція та конкурентоспроможність є ключовими факторами, які сприяють економічному, соціальному та технологічному розвитку в сучасному світі. Вони стимулюють підприємства до постійного покращення, інновацій та адаптації змін, що в кінцевому результаті сприяють досягненню як бізнесу, так і суспільства в цілому.

## **1.2. Система управління конкурентоспроможністю підприємства**

Уміння управляти конкурентоспроможністю є критично необхідним для успіху підприємства в сучасних умовах, дозволяючи йому ефективно конкурувати, адаптуватися до змін та забезпечувати стійкий розвиток.

Управління конкурентоспроможністю підприємства отримало більшу увагу з моменту появи концепції розвитку бізнесу, зростанням вимог споживачів та розвитком інформаційних технологій. Кожне підприємство є унікальним, а процес формування конкурентної стратегії залежить від його позиції, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристики вироблених товарів і послуг, а також стану економічного та культурного середовища.

Максимізація прибутку може бути досягнута за рахунок забезпечення високої конкурентоспроможності. Зростання конкуренції на внутрішньому та

зовнішньому ринках обумовлено зростанням глобалізації світової економіки та збільшенням темпів і масштабів змін у технологічному середовищі виробництва. Постійний контроль за конкурентами та відстеження власної позиції на ринку дозволяє виявити та задовольнити запити споживачів раніше, ніж конкуренти.

Знання сильних і слабких сторін як власного підприємства, так і підприємств-конкурентів, дозволяє оцінити їх потенціал і сконцентруватися на тих напрямках діяльності, де конкуренти є слабкішими.

Крім того, дослідження щодо конкурентоспроможності підприємства є підтвердженими обґрунтуваннями при залученні інвестицій, виборі підприємства-партнера, ухваленими рішеннями про зміни асортименту, розробці програми виходу на нові ринки збуту, модернізації та автоматизації виробництва тощо.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю ґрунтується на принципах теорії управління, де ключовими елементами є (рис. 1.3):

1. Мета представляє собою чітко сформульовані цілі, досягнення яких гарантує стійку конкурентоспроможність підприємства на ринку.
2. Суб'єкт включає менеджерів, керівників та інших осіб, які приймають управлінські рішення.
3. Об'єкт – це персонал, ресурси та інші елементи підприємства, які підлягають управлінню для досягнення поставлених цілей.
4. Методологія – це сукупність принципів, методів та інструментів, які використовуються для управління конкурентоспроможністю.
5. Принципи представляють собою загальні правила та норми, що визначають підхід до управління конкурентоспроможністю.
6. Процес – це сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення цілей управління конкурентоспроможністю.
7. Функції виступають у вигляді специфічних завдань, які виконуються в процесі управління конкурентоспроможністю.

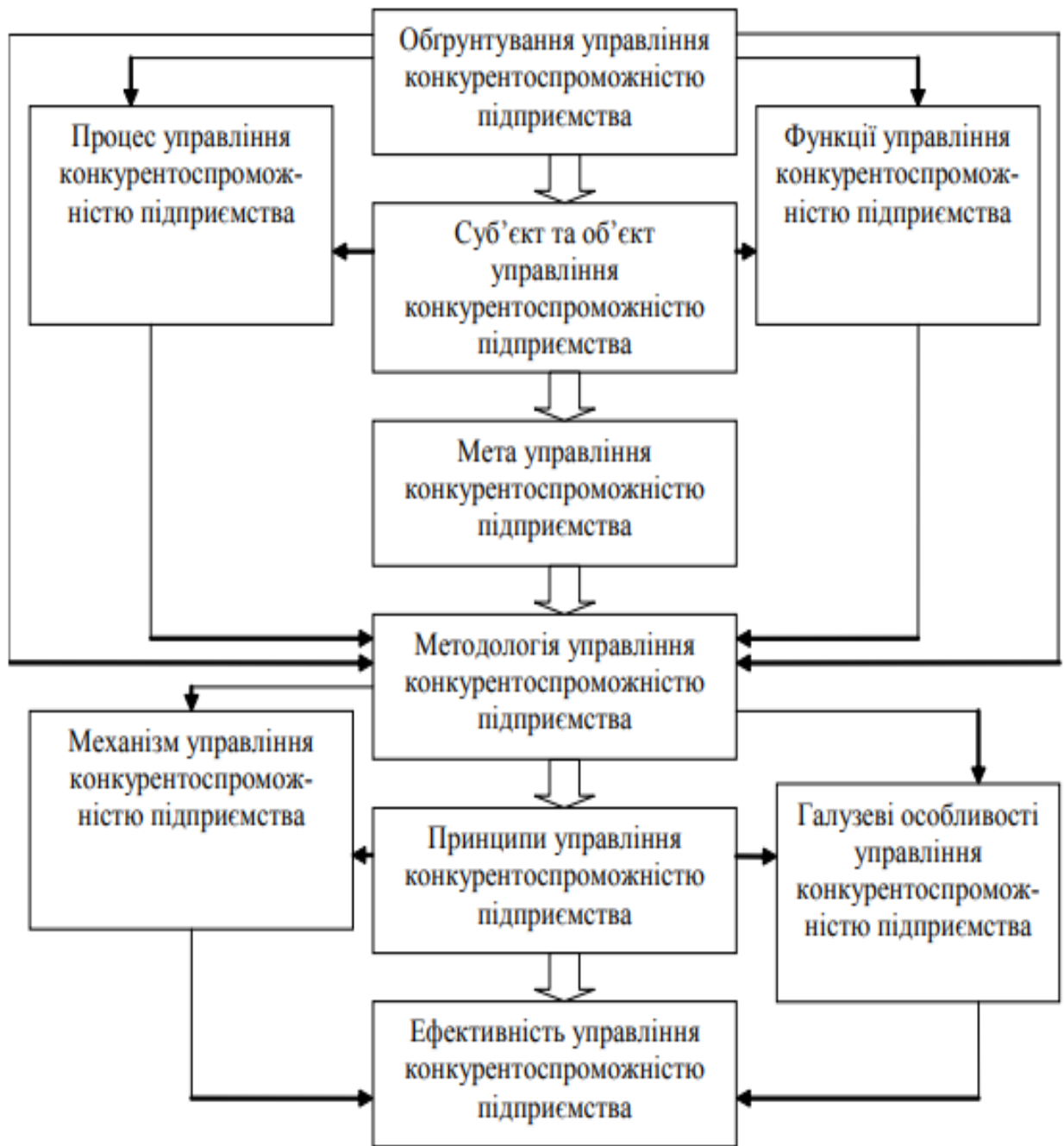


Рис.1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [14-15]*

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна розглядати як процес, що втілює в себе реальну різноманітність управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль, спрямованих на формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

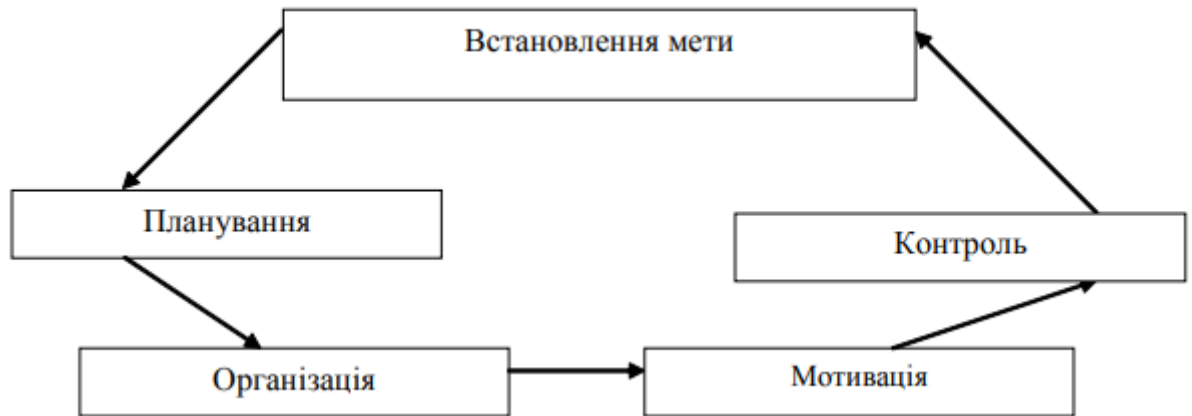


Рис. 1.4. Функції управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [11]*

Реалізація цих функцій формує цикл управління конкурентоспроможністю:

-Планування забезпечує розробку стратегії і тактики досягнення цілей, формування програми та складання планів для підвищення конкурентоспроможності на всіх рівнях підприємства та його структурних підрозділів.

- Організація включає в себе розподіл ресурсів між напрямками операційної діяльності та забезпечення придатності дій між операційними підрозділами.

- Мотивація включає використання економічних та психологічних мотиваційних механізмів для стимулювання діяльності управлінського персоналу.

- Контроль забезпечує контроль за виконанням запланованих заходів, спрямованих на досягнення конкурентної стратегії, шляхом використання планових показників.

Управління конкурентоспроможністю підприємства можна розділити на п'ять ключових етапів:

1 етап. Дослідження конкурентоспроможності.

2 етап. Визначення конкурентних переваг.

3 етап. Розробка конкурентної стратегії.

4 етап. Впровадження конкурентної стратегії.

5 етап. Оцінка результатів та вдосконалення.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинно базуватися на визначених пріоритетах (рис.1.5).



Рис. 1.5. Пріоритети управління конкурентоспроможністю підприємства

*Джерело: побудовано автором на основі [11]*

Парадигма пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємства включає наступні аспекти:

- Розвиток сучасного стратегічного мислення, що не обмежується лише стратегічним плануванням.
- Забезпечення ієрархічності та наскрізності управління, розглядаючи організацію як відкриту систему, яка є частиною більш великої системи.
- Розуміння важливості фактору часу в конкурентній боротьбі.
- Поняття управління конкурентоспроможністю підприємства як інноваційного процесу, спрямованого на побудову стратегічних конкурентних переваг, шляхом формування та розвитку інноваційного типу поведінки.

- Урахування глобальної інтелектуалізації економіки, де успіх залежить від рівня інтелектуальних технологій.
- Трансформація управління ресурсами у менеджменті знань для формування інтелектуального потенціалу.
- Самонавчання організацій, де виявляється діалектична єдність процесів єдиноначальності та групової самоорганізації для розкриття сутності діяльності керівника.
- Перехід від ієрархічної моделі до мережевої, що сприяє врахуванню процесів поширення форм сучасних організаційних утворень та форм конкуренції.

Підприємства повинні адаптуватися до конкурентних умов змінюваного зовнішнього середовища, постійно та всебічно аналізуючи конкурентів і визначаючи своє місце на ринку, тобто оцінюючи свою конкурентоспроможність. Це здійснюється за допомогою різних методів, які класифікуються за різними ознаками.

З однієї сторони ці методи діляться на кількісні та якісні. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на загальних умовних величинах, таких як індекси та коефіцієнти, які відображають рівень ключових показників у різних аспектах діяльності. Ці показники потім об'єднуються в групові та інтегральні індикатори, які дозволяють оцінити можливості організації в конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та прийнятті обґрунтовані управлінські рішення. Втім, деякі кількісні методики використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, що містять елементи суб'єктивізму в методиці.

Якісні методи оцінки, як правило, мають низький рівень математичної формалізації та базуються на експертних оцінках. Вони не допускають отримання оцінки конкурентоспроможності організації в процесі аналізу з високою науковою суворістю і характеризуються суб'єктивністю та умовністю. Однак якісні методи достатньо гнучкі, що дозволяють оцінювати реальні факти, а не абстрактні цифри, за умов правдивого інформування.

Проте є більш детальні класифікації методів оцінки конкурентоспроможності (рис.1.6).

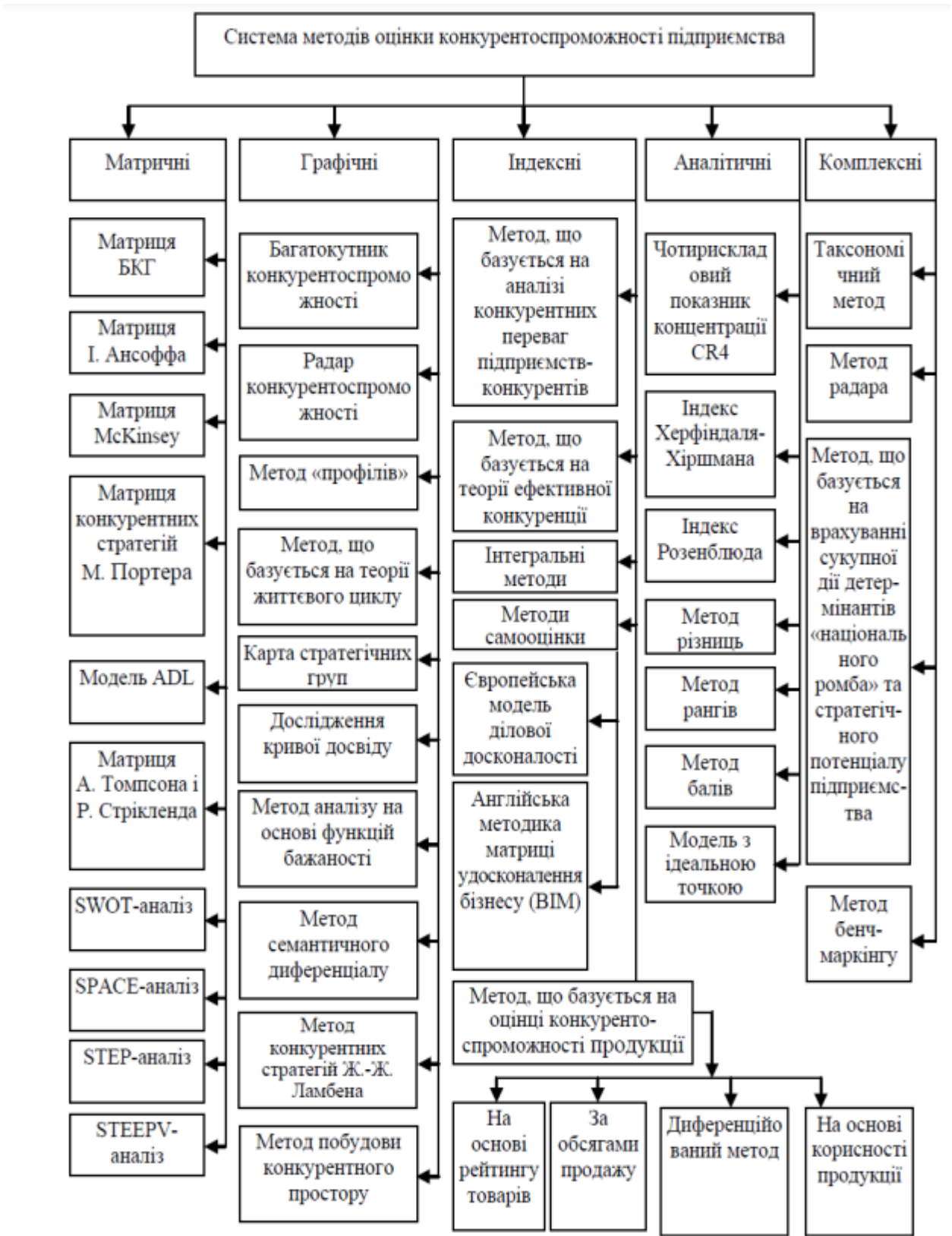


Рис. 1.6. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства  
Джерело: побудовано автором на основі [11]

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці, де елементи організовані за рядками та стовпцями. Основою цього підходу є двовимірні матриці, побудовані за принципом системи координат, що забезпечує маркетингову оцінку діяльності суб'єктів господарювання. За наявності актуальної інформації про обсяги реалізації продукції ці методи дозволяють отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Вони вирізняються простотою використання. Проте матричні методи мають свої недоліки: обмеження кількості характеристик, що оцінюються; аналізу причин та врахування недостатньої кількості чинників; складнощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки суб'єкта господарювання.

Для прикладу, розглянемо більш детально Методику Портера або «Модель п'яти сил Портера», яка включає аналіз таких елементи бізнес-середовища:

1. Оцінка загрози появи продуктів-замінників.
2. Оцінка загрози появи нових учасників.
3. Оцінка ринкової влади постачальників.
4. Оцінка ринкової влади споживачів.
5. Оцінка рівня конкурентної боротьби.

Портер називає ці сили «мікросередовищем», а «макросередовище» включає в себе фактори, які впливають на загальну здатність компанії забезпечувати обслуговування клієнтів та отримувати прибуток. Зміни в «мікросередовищах» часто вимагають перегляду позиції компанії на ринку в цілому. Необхідно розрізняти привабливість галузі від здатності кожної окремої компанії отримувати прибуток. Хоча галузь може бути привабливою в цілому, це не означає, що всі компанії в ній однаково успішні. Наприклад, в галузевих пасажирських авіаперевезеннях, де рентабельність невисока, деякі компанії пропонують використання бізнес-моделей, які можуть досягти вищого рівня прибутку, ніж середня компанія в цій галузі.

Модель GE/McKinsey, також відома як модель McKinsey 7-S, описує сім взаємопов'язаних елементів, які, на думку її авторів, є ключовими для успішного функціонування будь-якого підприємства (рис.1.7). Зміна одного з цих елементів неминуче тягне за собою зміни в інших.



Рис.1.7. Модель GE/McKinsey

*Джерело: побудовано автором на основі [11]*

Важливість цієї моделі полягає в тому, що управління в цьому випадку перестає бути просто "процесом створення формальних схем". Воно стає процесом інсталяції зв'язків між співробітниками, вирішення конфліктів та уваги до того, щоб розглядати кожного працівника як індивідуума зі своїми потребами та амбіціями. Ця модель дозволяє керівництву не лише зосередитися на фінансових результатах, але й приділити увагу особливому зростанню кадрів.

Індексні методи – це розрахункові кількісні методи, які пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за основними показниками та аспектами діяльності підприємства, та їх об'єднанням в інтегральний показник. Вони можуть використовувати як складні розрахунки, так і прості математичні операції.

Графічні методи використовують для створення багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Вони мають переваги, такі

як простота та наочність. Проте цей метод не враховує різну значимість чинників конкурентоспроможності та не дозволяє оцінити рівень загального критерію конкурентоспроможності. Крім того, використання великої кількості компонентів може погіршити наочність діаграми.

Спеціальні методи дозволяють оцінювати конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності, такими як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Комплексні методи, які передбачають системний підхід, не охоплюють весь спектр ключових параметрів функціонування підприємства. Вони отримують точну інформацію про конкурентоспроможність, враховуючи широкий перелік порівняльних переваг та параметрів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Проведений аналіз виявив низку проблем, пов'язаних з існуючими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства:

1. Більшість методів не дають чіткої та об'єктивної картини конкурентоспроможності через суб'єктивні фактори та неповний перелік показників.
2. Деякі методи, хоча й декларують комплексний підхід, не мають чіткого зв'язку з поняттям конкурентоспроможності.
3. Багато методів ґрунтуються на експертних думках, що може призвести до неточності та упередженості результатів.
4. Застосування деяких методик потребує значних ресурсів, роблячи їх недоступними для багатьох підприємств.
5. Окремі методи мають складні алгоритми та показники, що ускладнює їх практичне застосування.

Це свідчить про необхідність розробки нових, більш досконалих методів оцінки конкурентоспроможності, які б враховували:

- Об'єктивні та комплексні показники, що відображають різні аспекти діяльності підприємства.
- Чітку методологію та алгоритм оцінки, що гарантують обґрунтованість та достовірність результатів.

- Можливість застосування експертної оцінки, але з мінімізацією її впливу на об'єктивність.
- Доступність та економічність методу, що дозволить використовувати його широкому колу підприємств.
- Простоту та зрозумілість результатів, які легко інтерпретувати та використовувати для прийняття управлінських рішень.

Тільки розробка таких методів дозволить підприємствам отримати чітке уявлення про свою конкурентоспроможність та визначити стратегічні напрямки розвитку.

## РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### ТОВ «АГРОС ЮА»

#### 2.1. Аналіз оптової торгівлі в Україні

Оптова та роздрібна торгівля є ключовими елементами економіки України. Вони забезпечують взаємозв'язок між виробниками та споживачами, підтримують розвиток інших галузей економіки, створюють робочі місця, сприяють інноваціям та конкуренції, а також забезпечують значні надходження до бюджетів усіх рівнів. Разом вони формують фундамент для стабільного економічного розвитку країни.

Слід відмітити, що частка оптової та роздрібною торгівлі у ВВП України складає в середньому 14%, що є достатньо високим показником. Для порівняння, частка сільського господарства – 11%, а переробної промисловості – 10,5% [27].

Нижче наведена динаміка товарообороту за останні роки (рис. 2.1).

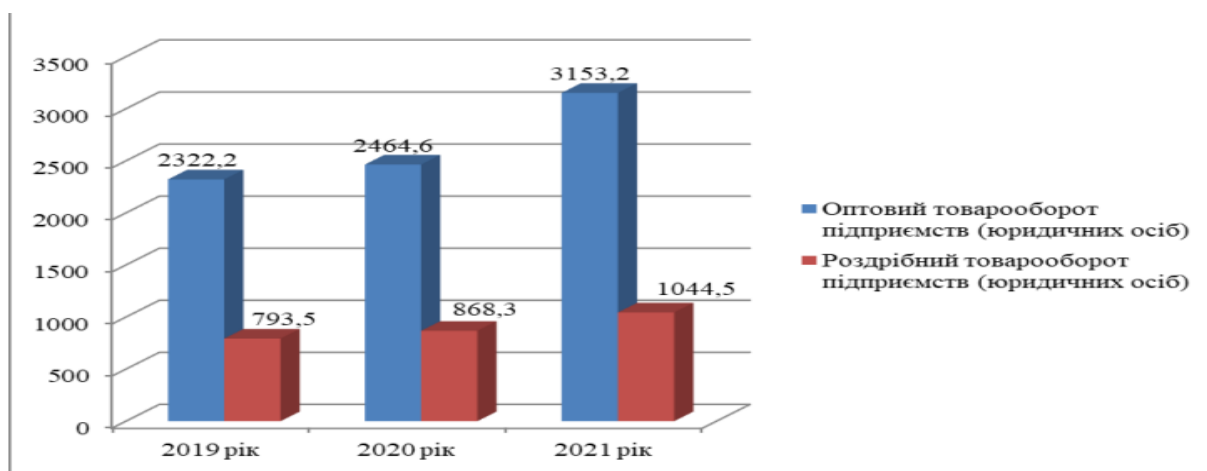


Рис. 2.1. Оптовий та роздрібний товарооборот України за 2019-2021 рр., млрд. грн.

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних*

При цьому за прогнозними даними, в 2022 р. оптовий товарооборот зменшився несуттєво (всього на 7%, порівняно з 2021 р.), а в 2023 р. склав майже 3001 млрд. грн.

Оптова торгівля належить до найбільш прибуткових видів діяльності на українському ринку. Цей сектор має тісні зв'язки з іншими економічними

сферами, стимулює роботу національних виробників, сільського господарства та інших галузей. Крім того, компанії оптової торгівлі роблять значний внесок у державний бюджет.

Сектор оптової торгівлі в українській економіці динамічно розвивається, особливо в галузі збуту продовольчих товарів (рис. 2.2).

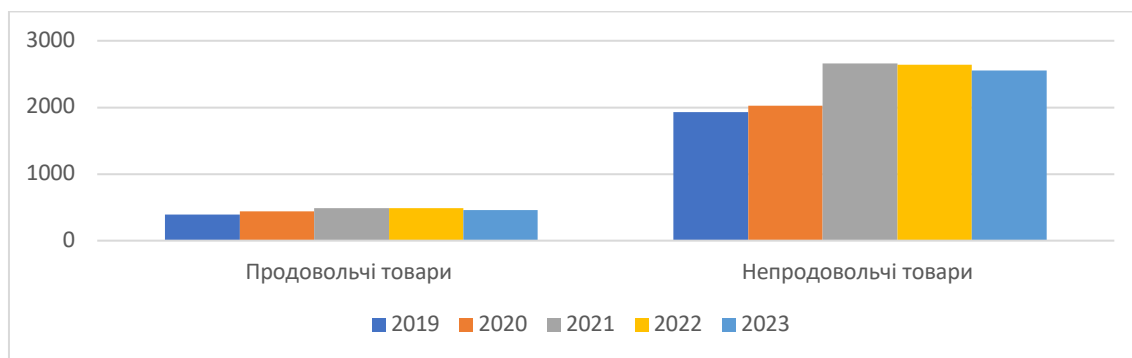


Рис. 2.2. Структура оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі в Україні за 2019-2023 рр., млрд. грн.

*Джерело: побудовано автором на основі статистичних даних*

Так, продовольчі товари складали за аналізований період у середньому 15,5-16,5% в оптовому товарообороті, а непродовольчі товари – 82,0-85,0%.

Сучасні компанії в цій сфері виконують численні завдання, включаючи формування товарних потоків, забезпечення умов для поставок від виробника до кінцевого споживача, мінімізацію витрат обігу, прискорення руху товарів, створення попиту на нові товари та їх просування на ринок, управління запасами, збереження товарів та стимулювання національних виробників до випуску нових видів продукції.

При цьому, частка продажу товарів, які виготовлені на території України, для продовольчих товарів складає у середньому 70-75%, а для непродовольчих 35-38%. Тобто, оптова торгівля непродовольчими товарами спеціалізується в більшій мірі саме на імпортованих виробниках.

При цьому всі підприємства оптової торгівлі можна розділити за такими критеріями: функціональний рівень, організаційно-правова форма, форма власності, місце та роль в товаропросуванні, товарна спеціалізація тощо (рис.2.3).



Рис. 2.3. Класифікація торговельних оптових підприємств

*Джерело: побудовано автором на основі [28-29]*

Оптові торговельні підприємства, основне завдання яких полягає у сприянні комерційним зв'язкам між виробниками товарів і споживачами, покликані виконувати ряд ключових і допоміжних, комерційних і виробничих функцій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

#### Основні функції підприємств оптової торгівлі

| Функція                                                                                    | Опис                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Взаємодія з учасниками на рівні держави та міжнародних ринках                              | Лобіювання інтересів сектору на рівні державних органів та участь у міжнародних торгових операціях і договорах.                           |
| Відстеження ринкових тенденцій                                                             | Аналізує ринкові умови, зміни в споживчих попитах та тенденції розвитку ринку для адаптації стратегій продажів та асортименту товарів.    |
| Участь в створенні нових категорій продуктів, розширення асортименту або його модернізація | Розробляє нові продукти, удосконалює існуючі асортименти для відповіді на зміни попиту та конкуренції.                                    |
| Прийняття ризиків через незатребуваність продукту                                          | Вибирає ризики, пов'язані з реалізацією менш популярних або нових товарів на ринку з метою їх успішного впровадження.                     |
| Організація процесів зберігання значних партій товарів                                     | Вибір оптимальних умов зберігання, контроль за якістю та управління запасами для забезпечення постійної доступності товарів.              |
| Забезпечення доставки                                                                      | Організовує ефективну та своєчасну доставку товарів до клієнтів, що включає в себе вибір транспортних маршрутів та контроль за поставками |

*Джерело: узагальнено автором на основі [30-32]*

Таким чином, основні функції оптових організацій полягають у безперебійному забезпеченні виробників можливістю збуту своєї продукції та роздрібних торговців товарами, а допоміжні – у наданні партнерам комплексу організаційно-технологічних послуг.

Серед найбільш прибуткових секторів виділяються торгівля нафтовими продуктами та паливом, а також зерном. Основну частку ринку складають підприємства, що спеціалізуються на видобутку та торгівлі вугіллям, нафтою та природним газом. Важливі сегменти також включають аграрні товари, продукти харчування, хімікати та фармацевтичні продукти.

Нижче представлено 10 підприємств-лідерів оптової торгівлі (рис. 2.4).

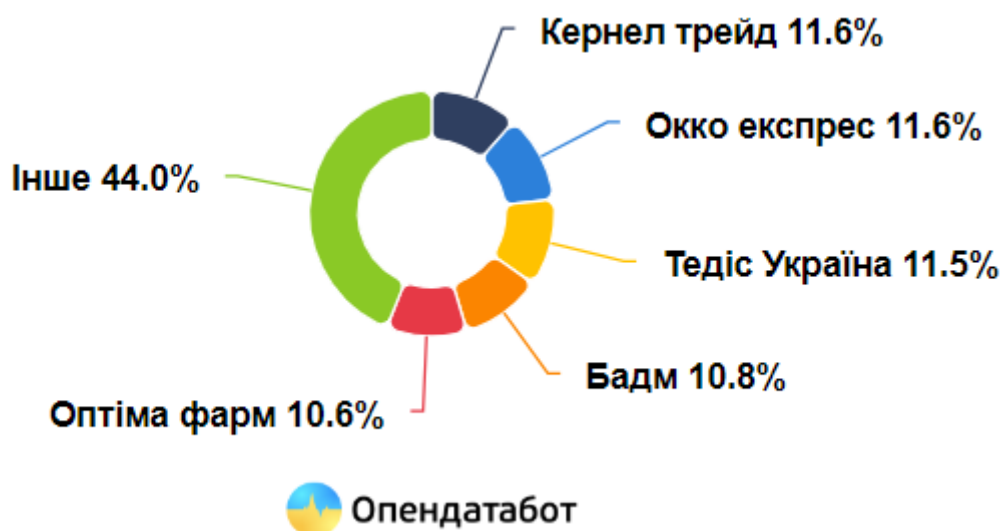


Рис. 2.4. Топ 10 компаній оптової торгівлі

*Джерело: побудовано автором на основі [33-36]*

При цьому, ТОВ «Кернел Трейд» - ключовий постачальник сільськогосподарської продукції; ТОВ «Окко Експрес» - оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; ТОВ «Тедіс Україна» - оптова торгівля тютюновими виробами; ТОВ «БАДМ» та ТОВ «Оптіма-Фарм ЛТД» - оптова торгівля фармацевтичними товарами.

Війна негативно вплинула на бізнес-середовище в Україні, що призвело до значного зростання кількості ліквідацій підприємств у деяких регіонах (рис. 2.5). Одеська, Запорізька та Київська області стали лідерами за цим показником.

В Одеській області частка закритих компаній зросла з 7,4% до 9%. Це свідчить про те, що війна суттєво погіршила умови для ведення бізнесу в цьому регіоні. Додатково на рівень закриттів вплинула релокація підприємств зі східних регіонів, не всі з яких змогли успішно відновити свою діяльність після перереєстрації. У Запорізькій області частка закритих підприємств зросла на 1 п.п., а в Київській - на 0,6 п.п.

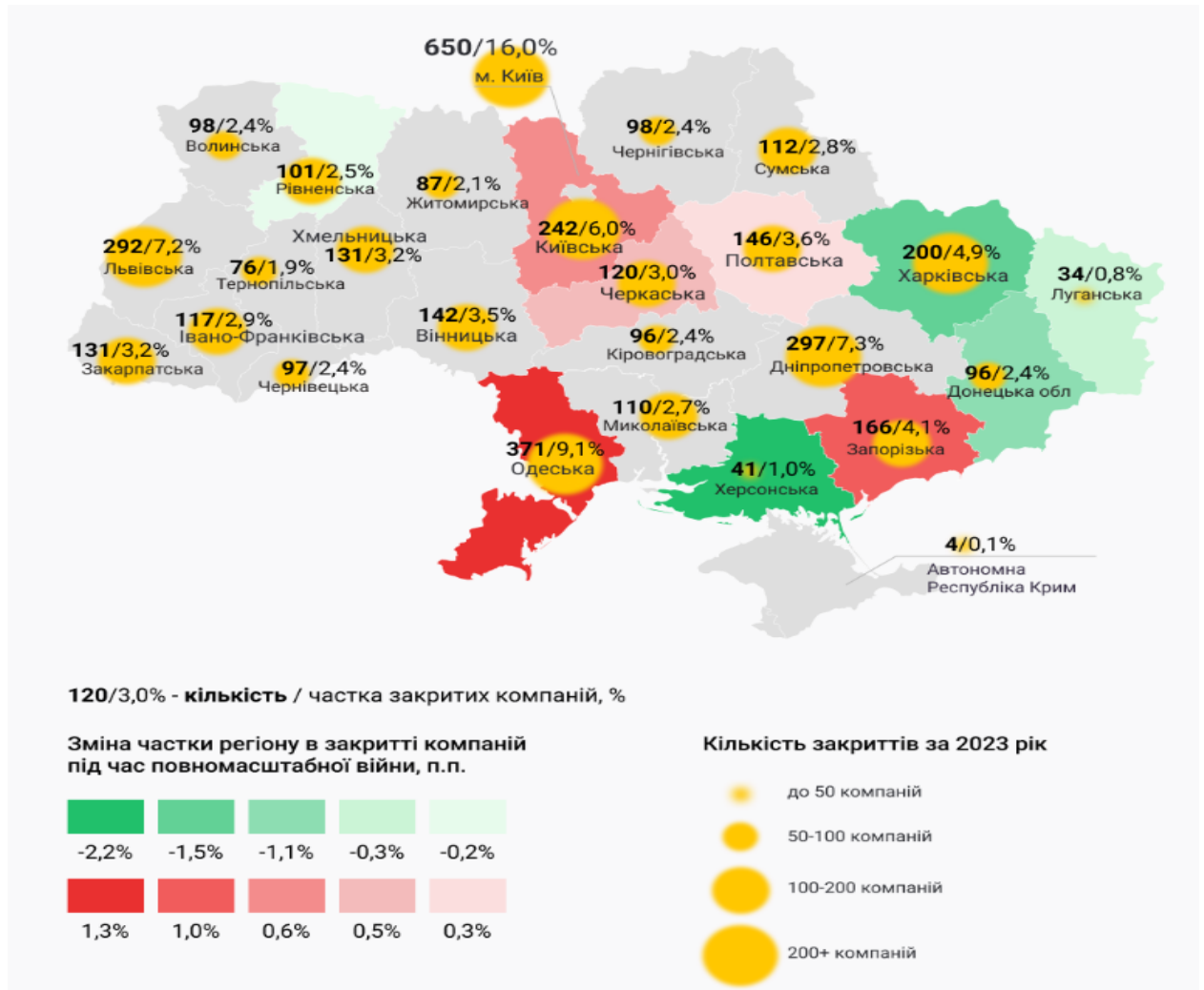


Рис. 2.5. Кількість закритих підприємств в Україні за 2023 р.

*Джерело: побудовано автором на основі [33-36]*

При цьому, більше всього закрилося підприємств саме сільського господарства (605 од. або 14,9% від загальної кількості), а найменше – в харчовій промисловості (150 од. або 3,7% відповідно) (рис. 2.6).

| №  | Галузь                 | Кількість закритих у 2023 році, (%) |
|----|------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Сільське господарство  | 605 (14,9)                          |
| 2  | Оптова торгівля        | 440 (10,9)                          |
| 3  | Операції з нерухомістю | 340 (8,4)                           |
| 4  | Будівельні компанії    | 269 (6,6)                           |
| 5  | Юридичні компанії      | 224 (5,5)                           |
| 6  | Роздрібна торгівля     | 197 (4,9)                           |
| 7  | Інші послуги           | 192 (4,7)                           |
| 8  | Медичні заклади        | 184 (4,5)                           |
| 9  | Транспорт і логістика  | 184 (4,5)                           |
| 10 | Харчова промисловість  | 150 (3,7)                           |

Рис. 2.6. Галузі, де закрилося найбільше підприємств у 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [33-36]

При цьому, частка закритих компаній саме в оптовій та роздрібній торгівлі скоротилися, що свідчить про позитивну динаміку та спроможність їх вистояти в таких умовах (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Приріст частки сектору закритих підприємств у 1 кв. 2024 р., порівняно з 2022 р.

Джерело: побудовано автором на основі [33-36]

Таким чином, з початком повномасштабного вторгнення сектор оптової торгівлі зіткнувся з низкою проблем [37-40]:

**1.Логістичні проблеми.** Станом на травень 2022 року було пошкоджено 23 573 км доріг, 289 автомобільних мостів, 6,3 тис. км залізничних колій та 41 залізничний міст. Діяльність морських портів на початку війни була вимушено припинена, що суттєво негативно вплинуло на всю торгівлю України.

**2.Труднощі з постачанням товарів.** До початку повномасштабної війни велика частина складів знаходилася в Київській області (близько 70-80% від загальної кількості складських приміщень). Після початку війни компанії були змушені перемістити залишки товарів у західні області. Оскільки склади в Київській області досягали десятків тисяч квадратних метрів, в інших областях не було в наявності таких площ. Через це постраждали ланцюги постачання та зросла вартість перевезень. Велика кількість компаній була змушена відмовитися від зберігання товарів на складах не лише через дефіцит приміщень, а й через фактор безпеки: скорочення запасів на складах мінімізує втрати від можливих ворожих атак.

**3. Скорочення попиту.** На початку війни спостерігався ажіотажний попит на продукти харчування та товари першої необхідності. Найбільший попит був на товари з великим терміном придатності: консерви, олія, макаронні вироби, борошно тощо. Однак, при цьому знизився попит на інші товари, наприклад, попит на меблі скоротився на 57%, на різні види підлоги – на 66%, на будівельні матеріали – на 47%. Скорочення попиту також було пов'язане зі зниженням купівельної спроможності населення через зростання цін та втрати робочих місць.

**4.Нестача кадрів.** За даними ООН, станом на 1 травня 2022 року, близько 5 мільйонів українців виїхали за кордон, а ще 7,7 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами. Це призвело до браку робочої сили не

лише в торгівлі, але й в інших секторах економіки. У сфері торгівлі дефіцит кадрів є постійною проблемою, але через значну міграцію населення, особливо жінок, які становлять великий відсоток працівників у цій сфері, ситуація стала критичною. Крім того, фінансові труднощі змушують багато підприємств зменшувати виплати заробітної плати. За даними НБУ на липень 2022 року, 27% персоналу працювали на скороченій зарплаті, 20% перебували у вимушеній відпустці, а ще 20% були скорочені. У великих ритейл-компаніях кількість співробітників знизилася з 271308 у травні 2021 року до 248072 у травні 2022 року.

**5. Обмежені фінансові ресурси та відсутність інвестицій.** Ця категорія включає дефіцит оборотних коштів і високі витрати на орендну плату.

**6. Збитки від військових дій.** Руйнування будівель, складських приміщень, магазинів, втрата основних засобів, пошкодження товарних запасів у торгових точках та складах. Згідно з дослідженням Асоціації ритейлерів України та Ukrainian council of shopping centers, найбільше збитків за перші два місяці війни зазнали такі галузі торгівлі: продукти харчування – 30,249 млрд. грн. (60%), основні збитки через пошкодження приміщень; одяг та взуття – 5,833 млрд. грн. (11%), основні втрати через пошкодження товарів на складах; електроніка та побутова техніка – 3,592 млрд. грн. (7%); ювелірні вироби – 1,182 млрд. грн. (2%).

Проте, незважаючи на всі труднощі та сучасні умови, сектор зумів впоратися з викликами великої війни, відновити та продовжити свою діяльність. Були проведені трансформації, оптимізація бізнес-процесів, впроваджено нові підходи та методи роботи на оптових ринках. Деякі компанії розпочали співпрацю з іноземними постачальниками товарів.

## 2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрос ЮА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрос ЮА» зареєстроване в 2018 р. за юридичною адресою: Одеська обл., місто Чорноморськ, селище Олександрівка, вул. Перемоги, 2-Д. Директором юридичної особи є Наквакін Артем Олександрович, кінцевими бенефіціарними власниками та засновниками підприємства є Бесєдіна Оксана Олександрівна, Романчиков Сергій Вікторович та Лисенко Антон Вячеславович, що мають по 28,65% статутного капіталу.

Основною діяльністю підприємства являється оптова торгівля імпортою керамічної плитки та сантехнічних виробів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Види діяльності ТОВ «Агрос ЮА»

| Номер коду       | Назва видів економічної діяльності                                                     |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 46.90 (основний) | Неспеціалізована оптова торгівля                                                       |
| 52.29            | Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту                                           |
| 46.73            | Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням |
| 23.31            | Виробництво керамічних плиток і плит                                                   |
| 23.42            | Виробництво керамічних санітарно-технічних виробів                                     |
| 73.12            | Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації                        |

*Джерело: узагальнено автором*

Основною місією компанії є забезпечення того, щоб кожен клієнт міг знайти товар, який відповідає його потребам і бюджету. Це досягається завдяки широкому асортименту продукції, представленій відомими закордонними виробниками, а також різноманітній ціновій політиці. Широкий вибір товарів у різних цінових сегментах дозволяє задовольнити потреби різних категорій споживачів, від тих, хто шукає економні рішення, до тих, хто прагне вибрати товари преміум-класу. Такий підхід сприяє підвищенню задоволення клієнтів і зміцненню партнерських відносин з ними, що є пріоритетним для компанії.

Нижче наведено інформацію щодо асортименту товарів підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

## Асортимент керамічної плитки та сантехніки ТОВ «Агрос ЮА»

| Група            | Види                   |
|------------------|------------------------|
| Керамічна плитка | Керамограніт           |
|                  | Мозаїка                |
|                  | Плитка для басейну     |
|                  | Плитка для ванни       |
|                  | Плитка для кухні       |
|                  | Плитка для підлоги     |
|                  | Плитка настінна        |
|                  | Фасад і тераса         |
|                  | Супутні товари         |
|                  |                        |
| Сантехніка       | Басейни                |
|                  | Ванни                  |
|                  | Вентиляція             |
|                  | Все для душі           |
|                  | Душові кабінки         |
|                  | Змішувачі              |
|                  | Кухонні мийки          |
|                  | Піддони                |
|                  | Умивальники            |
|                  | Унітази, біде, пісюари |

*Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства*

Як бачимо, асортимент продукції є досить широким і включає товари, які відповідають потребам як внутрішніх, так і зовнішніх робіт. Продукція цих груп дозволяє задовольнити вимоги до дизайну, функціональності та надійності, що забезпечує комплексний підхід до облаштування як житлових, так і комерційних приміщень.

Незважаючи, що ТОВ «Агрос ЮА» налічує невелику кількість працівників, організаційна структура підприємства велика та змістовна (рис. 2.8).

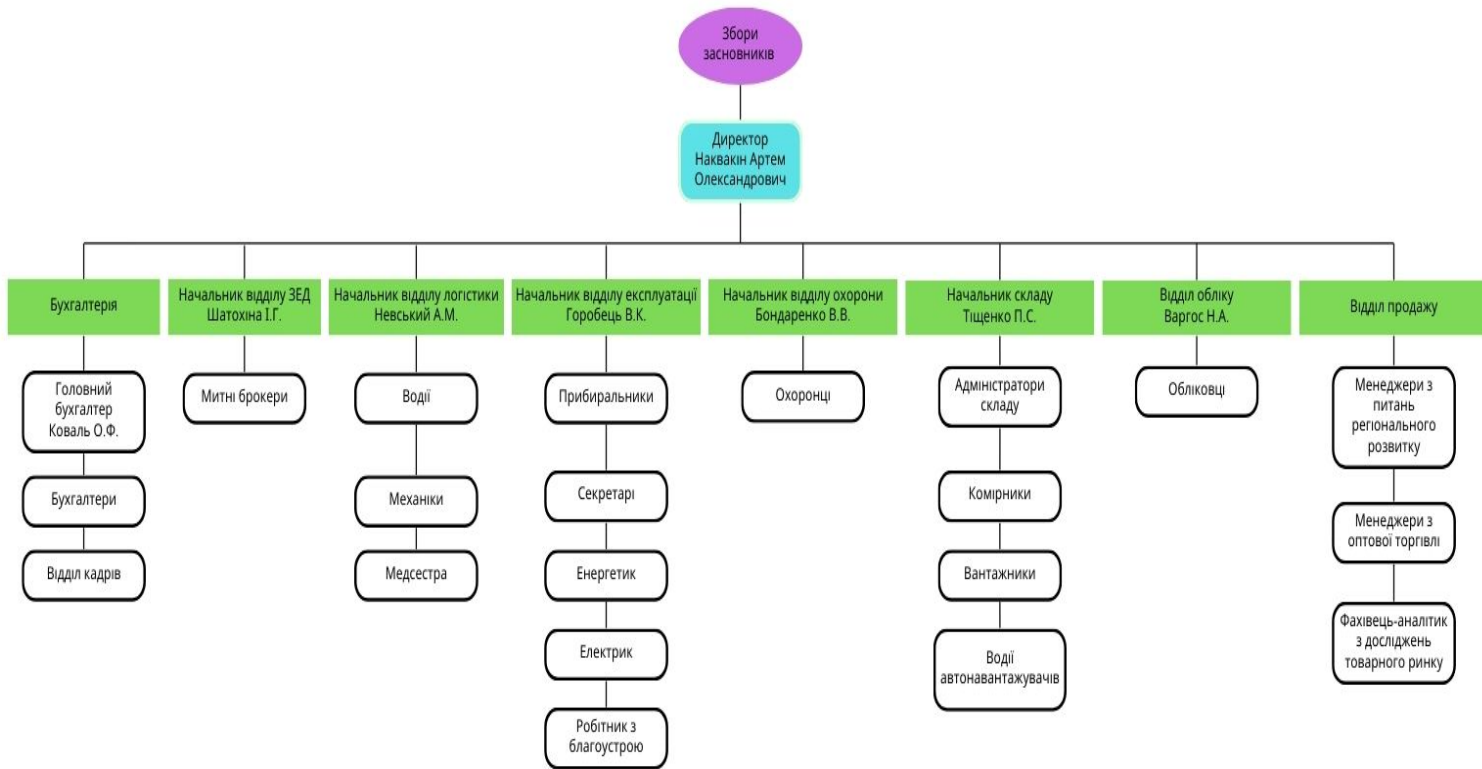


Рис.2.8. Організаційна структура ТОВ «Агрос ЮА»

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства

Задля поглибленого аналізу ключових аспектів ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агрос ЮА», розглянемо його Баланс та Фінансову звітність за 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Активи та пасиви ТОВ «Агрос ЮА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

| Показник                       | 2021 р.   | 2022 р.   | 2023 р.   |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Необоротні активи              | 47,5      | 43,1      | 40,0      |
| Оборотні активи, у тому числі: | 107 927,0 | 100 308,9 | 121 626,0 |
| -запаси                        | 166,8     | 335,0     | 33,0      |
| -дебіторська заборгованість    | 100 519,9 | 70 237,4  | 98 580,0  |
| -грошові кошти                 | 462,1     | 1 338,7   | 159,0     |
| Власний капітал                | 17 719,3  | 12 035,1  | 44 951,0  |
| Довгострокові зобов'язання     | -         | -         | -         |
| Поточні зобов'язання           | 90 255,2  | 88 316,9  | 76 715,0  |
| Валюта балансу                 | 107 974,5 | 100 352,0 | 121 666,0 |

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства

Як бачимо, валюта балансу підприємства збільшувалася протягом аналізованого періоду, що вказує на ефективну роботу та правильне керівництво в такий важкий для країни час.

При цьому більшу частину активів складають саме оборотні активи, що є характерним для торгових підприємств.

Слід звернути увагу саме на дебіторську заборгованість, розмір якої свідчить, що підприємство працює з післяплатою та може мати проблеми з регулюванням взаєморозрахунків із покупцями. Так, питома вага дебіторської заборгованості у 2021 р. складала більше 93% загальних оборотних активів, а в 2023 р. – 81%.

Динаміка власного капіталу наведена нижче (рис.2.9).

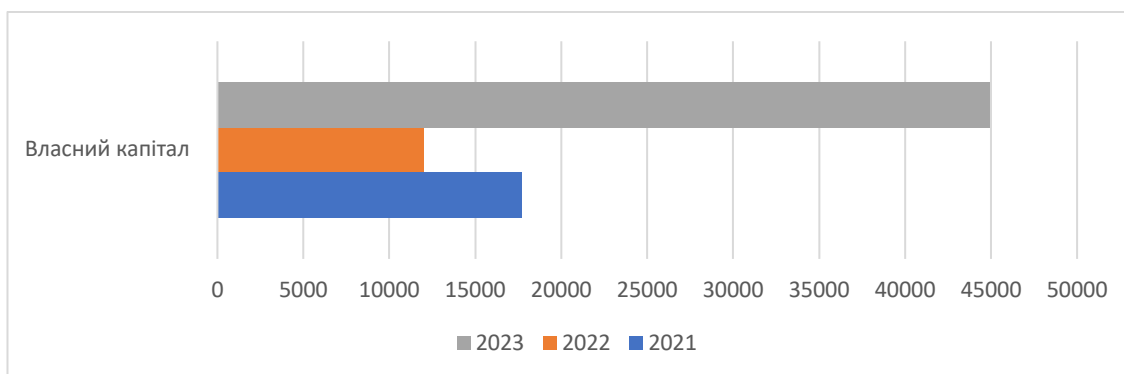


Рис. 2.9. Динаміка власного капіталу ТОВ «Агрос ЮА»  
за 2021-2023 рр., тис. грн.

*Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства*

При цьому слід відмітити, що довгострокових зобов'язань підприємство не мало протягом всього аналізованого періоду, а поточні зобов'язання зменшувалися в динаміці.

Нижче наведено фінансові результати підприємства за аналізований період (табл.2.5).

Бачимо, що 2021 р. та 2023 р. біли для підприємства прибутковими, а 2022 р. – збитковим. При цьому собівартість товару складала 95% від чистого

доходу в 2021 р., а в 2023 р. – 87%. Це свідчить саме про те, що підприємство заробляє на перепродажу імпортного товару великими партіями.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «Агрос ЮА» за 2021-2023 рр., тис. грн.

| Показники                                    | 2021 р.   | 2022 р.   | 2023 р. |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|---------|
| Чистий дохід від реалізації продукції        | 477 286,3 | 317 531,9 | 422 019 |
| Виробнича собівартість                       | 435 202,9 | 300 181   | 367 534 |
| Валовий прибуток (збиток)                    | 42 083,4  | 17 351    | 54 485  |
| Адміністративні витрати                      | 2 661,6   | 3 121     | 3 187   |
| Витрати на збут                              | 3 947,8   | 10 018    | 4 192   |
| Інші операційні витрати                      | 23 404,6  | 19 747    | 14 669  |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 28 420    | ( 5 684 ) | 38 911  |
| Чистий прибуток, тис. грн.                   | 24 729,7  | -         | 32 930  |

*Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства*

Підтвердженням цього є і показники рентабельності, які в 2022 р. через відсутність чистого прибутку не можливо розрахувати (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Рентабельність ТОВ «Агрос ЮА» у %, 2021-2023 рр.

| Показники                             | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Рентабельність виготовленої продукції | 5,3     | -       | 8,5     |
| Рентабельність активів                | 22,9    | -       | 27,1    |
| Рентабельність власного капіталу      | 139,6   | -       | 73,3    |
| Рентабельність сукупного капіталу     | 22,9    | -       | 27,1    |

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства*

Нижче наведемо графічно показники ліквідності (рис. 2.10).

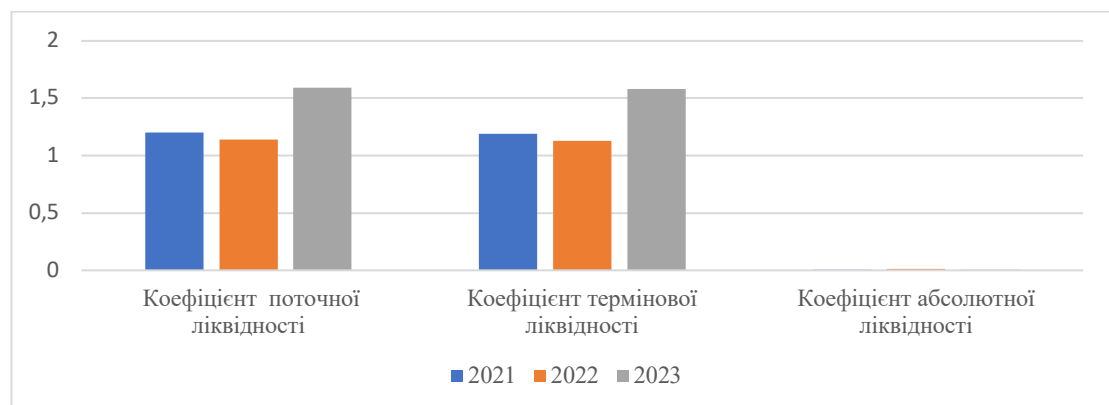


Рис.2.10 Ліквідність ТОВ «Агрос ЮА», 2021-2023 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства*

Підприємство демонструє покращення загальної ліквідності у 2023 році, що видно з росту коефіцієнтів поточної та термінової ліквідності.

Однак, значно низький коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на критичну нестачу грошових коштів, що може створювати серйозні ризики для покриття найнагальніших зобов'язань.

Підприємству варто звернути увагу на підвищення рівня абсолютно ліквідних активів, щоб забезпечити стійкість у разі несподіваних фінансових труднощів.

Проаналізуємо фінансову стійкість підприємства (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Фінансова стійкість ТОВ «Агрос ЮА» у %, 2021-2023 рр.

| Показники                       | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|---------------------------------|---------|---------|---------|
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 5,09    | 7,34    | 1,71    |
| Коефіцієнт власного капіталу    | 0,16    | 0,12    | 0,37    |
| Коефіцієнт оборотності активів  | 4,42    | 3,16    | 3,47    |

*Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства*

Аналізуючи дані показники, можна зробити такі висновки:

- У 2021-2022 рр. компанія мала високу фінансову стійкість, однак у 2023 р. цей показник значно знизився, що може свідчити про збільшення зобов'язань або зменшення власного капіталу.
- Частка власного капіталу у фінансуванні активів була низькою у 2021-2022 рр., проте значно покращилась у 2023 р., підвищуючи фінансову незалежність компанії.
- Ефективність використання активів була найвищою у 2021 р., знизилась у 2022 р., але частково відновилась у 2023 р.

Рекомендуємо звернути увагу на фактори, що вплинули на значне зниження фінансової стійкості у 2023 році, та продовжувати роботу над підвищенням ефективності використання активів та збільшенням частки власного капіталу у фінансуванні активів.

Нижче наведено формули розрахунку даних показників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості

| Показник                              | Розрахунок                                                       |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Рентабельність виготовленої продукції | Чистий прибуток / Повна собівартість                             |
| Рентабельність активів                | Чистий прибуток / Балансова вартість активів                     |
| Рентабельність власного капіталу      | Чистий прибуток / Власний капітал                                |
| Рентабельність сукупного капіталу     | Чистий прибуток / Балансова вартість активів                     |
| Коефіцієнт поточної ліквідності       | Оборотні активи / Поточні зобов'язання                           |
| Коефіцієнт термінової ліквідності     | (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання                |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності     | Грошові кошти / Поточні зобов'язання                             |
| Коефіцієнт фінансової стійкості       | (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові) / Власний капітал |
| Коефіцієнт власного капіталу          | Власний капітал / Балансова вартість активів                     |
| Коефіцієнт оборотності активів        | Чистий дохід / Балансова вартість активів                        |

*Джерело: побудовано автором на основі [41-43]*

Таким чином, ТОВ «Агрос ЮА» - це молоде підприємство оптової торгівлі, яке намагається вистояти сьогодні в дуже важких умовах. Аналіз фінансових показників свідчить, що 2022 р. був дуже складним для підприємства, проте вже в 2023 р. справи пішли краще. Саме тому, необхідно більш детально проаналізувати не лише саме підприємство, але й його конкурентів, аби визначити можливі шляхи розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку керамічної плитки та сантехніки.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та пропозиції щодо її підвищення**

Сьогодні попит на придбання керамічної плитки та сантехніки залишається високим і актуальним протягом усього року через необхідність продовження будівельних робіт, оновлення або відновлення житлових приміщень. Будівельні проекти, ремонтні та відновлювальні роботи, а також зміна дизайну приміщень відбуваються безперервно у великій кількості по всій країні, незалежно від зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність чи війна. Це обумовлює незалежність даного виду продукції до сезонних коливань.

На сучасному ринку будівельних матеріалів спостерігається велика конкуренція як вітчизняних продавців, так і закордонних, малих виробництв та великих міжнародних компаній. З кожним роком на ринку з'являється все більше магазинів та дистриб'юторів керамічних плиток, щоб зайняти стабільну позицію на ринку та залучити увагу споживачів.

Серед конкурентів ТОВ «Агрос ЮА» є такі відомі компанії як: «Агромат» та «Лео Кераміка». Дані компанії є великими мережами, що працюють на оптову та роздрібну торгівлю. Вони активно просуваються в соціальних мережах, постійно проводять рекламні кампанії та мають високу репутацію через довге знаходження на ринку. У свою чергу ТОВ «Агрос ЮА» націлений виключно на оптову торгівлю, що значно звужує кількість потенційних покупців.

Оцінку конкурентоздатності ТОВ «Агрос ЮА» проведемо за допомогою рейтингової оцінки (табл. 2.9).

Таким чином, ТОВ «Агрос ЮА» (загальна оцінка 2,65) має сильні сторони в таких факторах, як безкоштовна доставка, відстрочка платежу, цінова політика, можливість готівкового та безготівкового розрахунку, система знижок та бонусів, і якість продукції. Проте, компанії слід покращити показники за такими аспектами, як комплексність послуг, наявність та

зручність інтернет-сайту, доступність менеджера, ознайомлення з новими виробами та ідеями, можливість оперативного вирішення проблем на рівні керівництва, і професіоналізм персоналу.

Таблиця 2.9

## Оцінка конкурентоздатності ТОВ «Агрос ЮА»

| Фактори                                                           | Пито-<br>ма<br>вага | ТОВ «Агрос ЮА» |                    | «Агромат» |                    | «Лео Кераміка» |                    |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|--------------------|-----------|--------------------|----------------|--------------------|
|                                                                   |                     | рейтинг        | загальна<br>оцінка | рейтинг   | загальна<br>оцінка | рейтинг        | загальна<br>оцінка |
| 1.Безкоштовна доставка                                            | 0,05                | 3              | 0,15               | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 2.Відстрочка платежу                                              | 0,1                 | 3              | 0,3                | 3         | 0,3                | 2              | 0,2                |
| 3.Комплексність послуг                                            | 0,1                 | 2              | 0,2                | 2         | 0,2                | 3              | 0,3                |
| 4.Цінова політика                                                 | 0,1                 | 3              | 0,3                | 3         | 0,3                | 2              | 0,2                |
| 5.Наявність та зручність інтернет-сайту                           | 0,05                | 2              | 0,1                | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 6.Доступність менеджера в будь-який час                           | 0,05                | 2              | 0,1                | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 7.Ознайомлення з новими виробами та ідеями                        | 0,05                | 2              | 0,1                | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 8.Можливість готівкового та безготівкового розрахунку             | 0,1                 | 3              | 0,3                | 3         | 0,3                | 3              | 0,3                |
| 9. Система знижок та бонусів                                      | 0,05                | 3              | 0,15               | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 10.Можливість оперативного вирішення проблем на рівні керівництва | 0,05                | 2              | 0,1                | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 11.Професіоналізм персоналу                                       | 0,05                | 2              | 0,1                | 3         | 0,15               | 3              | 0,15               |
| 12. Асортимент продукції                                          | 0,15                | 3              | 0,45               | 2         | 0,3                | 3              | 0,45               |
| 13.Міцність, стійкість, водовідш.                                 | 0,1                 | 3              | 0,3                | 3         | 0,3                | 3              | 0,3                |
| Всього                                                            | 1                   | -              | 2,65               | -         | 2,75               | -              | 2,8                |

*Джерело: самостійно розраховано автором*

На основі проведеного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, для ТОВ «Агрос ЮА» можемо запропонувати наступні заходи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Заходи для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агрос ЮА»

| Захід                          | Характеристика                                                                                     | Результат                                                                                         |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління даними              | Керування замовленнями, складськими запасами, виробництвом та взаємодією з клієнтами.              | Знизить помилки та покращить часову ефективність.                                                 |
| Професійний розвиток персоналу | Підвищення кваліфікації, обмін досвідом, експрес-курси тощо.                                       | Отримання необхідних навичок для роботи з сучасними технологіями та процесами друкарської галузі. |
| Розвиток інтернет-присутності  | Більш ефективне використання реклами на різноманітних інтерне-платформах, соціальних мережах тощо. | Реклама своїх унікальних можливостей, високої якості та вчасності виконання замовлення.           |

*Джерело: розроблено автором самостійно*

1. Для оптимізації управління замовленнями, складськими запасами, виробництвом та взаємодією з клієнтами, підприємство оптової торгівлі керамічною плиткою та сантехнікою може використовувати плагін Vinotel для браузера Chrome. Цей інструмент має безліч переваг:

- Для підвищення продажів:

А) Контроль втрачених дзвінків 24/7: система гарантує, що жоден втрачений дзвінок не буде забутий. Керівники відділів щодня перевіряють у особистому кабінеті Vinotel, щоб усі дзвінки були опрацьовані та коментарі до розмов були додані.

Б) Гнучкі сценарії прийому дзвінків: вхідні дзвінки автоматично спрямовуються до найбільш відповідних фахівців, незалежно від їхнього розташування.

- Для підвищення ефективності працівників:

А) Статистика за дзвінками: збирання аналітики дозволяє контролювати продуктивність роботи співробітників та підрозділів, аналізуючи кількість прийнятих і втрачених дзвінків, середню тривалість розмов, кількість нових і повторних звернень.

Б) Плагін Vinotel для браузера Chrome: спливаюче вікно з інформацією щодо втрачених і недавніх дзвінків, яке дозволяє швидко перейти до картки клієнта, робить роботу з телефонією більш ефективною.

В) Функція «Супервайзер»: нечутне для клієнта підключення до розмови, що дозволяє керівникам відділів контролювати та підтримувати нових співробітників на етапі навчання, економлячи час на тренування.

Г) Коментарі до дзвінків: спеціальна система статусів, яку співробітники заповнюють після обробки кожного дзвінка, полегшує роботу відділу продажу та спрощує діалог з клієнтами.

- Для підвищення якості обслуговування клієнтів:

А) Аудіозапис розмов: використовується як інструмент для вирішення нестандартних ситуацій з клієнтами.

Б) Прив'язка «клієнт-співробітник»: допомагає уникнути зайвих перекидань дзвінків між відділами та офісами.

В) SMS із картки клієнта: співробітник може надсилати SMS-повідомлення клієнтам безпосередньо з особистого кабінету.

Для інтеграції з віртуальною системою необхідно:

1. Встановити плагін Vinotel для браузера Chrome.
2. Створити API-ключ у системі.
3. Надати API-ключ права лише на методи розподілу “Телефонія”.
4. Звернутися до технічної підтримки, надавши доменне ім'я в системі та API-ключ.

5. Після інтеграції перевірити функціонування системи.

Використання плагіну Vinotel значно покращить ефективність роботи підприємства, сприятиме підвищенню продажів, покращить контроль над замовленнями та підвищить якість обслуговування клієнтів.

Існує декілька конфігурацій даного програмного забезпечення, вибір яких залежить від розміру підприємства, особливостей його діяльності, фінансових можливостей тощо (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

#### Тарифи Vinotel

| Тариф      | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                | Вартість           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Lite       | -6 внутрішніх ліній для співробітників та відділів;<br>- історія дзвінків за обраний період;<br>- підключення до 3 номерів у єдину мережу;<br>- звіти з ефективності;<br>- система запобігання неприйнятним дзвінкам;<br>- аудіозапис розмов. | 300 грн. / місяць  |
| Pro        | -10 внутрішніх ліній для співробітників та відділів;<br>-міні-CRM Vinotel My Business;<br>- підключення до 6 номерів у єдину мережу;<br>- звіти з ефективності;<br>- безкоштовна інтеграція з CRM за 15 хвилин.                               | 550 грн. / місяць  |
| Enterprise | -50 внутрішніх ліній для співробітників та відділів;<br>- підключення модуля CallCenter;<br>- підключення до 6 номерів у єдину мережу;<br>- функція «Супервайзер»;<br>- безкоштовна інтеграція з CRM за 15 хвилин.                            | 1500 грн. / місяць |

Джерело: узагальнено автором

2. **Тренінги з підвищення кваліфікації працівників** є надзвичайно важливими для будь-якого підприємства, а для компанії, що займається оптовим продажем керамічної плитки та сантехніки, вони мають особливе значення. Оскільки:

1. Продавці та консультанти повинні знати все про асортимент товарів, що пропонує компанія, включаючи характеристики, переваги, призначення та особливості монтажу. А тренінги допоможуть їм отримати ґрунтовні знання про продукцію, що дає їм можливість надавати кваліфіковані

консультації клієнтам, відповідати на їхні питання та підбирати оптимальні рішення.

2. Успішний продаж керамічної плитки та сантехніки залежить від розуміння потреб та очікувань клієнтів. Тренінги ж навчають співробітників емпатичному спілкуванню, активному слуханню та вмінню виявляти потреби клієнтів. Це дасть їм можливість пропонувати клієнтам саме те, що їм потрібно, а не просто продавати товари.

3. Тренінги з продажу навчають співробітників технікам ефективного спілкування, презентації товарів, роботи з запереченнями та закриття угод. Це допоможе їм збільшити обсяги продажів, підвищити лояльність клієнтів та покращити імідж компанії.

4. Тренінги, що проводяться у форматі семінарів, практичних занять та обговорення випадків з реального життя, сприяють розвитку командної роботи та співпраці між співробітниками.

У таблиці нижче наведені всі варіанти можливих тренінгів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Тренінги з підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Агрос ЮА»

| Напрямок тренінгу             | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оновлення знань про продукцію | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Детальне вивчення характеристик та особливостей керамічної плитки та сантехніки, що пропонує магазин.</li> <li>- Ознайомлення з новими колекціями та трендами в галузі керамічної плитки та сантехніки.</li> <li>- Навчання консультантів правильному підбору товарів для клієнтів з урахуванням їхніх потреб та бюджету.</li> </ul> |
| Підвищення навичок продажів   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тренування технік ефективного спілкування та презентації товарів.</li> <li>- Навчання методам роботи з запереченнями та закриття угод.</li> <li>- Розвиток навичок активного слухання та виявлення потреб клієнтів.</li> <li>- Вивчення психології покупця та методів впливу на його рішення.</li> </ul>                             |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення<br>сервісного<br>обслуговування | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Навчання консультантів правилам етикету та культури спілкування з клієнтами.</li> <li>- Розвиток навичок вирішення конфліктних ситуацій та роботи зі скаргами.</li> <li>- Вивчення методів обробки замовлень та надання гарантійного обслуговування.</li> <li>- Навчання консультантів навичкам роботи з CRM-системою.</li> </ul>                |
| Маркетинг та<br>просування                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ознайомлення з основами маркетингу та методами просування товарів.</li> <li>- Навчання консультантів роботі з рекламними матеріалами та каталогами.</li> <li>- Розвиток навичок використання соціальних мереж та інших онлайн-інструментів для просування магазину.</li> <li>- Вивчення методів аналізу ринку та конкурентів.</li> </ul>         |
| Командна<br>робота<br>співпраця               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Тренінги, спрямовані на розвиток навичок командної роботи та співпраці між співробітниками.</li> <li>- Вивчення методів ефективного спілкування та взаємодії в команді.</li> <li>- Розвиток навичок вирішення проблем та прийняття спільних рішень.</li> <li>- Навчання консультантів роботі в команді для досягнення спільних цілей.</li> </ul> |

Джерело: узагальнено автором на основі [44]

При цьому, тренінги можуть бути як для менеджерів, так і для робітників.

За оцінками експертів, використання програми Vinotel збільшить кількість замовлень на 3-5%, а система тренінгів – на 4-6% збільшить продуктивність праці. При цьому збільшення продуктивності приведе до прямопропорційного збільшення заробітної плати працівників, тобто збільшаться змінні витрати. Таким чином, дохід від реалізації збільшиться приблизно на 4%.

Для початку використаємо тарифний Vinotel Pro, місячна вартість якого всього 550 грн., тобто річні витрати складуть 6600 грн. Середня вартість тренінгу складає близько 3000 грн. на одну людину ( $3000 \cdot 46 \text{ чол.} = 138 \text{ тис. грн.}$ ). Таким чином отримаємо збільшення як змінних витрат, так і постійних.

Розрахуємо основні показники до та після впровадження вказаних рекомендацій (табл. 2.13). Як бачимо ці заходи принесуть додатковий чистий прибуток у сумі 2034,8 тис. грн. за рік, що вказує на їх доцільність.

Таблиця 2.13

## Ефективність впровадження запропонованих заходів

| Статті               | Всього, тис. грн.       |                            | Різниця  |
|----------------------|-------------------------|----------------------------|----------|
|                      | до впровадження заходів | після впровадження заходів |          |
| Дохід від реалізації | 422019                  | 438900                     | +16880,8 |
| Змінні витрати       | 367534                  | 382235                     | +14701,4 |
| Маржинальний дохід   | 54485                   | 56664                      | +2179,4  |
| Постійні витрати     | 21555                   | 21700                      | +144,6   |
| Прибуток             | 32930                   | 34965                      | +2034,8  |

*Джерело: розраховано автором самостійно*

Впровадження запропонованих заходів підвищить конкурентоспроможність досліджуваного підприємства саме за рахунок покращення пунктів щодо професіоналізму персоналу та взаємовідносин із клієнтами (рис. 2.11).

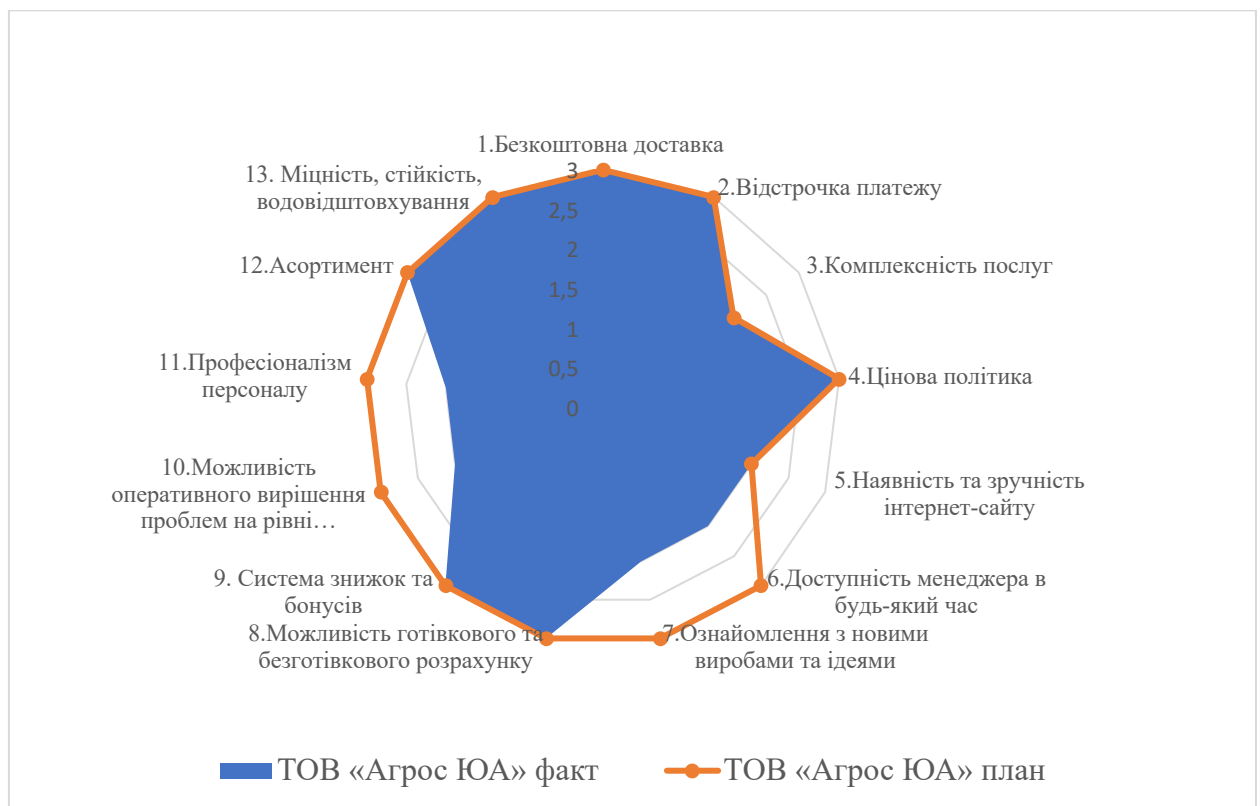


Рис. 2.11. Плановий багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Агрос ЮА»

## ВИСНОВКИ

1. Визначено, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, утримуючи або збільшуючи свою частку ринку. Вона визначається комплексом факторів, що включають якість продукції, цінову політику, маркетингову стратегію, інноваційний потенціал, ефективність управління ресурсами та взаємодію з клієнтами.

При цьому, вивчення та застосування різних методів аналізу дозволяє підприємству отримати комплексне уявлення про свій рівень конкурентоспроможності, виявити можливі проблеми та розробити ефективні стратегії для їх подолання. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності, забезпечує стійке зростання та дозволяє підприємству утримувати лідируючі позиції на ринку.

2. Оптова торгівля охоплює не лише споживчі товари, але й широкий спектр ресурсів, включаючи обладнання, спеціалізовані механізми, різні види сировини, паливо та енергетику, хімічні продукти та багато інших товарів.

Останніми роками сектор демонструє динамічне зростання частки на ринку, що пов'язано з лібералізацією умов торгівлі на зовнішніх ринках після підписання угоди про асоціацію з Європейським Союзом.

Однак через повномасштабне вторгнення Росії, компанії в цьому секторі зазнали значних збитків. Військові дії та постійні обстріли призвели до руйнування складських потужностей та спеціалізованих об'єктів, пошкодження або знищення техніки, яку також розкрадали окупанти. Зросли ризики через ракетні обстріли з боку Росії, знизилася платоспроможність кінцевих споживачів та компаній, що працюють з оптовиками, частина бізнесу була змушена припинити діяльність або провести релокацію. Виникли проблеми з руйнуванням логістичних ланцюгів, закриттям компаній-постачальників та виробників.

3. Аналіз ТОВ «Агрос ЮА» показав, що підприємство в 2023 р. було ліквідним, фінансово стійким та рентабельним. Проте 2022 р. був для нього

досить важким, оскільки підприємство не змогло покрити всі свої видатки та було збитковим. ТОВ «Агрос ЮА» досить молоде підприємство на ринку оптової торгівлі керамічної плитки та сантехніки, яке пропонує широкий вибір товарів за різними цінами як імпортного походження, так і українського виробництва.

4. Для підвищення конкурентоспроможності підприємству було запропоновано

- використовувати плагін Vinotel для браузера Chrome для оптимізації управління замовленнями, складськими запасами, виробництвом та взаємодією з клієнтами;
- тренінги з підвищення кваліфікації працівників.

Запропоновані заходи принесуть ТОВ «Агрос ЮА» додатковий річний чистий прибуток у сумі 2034,8 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури). М: Прогрес, 1982. 456 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1998. 390 с.
3. Макконнел К.Р. Економікс: принципи, проблеми і політика. ІНФРА-М, 2013. 1028 с.
4. Педченко Н.С. Деякі аспекти конкуренції і конкурентоспроможності в ринковій економіці. Регіональні перспективи. 2000. №4 (11). С. 48-55.
5. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74-80. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.10.74.
6. Борисова Т. М. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2021. Том 68. № 1. С. 159-165.
7. Завгородня, Є. і Мельник, Т. (2023) «Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності іт-сектору», Економіка та суспільство, (52). doi: 10.32782/2524-0072/2023-52-30.
8. Воронюк Т. А. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах глобалізації та євроінтеграції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Випуск 17. С.61-63.
9. Криворучко О. С. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності торговельних підприємств. Інноваційна економіка. 2015. № 2. С. 95-100. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_2_19).
10. Свиноус, І., Хомяк, Н., & Гаврик, О. (2019). Методичні підходи до трактування змісту соціально-економічних категорій «конкуренція» і

«конкурентоспроможність». Сталій розвиток економіки, (1 (42), 15-21. вилучено із <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/48>

11. Добрянська Н. А., Варгатюк М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 20. С. 84-87. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_20\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_19).

12. Салун М. М., Паляничка Є. М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес-навігатор. 2017. Вип. 2. С. 56-62. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_2_11).

13. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. 2013. Випуск 7/1. С. 92-97

14. Морохова В.О., Нужний О. О. Конкурентоспроможність: аналіз теоретичних підходів до визначення поняття. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2012. Вип. 9 (2). С. 443-451.

15. Суліма О.А. Теоретико-методологічні засади конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2014. № 1. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2675>.

16. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23-27. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.23.

17. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. Вип. 2. С. 76-80.

18. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470. URL: [http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya\\_ep\\_2013.pdf](http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf)

19. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник

Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.

20. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. № 5. С. 142-148.

21. Воронько-Невіднича Т. В., Василенко М. В., Лещин Д. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 21. С. 251-254.

22. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

23. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 24-28.

24. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

25. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. № (35). С 16-21.

26. Ільченко, Т. (2023). Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. № (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

28. Кривов'язюк Ігор. (2023). УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ. Економічний форум, 1(2), 81-90. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-12>

29. Кошельок Г. В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 80–85. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/17.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/17.pdf).

30. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 154–160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-154-160>

31. Рахман М.С., Прус Д.В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. № 7. С. 154-160. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-154-160>

32. Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. Економіка та право. 2022. № 3. С. 106-114. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.03.106>

33. Лосіцька Т.І., Беляєва Н.С., Лагутін В.Д., Мельник Т.М. Контролінг торговельних підприємств у контексті міжнародного виміру. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 1 (36). С. 92-98. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227628>

34. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainski-j-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-patmisaciv/>

35. Перебудова логістики в умовах війни – у фокусі Міжнародної Конференції «Європа Карпат». URL: <https://mtu.gov.ua/news/33544.html>

36. Від консерв до електроскутерів: як змінювався споживчий попит українців під час війни. URL: <https://rau.ua/novyni/novinipartneriv/vid-konserv-do-elektroskuteriv/>

37. Рожко В. І. Формування системи збуту та розподілу товарів вітчизняного виробництва у відповідності сучасним соціально-економічним вимогам. Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). 2019. № 6(46). С. 67-70.

38. Рахман М. С., Прус Д. В. Аналіз ринку оптової торгівлі України. Бізнес інформ. 2020. №7. С. 154-160.
39. Мельнічук Л.В., Мартиненко М.О., Вінник І.В. Стратегічні напрями державного регулювання торговельної діяльності в Україні. Економічний простір. 2020. 163. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/728/708>
40. Копитков В.Е. Генеза правового регулювання торговельної діяльності в Україні як приклад циклічності законодавства. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 2. 2019. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/2\\_2019/7.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/2_2019/7.pdf)
41. Павленко О.І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. Бізнеснавігатор. 2010. № 2(19). С. 72-78.
42. Томчук О.Ф. Роль звіту про фінансові результати в інформаційному забезпеченні аналізу фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. Інфраструктура ринку. 2018 . № 17 . Режим доступу до ресурсу <http://market-infr.od.ua/uk/17-2018>.
43. Аналіз фінансового стану підприємств [Електронний ресурс]. Молодий вчений. 2018. № 5(1). С. 323-327. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_5\(1\)\\_\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5(1)__80).
44. Федорчук В.М. Сучасні підходи до оцінювання ефективності тренінгу. Проблеми сучасної психології. 2013. Випуск 20. С. 674-683