

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

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

„ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
за темою:

«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА РИНКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ»

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

4 курсу, 6 групи

Чернецький Артем Сергійович _____

Науковий керівник

к.е.н., ст. викладач

Піскун Альона Валеріївна _____

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності.....	5
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	11
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	16
 РОЗДІЛ II. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТАВРІЯ В».....	 22
2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні.....	22
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Таврія В».....	28
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП «Таврія В» та рекомендації щодо її підвищення	36
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок роздрібної торгівлі включає численних суб'єктів господарювання, які постійно перебувають у стані конкуренції. Це вимагає від власників розробки стратегічних заходів для залучення нових клієнтів. Одночасно, різноманітність ринку підвищує вимоги споживачів як до якості та привабливості товарів, так і до надання додаткових послуг. Варто також зазначити, що торгівля суттєво впливає на розвиток і збалансованість внутрішнього ринку, виступаючи посередником у товарно-грошових відносинах між власниками товару та споживачами, і забезпечує працевлаштування значної кількості людей.

Метою роботи є узагальнення теоретичних знань щодо управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були виконані наступні **завдання:**

- дослідити основні підходи до сутності конкурентоспроможності та розглянути інструментарій її аналізу;
- проаналізувати стан ринку роздрібної торгівлі в Україні;
- провести аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ПП «Таврія В»;
- надати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі.

Об'єкт дослідження: ПП «Таврія В».

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти конкурентоспроможності підприємства.

Використані методи системного і економічного аналізу, фінансово-економічний аналіз показників підприємства, методи побудови таблиць, схем і графіків, статистичні методи; сучасні комп'ютерні технології обробки даних.

Інформаційною базою дослідження виступили: навчальна література, фундаментальні публікації вітчизняних і закордонних вчених з питань формування витрат та їх управління, монографії, статті в періодичних

збірниках наукових праць, фінансова звітність та документи первинного, аналітичного та синтетичного обліку ПП «Таврія В».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (_36_ найменування). Загальний обсяг роботи становить _50_ сторінку. Робота містить __19__ таблиць, _20__ рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика конкурентоспроможності

Історично стійке економічне зростання неможливе без активного розвитку та підтримки повноцінного конкурентного середовища. Розвиток конкуренції веде до переходу від суперництва між окремими виробниками до змагання між великими компаніями та об'єднаннями, що охоплює не лише окремі галузі, але й цілі країни.

В сучасній економічній літературі існує багато трактувань поняття «конкуренція», які ґрунтуються на її основних функціях та характеристиках: суперництво економічних суб'єктів; регулюючий елемент ринку; суперництво традиційного з інноваційним.

Адам Сміт порівняв конкуренцію з «невидимою рукою», яка керує світом в сучасних ринкових умовах. За його думкою, конкуренція – це суперництво за найкращі результати діяльності на ринку [1].

К. Маркс вважав, що основною характеристикою конкуренції є суперництво та взаємне протистояння. Він зазначав, що конкуренція – це боротьба між приватними виробниками за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів [2].

Олівер Уільямсон розглядав конкуренцію як процес, у якому фірми змагаються за здобуття ресурсів та клієнтів на ринку. Він зазначав, що конкуренція може мати не тільки ціновий характер, але й здійснюватися через інновації, якість продукту, обслуговування та інші аспекти [3].

Адамик В. та Вербицька Г. зазначили, що конкуренція – це важливий елемент ринкового механізму, який забезпечує рівновагу між попитом і пропозицією. Вона стимулює вдосконалення якості товарів і послуг та сприяє безкомпромісній боротьбі за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів [4].

Макконнелл К. П. і Брю С. Л. вважають, що конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців. Це дає їм можливість вільно виходити на ринок і залишати його, тим самим регулюючи попит та пропозицію [5].

Портер М., Шумпетер Й., Гейер Г.В. та інші вчені стверджують, що конкуренція – це, перш за все, суперництво традиційного з інноваційним.

Портер характеризував конкуренцію як динамічний процес, що розвивається, у якому необхідно шукати нові шляхи маркетингу та вдосконалювати виробничі процеси.

Шумпетер Й. вважав, що новий етап розвитку конкурентних відносин полягає в конкуренції нових продуктів, нових технологій, нових джерел забезпечення та нових організаційних форм [6].

Гейер Г.В. стверджував, що основою конкуренції є відмінності продукції та послуг, які пов'язані з рівнем розвитку науково-технічного потенціалу й умовами здійснення і реалізації інновацій [7].

Незважаючи на різноманітність трактувань, всі науковці сходяться на думці, що конкуренція змушує підприємців постійно розвиватися, вдосконалювати свою продукцію та послуги, а також підвищувати свою конкурентоспроможність.

При цьому, конкуренція виконує наступні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Функції конкуренції

Функція	Сутність
Регулювання	полягає в направленні основних виробничих факторів у ті галузі, де вони потрібні найбільше та можуть бути використані з максимальною ефективністю
Мотивація	полягає в стимулюванні суб'єктів підприємницької діяльності до створення продукції вищої якості та більш ефективної за своєю вартістю.
Розподіл	у перерозподілі прибутку на користь найпродуктивніших секторів, де ресурси використовуються найбільш ефективно
Контроль	конкурентний механізм не дозволяє будь-якому суб'єкту підприємництва монополізувати ринок та нав'язувати свою волю споживачам.

Джерело: узагальнено автором на основі [5-7]

Таким чином, можна виділити основні аспекти конкуренції як економічної категорії:

1. Конкуренція змушує підприємство постійно підтримувати активну діяльність, збільшувати обсяги виробництва та оптимізувати витрати.
2. Конкуренція стимулює підприємство до постійного вдосконалення, впровадження інновацій для збереження своїх позицій на ринку та використання сучасних науково-технічних досягнень.
3. Конкуренція також підтримує прагнення підприємств до підвищення конкурентоспроможності на ринках збуту продукції та вимушує їх постійно аналізувати ринкові умови та задовольняти потреби споживачів, покращувати якість продукції.
4. Конкуренція представляє собою форму змагання, суперництва і боротьби між підприємствами за здобуття переваги над конкурентами та задоволення потреб споживачів. Вона є чинником у формуванні конкурентоспроможності підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів і виводить неефективні підприємства з ринку,

В сучасних умовах динамічного ринку висока конкурентоспроможність стає необхідною умовою для успішного функціонування будь-якого підприємства як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Існує безліч трактувань конкурентоспроможності, які були зведені в табл. 1.2.

Підсумовуючи визначення науковців, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність визначається:

- здатністю підприємства та його системи управління створювати та розвивати конкурентні переваги в умовах жорсткої конкуренції;
- швидкою адаптацією до змін зовнішнього середовища.

Для більш глибокого розуміння поняття конкурентоспроможності її можна класифікувати за такими ознаками:

- територіально-географічна сфера: міжнародна, внутрішньо-національна, регіональна;

- рівень конкуруючих об'єктів: галузь, підприємство, продукт/послуга;
- фіксація у часі: поточна, прогнозована на майбутнє.

Таблиця 1.2

Тлумачення «конкурентоспроможності»

Бондар Т.В.	як здатність до розвитку власного потенціалу на різних етапах життєвого циклу, враховуючи вплив факторів ринкового середовища на виробничо якісну продукцію та її прибутковість
Янковий О.Г.	характеризує виробничу систему підприємства та вплив групових і первинних факторів на неї.
Панасенко Д.А.	це інтегрована характеристика, яка отримує його конкурентні переваги в порівнянні з іншими, сприяючи зміцненню позицій на ринках збуту продукції та отриманню очікуваних результатів.
Садурська М.О.	Здатність підприємства певну нішу на ринку адаптувати до залучення ринкового середовища та задовольняти потреби споживачів.
Левицька А.О.	Це здатність до отримання конкурентних переваг, що призводить до підвищення ефективності функціонування, посилення позицій ринку та сприяння кращому розвитку в умовах змінного ринкового середовища.
Шевченко Л.С.	проявляється у виробництві якісної продукції, розширенні асортименту продукції та удосконаленні існуючих товарів за потреби покупців, що позитивно впливає на прибутковість.
Адамик В. та Вербицька Г.	Це відносне поняття, яке впливає на ефективність комерційної діяльності підприємства, визначає вплив різних факторів, існує потреба в оцінці для отримання якісної інформації.
Беленький П.	є загальним показником, який може бути використаний для оцінки ефективності фінансової, господарської та виробничої діяльності, тобто для оцінки його функціонування.
Должанський І.З. та Загорна Т.О.	його здатністю до раціонального використання та розподілу ресурсів в умовах зростання конкурентної боротьби, а також до формування конкурентних переваг
Сідун В.А. та Пономарьова Ю.В.	методом оцінки його конкурентних переваг, які проявляються у рівні задоволення потреб споживачів, ефективному використанню ресурсів та впливають на показники його діяльності.
Василенко В.О. та Ткаченко Т.І.	його здатність до ефективної фінансової, господарської та виробничої діяльності в умовах зростання конкурентної боротьби
Кобиляцький Л.С.	як показник, який дозволяє оцінити ефективність виробничої, фінансової, збутової та господарської діяльності та показати рівень конкурентоспроможності.

Джерело: узагальнено автором на основі [1-7]

При цьому, конкурентоспроможність має наступні властивості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Властивості конкурентоспроможності

Властивість	Характеристика
Зіставність (порівнюваність)	Порівняння з конкурентами, що функціонують в одній галузі та надають схожі послуги або виготовляють аналогічну продукцію
Просторовість	Функціонування в межах конкретного ринку
Динамічність	Обмеження в часі, потребує регулярної оцінки та відстеження показників, що формують конкурентоспроможність підприємства
Предметність	Формування низки параметрів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства (імідж, якість продукції та послуг, використання технологій тощо)
Атрибутивність	Виділення та виокремлення особливих характеристик товару, додання унікальності продукції
Системність	Максимальне та регулярне дослідження параметрів та умов, використання наукових методів, завдяки яким формується конкурентоспроможність підприємства
Об'єктивність	Оцінка конкурентоспроможності ґрунтується на дійсній, перевірній інформації

Джерело: узагальнено автором на основі [8-10]

Важливою умовою конкурентоспроможності будь-якого підприємства є наявність конкурентних переваг. Це характеристики або властивості, які роблять підприємство унікальним і дозволяють йому пропонувати споживачам додаткову цінність, відрізняючись від конкурентів.

Засновниками концепції конкурентних переваг можна вважати Д. Рікардо та А. Сміта. Вони стверджували, що перевагу отримують ті, хто виробляє продукцію або надає послуги з мінімальними витратами.

Економіст Б. Карлоф зазначав, що конкурентна перевага формується комплексом факторів, серед яких: ефективне виробництво; ефективна система управління; наявність патентів; якісна реклама. Наявність більшості з цих факторів дає підприємству стійкі позиції на ринку.

М. Портер дав поняттю «конкурентна перевага» лаконічне, але глибоке визначення: сукупність факторів, що визначають успіх або невдачу підприємств у конкурентній боротьбі.

Аналіз та розвиток конкурентних переваг є ключовим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху на ринку.

Крім наведених груп, науковці поділяють конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги

Джерело: складено автором на основі [10-12]

Отже, конкуренція є неодмінною частиною ринкового середовища. З одного боку, вона ускладнює взаємини на ринку та виробничі процеси, а з іншого – спонукає до інновацій та підвищує ефективність господарської діяльності. Конкуренція означає боротьбу та протистояння, а здатність протистояти їй – це конкурентоспроможність. Бути конкурентоспроможним для підприємства включає здатність успішно функціонувати на ринку, отримувати прибуток та мати значні конкурентні переваги.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Для досягнення успіху на ринку, підприємству необхідно ретельно досліджувати фактори, які впливають на ставлення споживачів до нього та його продукції. Сучасна економічна література пропонує широкий спектр факторів, які забезпечують конкурентні переваги.

Через значну кількість наукових поглядів, різними авторами запропоновано ряд визначень поняття «фактор конкурентоспроможності підприємства» [13-15]:

1. С. Савчук: «Фактор конкурентоспроможності – це властивість економічного середовища або самого суб'єкта економіки, яка впливає на процес та результати їхньої діяльності в конкурентному середовищі».

2. І. Ліфіц: «Фактор конкурентоспроможності – це безпосередня причина, наявність якої необхідна для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності підприємства».

3. М. Портер: «Фактори конкуренції забезпечують формування стратегічного плану дій, дозволяючи визначати слабкі та сильні сторони підприємства. Фактор – це сила, яка може впливати на діяльність підприємства, його конкурентоспроможність та отримання прибутку».

Сукупність факторів, які впливають на процес формування конкурентоспроможності підприємства, дуже багата та різнопланова. Вчені досі не змогли виділити одну єдину методику їхньої класифікації.

Так, французькі економісти А. Олів'є, А. Дайан та Р. Усерсе визначили 8 факторів конкурентоспроможності підприємства [16]:

1. Рівень якості продукції або послуг, та їхня відповідність рівня товарів та послуг ринкових лідерів.
2. Концепція товару і послуги, на якій базується діяльність
3. Ціна товару з можливою націнкою.
4. Фінанси.
5. Торгівля.
6. Післяпродажне обслуговування.

7. Зовнішня торгівля підприємства.
8. Передпродажна підготовка, яка демонструє здатність

Розуміння та врахування факторів конкурентоспроможності є ключовим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху на ринку.

Це дозволяє:

- Оцінити власні сильні та слабкі сторони.
- Проаналізувати конкурентів та їхні стратегії.
- Розробити ефективну конкурентну стратегію.
- Забезпечити стійке зростання та розвиток підприємства.

В. Петхерєв виділив лише три категорії факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.2).

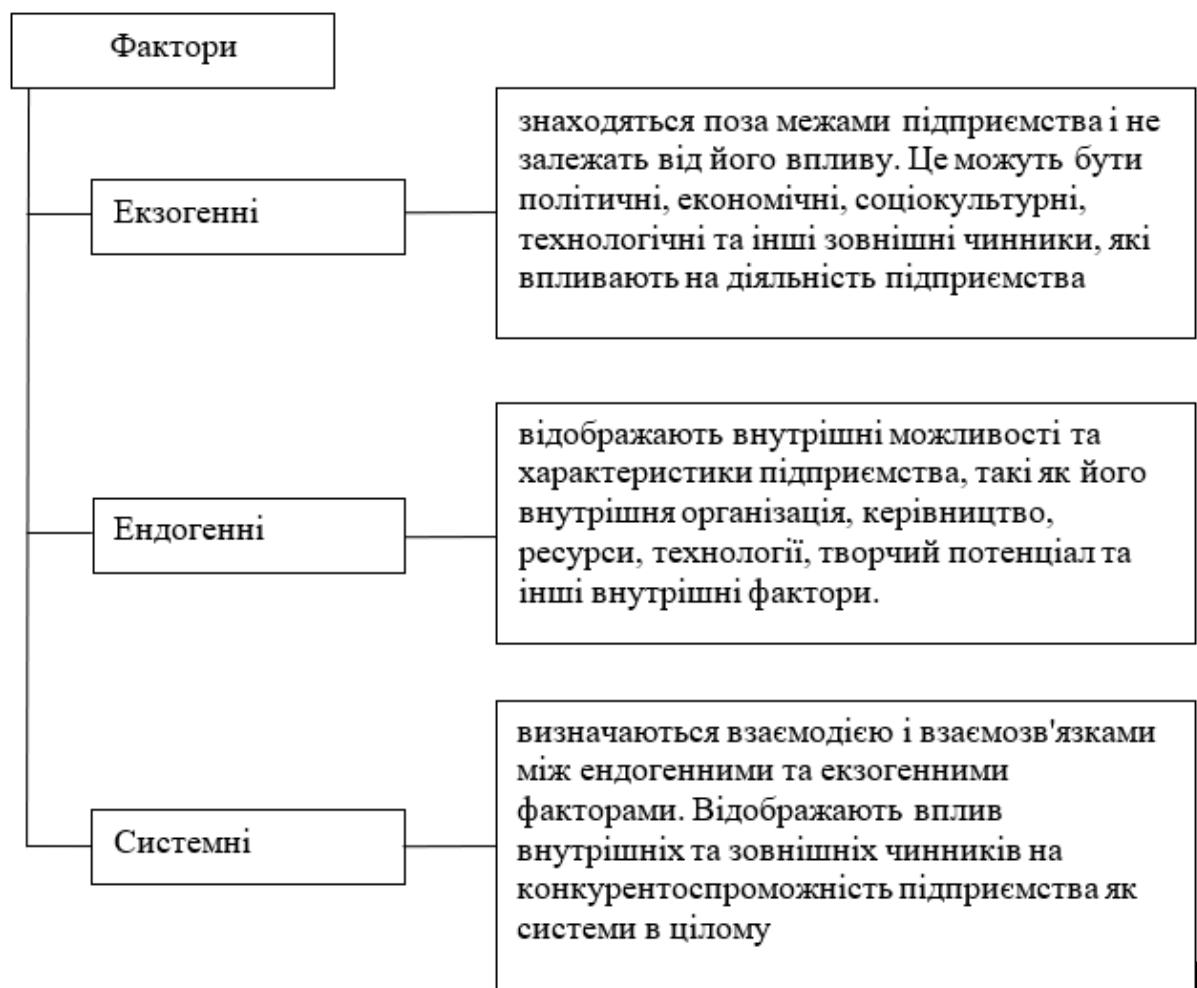


Рис 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність

Джерело: складено автором на основі [15]

Крім вище перерахованих факторів існує ще досить багато класифікацій, основні із яких наведені нижче (рис. 1.3).

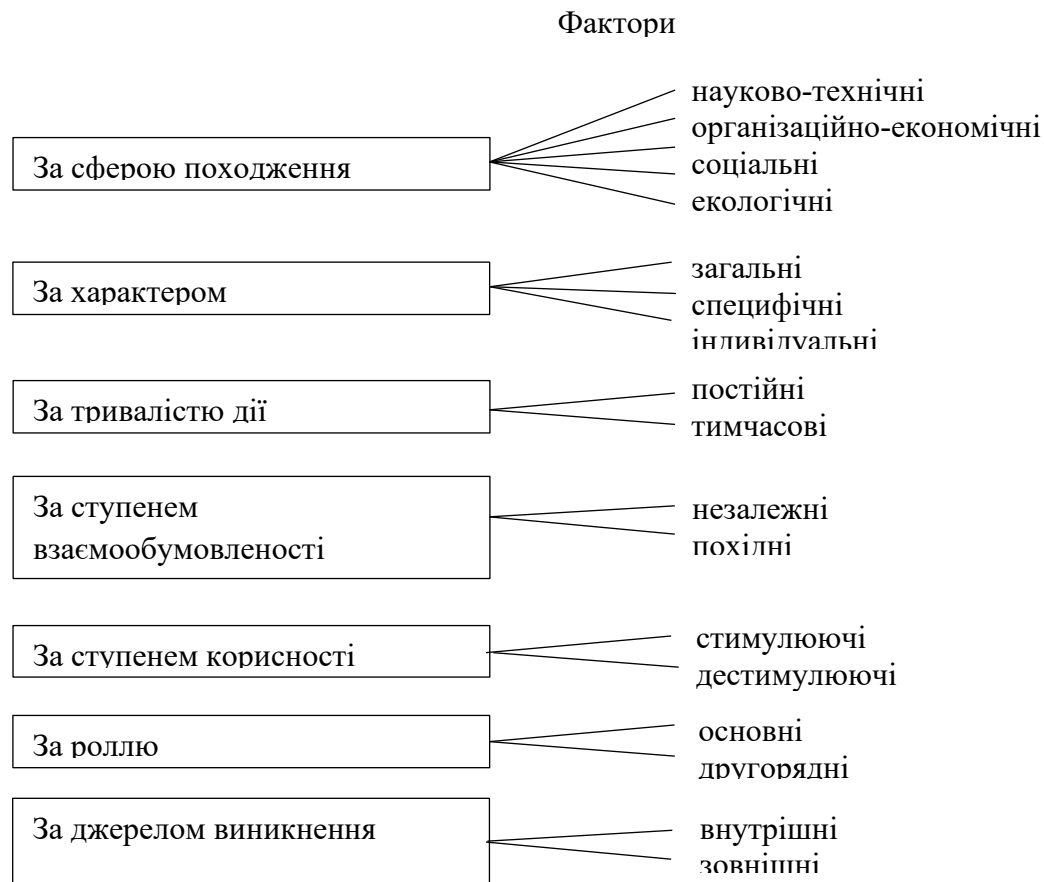


Рис 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [17]

Розглядаючи підприємства роздрібної торгівлі з точки зору конкурентоспроможності, важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на їх ефективність і успішність на ринку.

Так, до зовнішніх факторів відноситься:

1. Нестабільність у політичному середовищі може впливати на економічну ситуацію і споживчі можливості. Зміни в законодавстві, податкові політики або інші державні регуляції можуть відобразитися на покупках і витратах споживачів.

2. Інтенсивність конкуренції визначає можливість підприємства залучити та утримати клієнтів. Конкуренти також впливають на цінову політику, асортимент продукції і якість обслуговування.

3. Рівень доходів населення і загальна економічна стабільність впливають на споживчі можливості та попит на товари та послуги роздрібно́ї торгівлі.

4. Використання новітніх технологій у торгівельній діяльності, а також екологічні стандарти можуть визначати споживчі вподобання і впливати на ринкову позицію підприємства.

Внутрішніми факторами є:

1. Ефективні маркетингові кампанії дозволяють підприємствам залучати нових клієнтів і зберігати вже існуючих. Це включає в себе імідж бренду, цінову політику та комунікаційні стратегії.

2. Ефективне управління внутрішніми процесами, включаючи логістику, кадри, інвентаризацію і обслуговування клієнтів, дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування.

3. Наявність висококваліфікованого персоналу, який здатний забезпечити високий рівень обслуговування та консультацій для клієнтів.

Отже, успішна стратегія розвитку для роздрібно́ї торгівлі полягає в узгодженні внутрішніх процесів із зовнішніми умовами, що дозволяє підприємствам ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів.

Крім того, для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно дотримуватися таких принципів (рис.1.4).

Дотримання цих принципів дозволить: визначити чіткі вимоги до інструментів управління, їх складу та конкурентних переваг підприємства; розробити стратегічні напрямки управління конкурентоспроможністю; створити передумови для підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства.

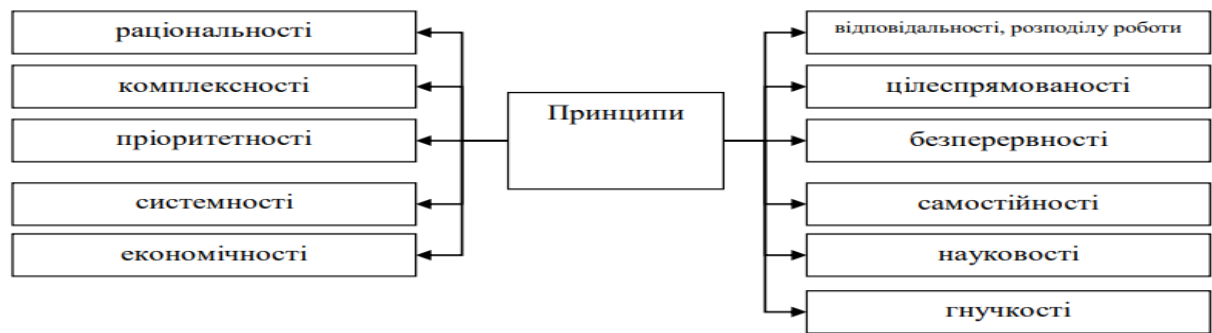


Рис.1.4. Принципи конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [15]

Більш детально дані принципи розписано нижче (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика принципів конкурентоспроможності

Принцип	Характеристика
Раціональності	Забезпечення раціонального та економного використання ресурсів, необхідних для функціонування системи управління
Комплексності	Розгляд системи та механізму управління як єдиного цілого з урахуванням взаємозв'язків між ними для забезпечення злагодженої роботи
Пріоритетності	Визначення та реалізація першочергових завдань, що матиме значний вплив на ефективність системи управління
Системності	Встановлення чітких зв'язків між керуючою та керованою підсистемами для забезпечення цілеспрямованого впливу
Економічності	Мінімізація витрат на використання інструментів управління та максимізація їх ефективності
Відповідальності та розподілу роботи	Чіткий розподіл функцій та повноважень в керуючій підсистемі з визначенням рівня відповідальності за досягнення цілей та звітністю за результатами роботи
Цілеспрямованості	Спрямування системи та механізму управління, а також дій керуючої підсистеми на досягнення чітко визначених завдань
Безперервності	Постійне використання системи та механізму управління конкурентоспроможністю для формування та підтримки конкурентних переваг
Самостійності	Самостійне прийняття рішень керуючою підсистемою щодо використання інструментів управління та забезпечення їх реалізації
Науковості	Використання передового досвіду зарубіжних компаній та впровадження сучасних інструментів управління для підвищення ефективності
Гнучкості	Постійний аналіз та врахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на інструментарій управління для забезпечення його адаптивності

Джерело: узагальнено автором на основі [11-15]

1.3.Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Для збереження своїх конкурентних позицій і ведення успішної конкурентної боротьби, багато підприємств стикаються з необхідністю оцінки їхньої конкурентоспроможності. Цей процес спрямований на виявлення сильних та слабких сторін їхньої діяльності, розробку відповідної стратегії збереження та посилення конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності допомагає вирішити такі проблеми, як: дослідження потреб потенційних клієнтів, визначення заходів для підвищення ефективності підприємства, впровадження інноваційних технологій та підвищення орієнтації на клієнта. Регулярне оцінювання конкурентоспроможності дозволяє компанії швидко виявляти зміни на ринку та адаптуватися до них, щоб уникнути втрат конкурентних переваг.

Методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на різні групи, в залежності від їхніх характеристик, таких як специфіка продукту чи послуги, терміновість отримання результатів, доступність інформації та інші фактори.

На сьогодні існує значна кількість наукових методик для оцінки рівня конкурентоспроможності. Для детальнішого розгляду методів, які можна застосувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства, розглянемо декілька класифікацій методів, запропонованих різними вченими-економістами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки рівня конкурентоспроможності

Ознака класифікації	Методи оцінки конкурентоспроможності
Залежно від об'єкта оцінки	Оцінка конкурентоспроможності персоналу
	Оцінка конкурентоспроможності продукції
	Оцінка конкурентоспроможності організації
За способом оцінки	Кількісні
	Якісні
За формою представлення результатів	Графічні
	Індексні
	Матричні
За напрямом формування інформаційної бази	Критеріальні
	Експертні

За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні
	Комплексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Поточні
	Стратегічні
Залежно від конкретизованої мети оцінки	Позиціювання у групі
	Визначення динаміки позицій у групі
	Визначення конкурентних переваг

Джерело: складено автором на основі [12,15,17]

Кваско А. В. пропонує пропонує систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства за низкою критеріїв (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на основі [15]

Хоча існує безліч критеріїв та методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, найпоширенішою є класифікація за двома ключовими ознаками:

1. Ступінь охоплення аспектів функціонування підприємства: спеціальні та комплексні методи.
2. Форма вираження результату оцінки: кількісні та якісні методи.

Нижче наведена класифікація за формою вираження результату оцінки (рис. 1.6).

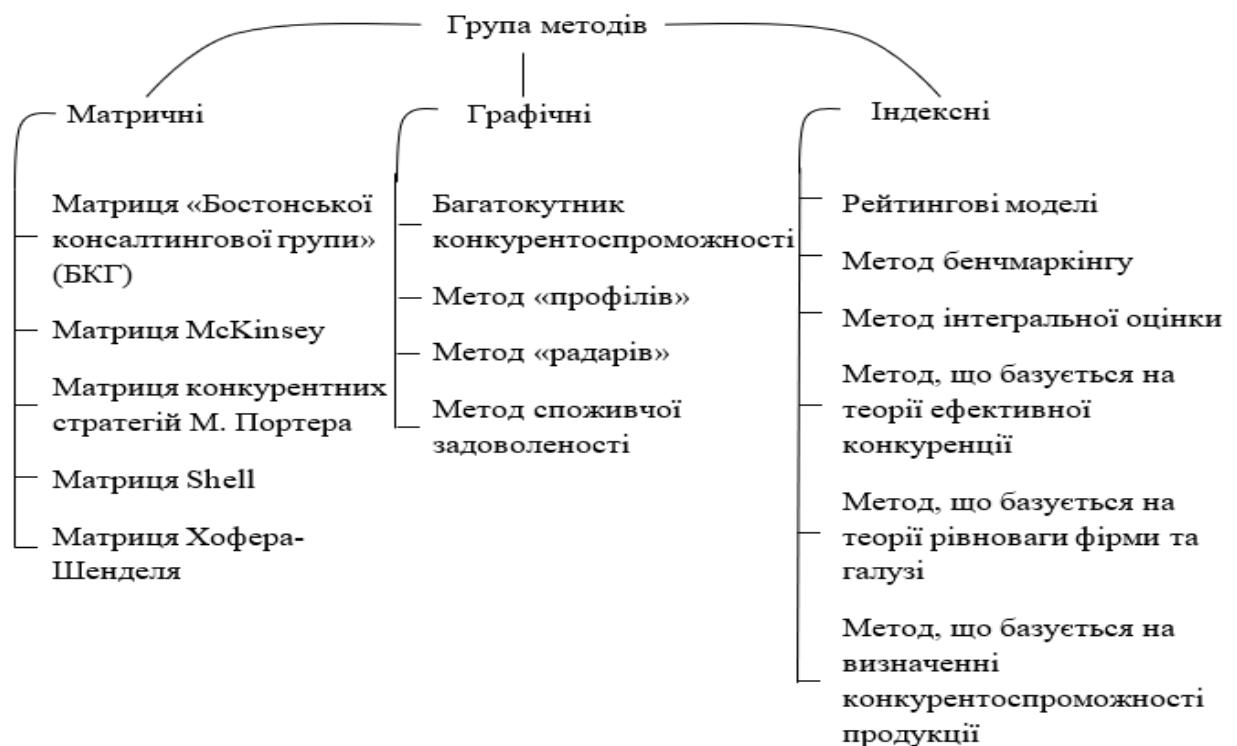


Рис. 1.6. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності за формою вираження

Джерело: складено автором на основі [17-20]

Матричні методи в аналізі конкурентоспроможності ґрунтуються на детальному вивченні здатності підприємства конкурувати на ринку. У кожній з цих методик використовуються два оцінні показники та кілька рівнів розвитку, що стосуються конкретного підприємства. Це часто призводить до спрощення та обмеження альтернативних рішень через обмежену кількість варіантів розвитку. Наприклад, в матриці БКГ враховуються рівень ринкового росту та частка ринку, тоді як в матриці Shell розглядаються конкурентні

можливості та перспективи прибутковості. Додатково, життєвий цикл продукції, яку виробляє компанія, обов'язково враховується в усіх наведених методах.

Матричні методи мають свої позитивні та негативні аспекти, що характеризують їх у рамках економічної теорії. До переваг відносяться:

- простота застосування;
- можливість визначення частки ринку та темпів зростання;
- аналіз взаємодії різних напрямків діяльності та різних стадій розвитку;
- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед недоліків матричних методів можна відзначити:

- оцінка конкурентоспроможності лише за двома показниками;
- можливість необ'єктивної характеристики конкурентоспроможності за відносною часткою ринку.

Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності використовує графічне зображення для представлення рівня конкурентоспроможності підприємства на площині. Цей метод часто використовується для візуалізації таких аспектів, як витрати, якість продукції, інноваційність та інші фактори. Використання графічних методів дозволяє досліджувати закономірності та виявляти сильні та слабкі сторони підприємства.

Перевагами графічних методів є високий ступінь наочності та можливість порівняння діяльності кількох підприємств для виявлення їхніх слабких та сильних сторін. Однак графічні методи не забезпечують можливості прогнозування майбутніх змін у конкурентоспроможності та не дають загального числового показника конкурентоспроможності підприємства.

Індексні методи порівнюють фактори конкурентоспроможності та надають узагальнену кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності. Ці

методи можуть вимагати як складних розрахунків, так і простих математичних операцій, залежно від методики.

Перевагами індексних методів є можливість отримання точної та достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємства та виявлення його слабких місць. Однак до недоліків варто віднести складність збору необхідної інформації та проведення складних математичних розрахунків.

Нижче наведені основні етапи індексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис.1.7).

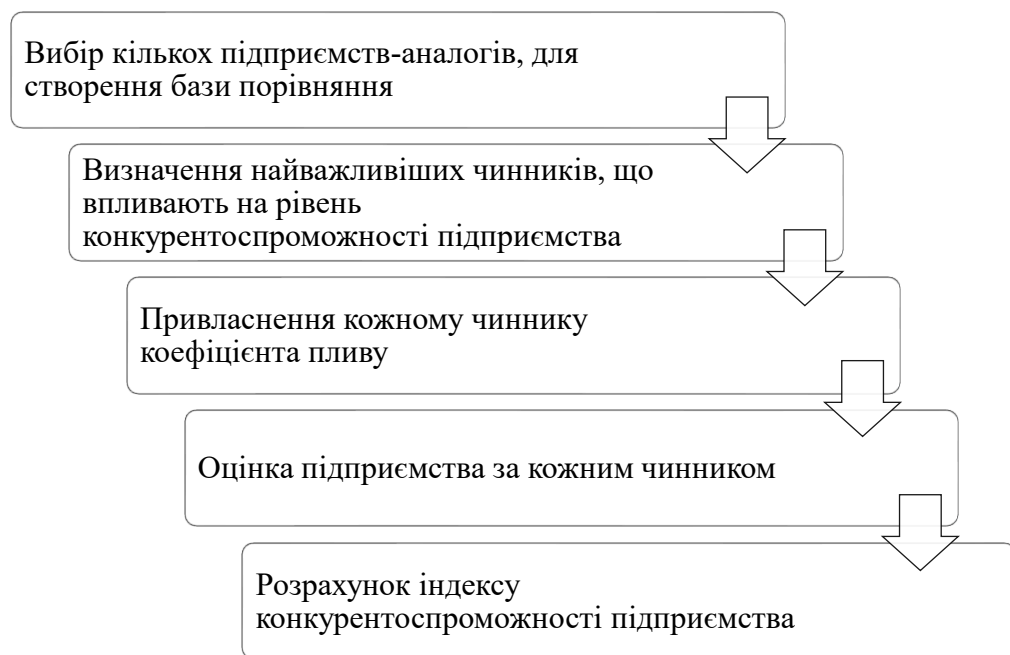


Рис. 1.7. Етапи реалізації індексних методів

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже, процес оцінки конкурентоспроможності за допомогою даного методу охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, уникаючи дублювання окремих показників і дає можливість об'єктивно оцінити положення підприємства на ринку.

Слід відмітити, що оцінка конкурентоспроможності повинна бути поетапною із використанням розписаних методів (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Назва	Опис
Аналіз чинників	Аналіз зовнішнього (ринкового) середовища: цей етап включає оцінку ринкових умов, тенденцій, конкурентів, постачальників, споживачів та інших зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. Аналіз внутрішнього середовища компанії: оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, таких як виробнича потужність, технології, фінансовий стан, організаційна структура та інші внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність.
Визначення та аналіз характеристик галузі	Вивчення специфіки галузі, в якій функціонує підприємство, включає ключові показники, такі як рівень конкуренції, бар'єри для входу на ринок, технологічні тенденції та інші галузеві характеристики. Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства: на цьому етапі представлені найбільш підхідні методи для аналізу конкурентоспроможності, враховуючи особливості галузі та підприємства.
Визначення та пошук необхідної інформації	Збір та аналіз інформації, яка необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це може включати як внутрішні дані компанії, так і зовнішні ринкові дані.
Розгляд додаткових параметрів для оцінки за потреби	За необхідності розглядаються додаткові параметри, які можуть вплинути на оцінку конкурентоспроможності підприємства. Це можуть бути особливі фактори, властиві тільки даному підприємству чи галузі.
Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	На основі проведеного аналізу розробляються конкретні заходи та рекомендації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Контроль виконання поставлених завдань	Встановлюються механізми контролю за виконанням розроблених заходів і завдань. Розробка стратегій розвитку конкурентоспроможності підприємства: на цьому етапі сформульовані довгострокові стратегії, які спрямовані на стає підвищення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Джерело: узагальнено автором на основі [18-20]

На основі вищезазначеного, можна відзначити, що існує різноманітність методів та підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Вибір конкретного методу є індивідуальним для кожного підприємства та залежить від завдань, які воно ставить перед собою, рівня прийняття рішень та конкурентного середовища.

РОЗДІЛ II. ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПП «ТАВРІЯ В»

2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля є одним із ключових елементів будь-якої економіки. Всі зусилля з розробки, виробництва та просування товарів і послуг спрямовані на їхній продаж кінцевому споживачеві. Роздрібна торгівля виступає як сполучна ланка, закупаючи товари у виробників, розподіляючи їх по мережі магазинів, виставляючи на полиці та допомагаючи покупцям зробити вибір. Торговельні підприємства також часто займаються претензіями, браком, надають гарантійне та післягарантійне обслуговування, організовують доставку та встановлення товарів, якщо це необхідно.

Роздрібна торгівля виконує численні функції, основні з яких такі [21]:

- Дослідження ринкової кон'юнктури.
- Визначення попиту та пропозиції на конкретний товар.
- Пошук товарів для роздрібної торгівлі.
- Вибір товарів та їх сортування.
- Оплата товарів, отриманих від постачальників.
- Приймання, зберігання, маркування товарів, ціноутворення.
- Надання споживачам та постачальникам різних послуг.

При цьому, торгівля в загальному обсязі ВВП України до початку повномасштабного вторгнення складала в середньому 14%, що поступається лише промисловості та сільському господарству.

Торгові підприємства постійно розвиваються, відкриваючи все нові магазини. Так, у загальній кількості нових відкритих підприємств у 2023 р. торгіві складала майже 40%, а серед закритих їх частка складала всього 4,9% (рис.2.1).

№	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)

Рис. 2.1. Кількість закритих підприємств у 2023 р. за галузями

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Підприємства роздрібної торгівлі багаточисельні, саме тому є багато класифікацій для їх систематизації. Так, за структурою організації вони діляться на мережеві (магазини чи супермаркети, які належать одній організації чи франчайзі, мають однаковий бренд та управління) та немережеві (одиначні магазини або невеликі мережі, які не мають централізованого управління або спільного бренду). За форматом торгівлі виділяють супермаркети, гіпермаркети, магазини біля дому тощо.

Нижче наведена структура роздрібної торгівлі за різними критеріями (рис. 2.2).

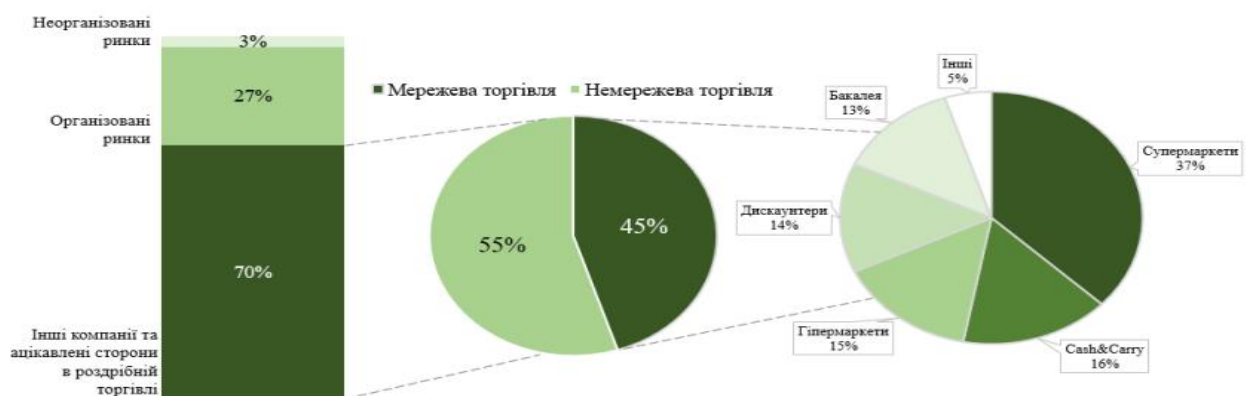


Рис.2.2. Структура ринку роздрібної торгівлі України

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Як бачимо, мережева та немережева торгівлі розподіляються у співвідношенні 45%/55%. Крім того, слід відмітити, що в Україні неорганізовані ринки теж досить поширені та складають сьогодні 3%.

Мережева роздрібна торгівля представлена великою кількістю магазинів, що належать одній компанії. Такі магазини працюють під єдиним брендом та мають стандартизовану систему управління, асортимент та цінову політику. Нижче наведено лідерів роздрібної торгівлі, станом на початок 2023 р. (рис. 2.3).

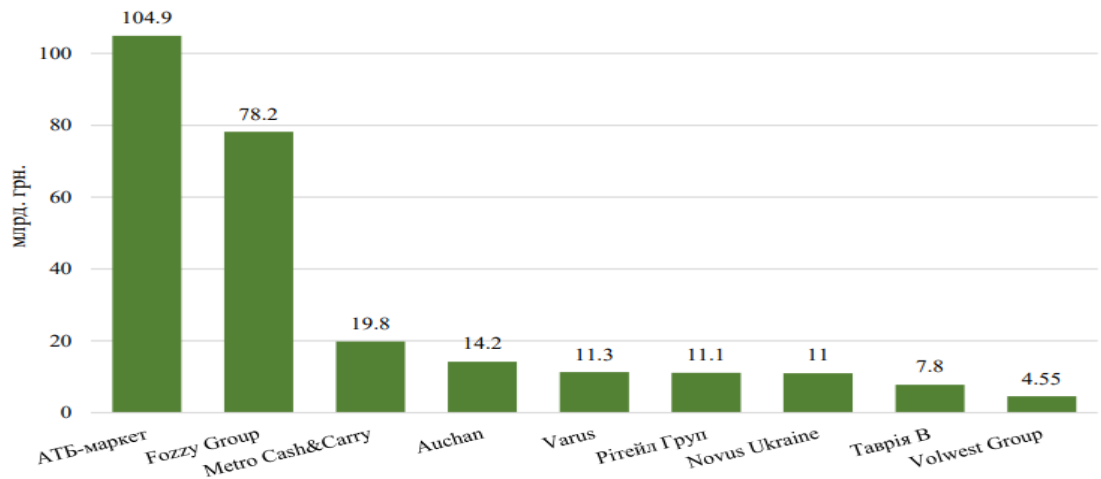


Рис.2.3. Продажі найбільших гравців ринку роздрібної торгівлі

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Як бачимо, провідними операторами є:

1. Мережа «АТБ-маркет», яка почала працювати з 2002 року як жорсткий дискаунтер з обмеженим асортиментом. З часом вона розширювала свій асортимент, а з 2018 року почала зростати не лише за рахунок географічної експансії, але й змінюючи формат магазинів. Відмінними рисами цих магазинів є розширений асортимент, каси самообслуговування, збільшені вітрини та полиці.
2. «Fozzy Group», яка група включає продуктивні мережі «Сільпо», «LeSilpo», «Фора», «Fozzy C&C», «Траш!». Станом на кінець 2022 року компанія об'єднувала 612 торгових точок. Під час карантину «Сільпо» швидко вийшов онлайн, запустивши сайт за два тижні. На відміну від конкурентів, він використовує власну кур'єрську службу для доставки товарів.
3. Німецька мережа «Metro Cash & Carry» вийшла на український ринок у 2003 році. Вона змінює свій формат, перетворюючись з гіпермаркету для дрібних підприємців на магазин для всіх, зокрема, завдяки цифровим

технологіям. Від паперових каталогів перейшли до Viber-бота, а в 2019 році запустили мобільний додаток, який до кінця літа 2022 року скачали 312 000 осіб. Тепер електронну карту можна отримати через цей додаток або спеціальний пристрій у магазині.

4. Мережа «Омега» нараховує 95 продуктових супермаркетів у 25 містах, що входить до десятки найбільших мереж України. Мережа також запустила програму діджиталізації, що дозволяє виводити чеки онлайн та інтегрувати карту лояльності у Viber.

5. «Рітейл Групп» у листопаді 2019 року першою серед великих рітейлерів в Україні запровадила послугу оплати товарів Face Pay у 11 супермаркетах. Сьогодні мережа включає 50 магазинів у 16 містах України.

6. «Таврія В» (ПП «Таврія Плюс», «Таврія В», «Космос»). розвиває мережу торгових центрів і делікатес-маркетів, зокрема, у Хмельницькому, Харкові та Києві. Під час карантину мережа прискорила діджиталізацію, встановивши каси самообслуговування у 19 супермаркетах та оптимізувавши сайт для мобільних і планшетних версій.

Слід відмітити, що географія підприємств роздрібної торгівлі та їх різноманітність сьогодні вражає, незважаючи на ведення активних військових дій на території нашої країни (рис. 2.4)

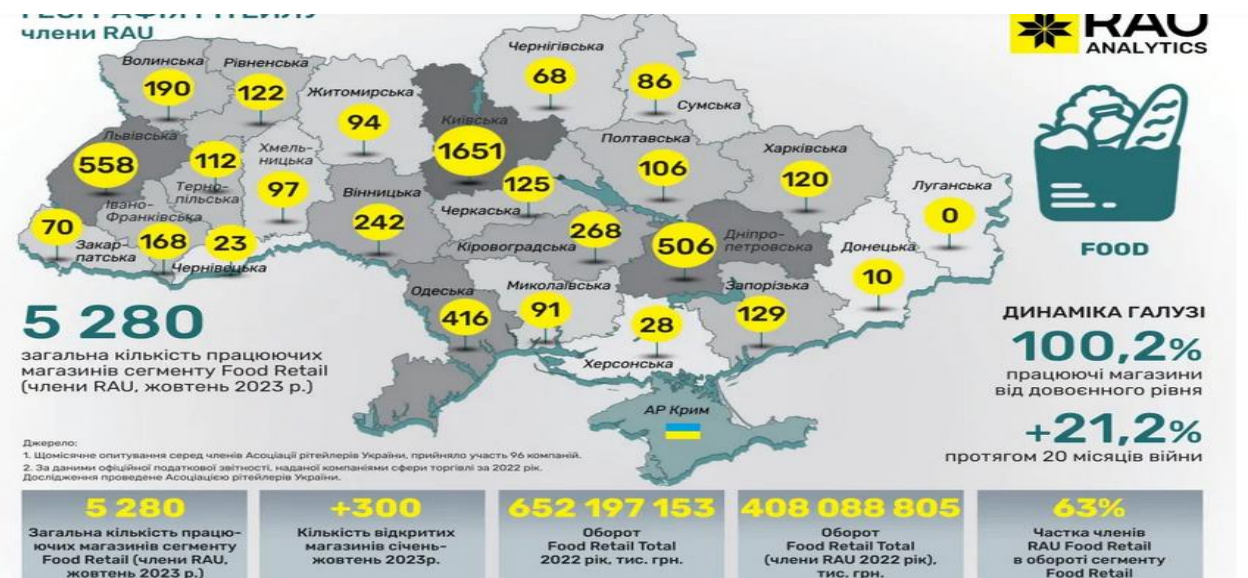


Рис. 2.4. Географія закладів роздрібної торгівлі

Якщо говорити про основні «страхи» підприємців роздрібно́ї торгівлі, то це девальвація гривні, низький попит, проблеми з логістикою (рис.2.5).

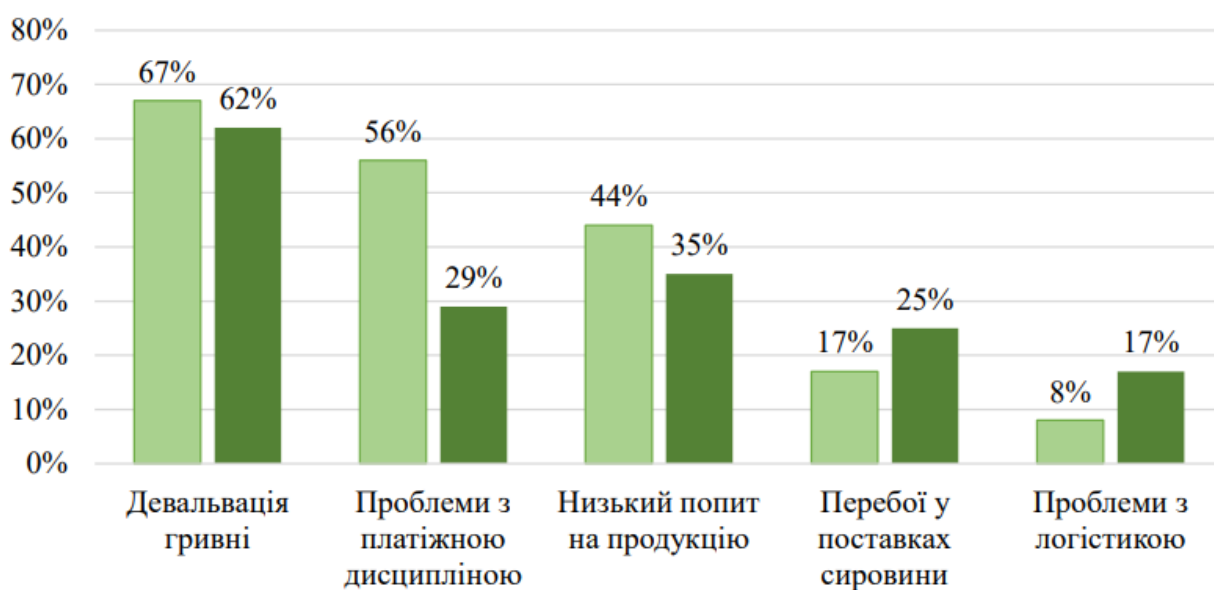


Рис.2.5. Основні «страхи» ритейлів, 2021-2022 рр.

А серед очікуваних і прогнозованих змін слід виділити наступні (рис.2.6).



Рис.2.6. Очікувані зміни в сфері роздрібно́ї торгівлі

Таким чином, аналіз роздрібно́ї торгівлі в країні за останні роки показав, що їй притаманні наступні особливості:

1. Спостерігається значний розвиток інтернет-торгівлі.

2. Традиційна роздрібна торгівля адаптується до нових умов, впроваджуючи технології, які поліпшують обслуговування клієнтів і ефективність управління.

3. Збільшення кількості мережевих супермаркетів та роздрібних магазинів свідчить про зростання популярності цього формату серед споживачів і інвесторів.

4. Відкриття нових можливостей для українських компаній на міжнародних ринках, але також ставлення до конкуренції від зарубіжних брендів.

5. Підвищений інтерес споживачів до екологічно чистих продуктів, новітніх технологій та персоналізованих послуг створює попит на нові товари та послуги в роздрібній торгівлі.

Ми, в свою чергу, пропонуємо наступні напрями розвитку торгівлі в Україні (рис. 2.7).

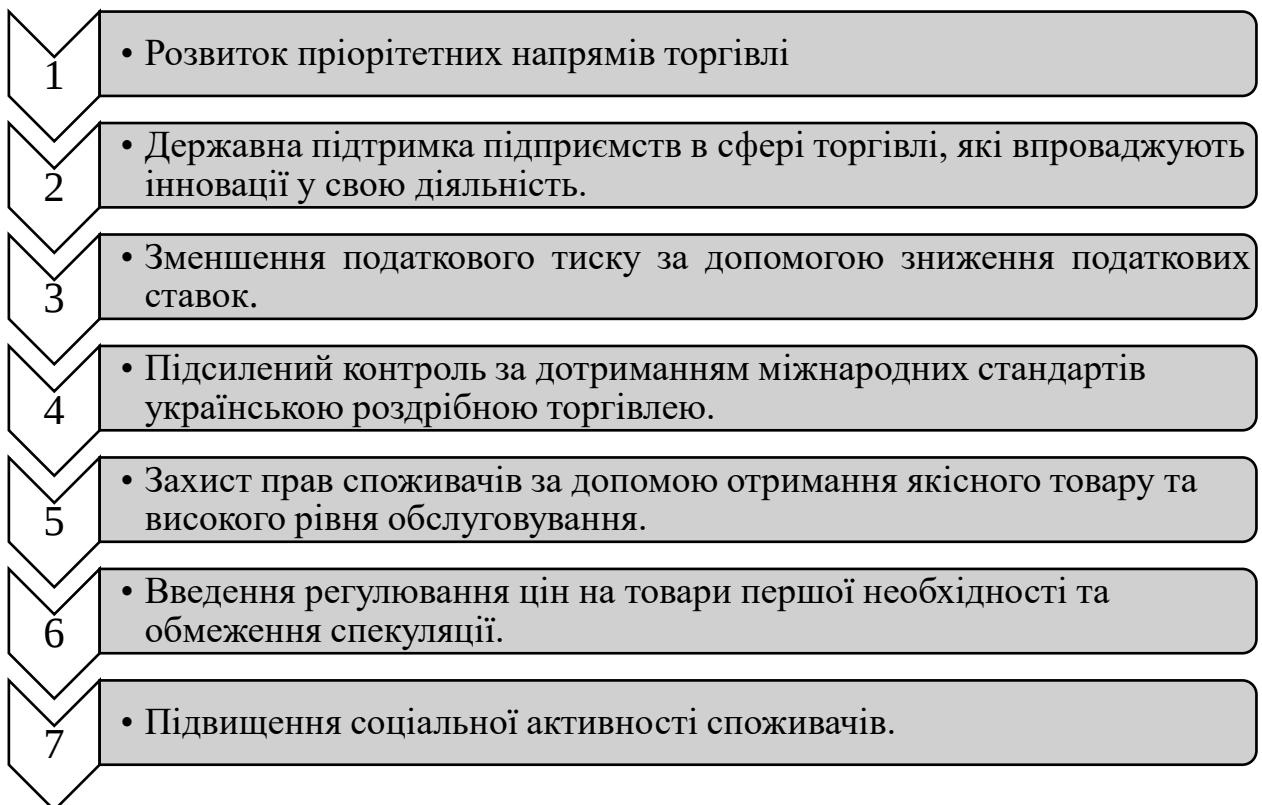


Рис. 2.7. Основні напрями розвитку торгівлі в Україні

Джерело: сформовано автором на основі даних [33]

Це дозволить торгівлі зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку і поступово розширювати присутність на міжнародному рівні, що в свою чергу призведе до того, що споживачі матимуть можливість задовольняти свої потреби більш повно, обираючи не лише товари, а й їх цінові та якісні характеристики.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ПП «Таврія Плюс»

ТОВ «Таврія-В» - це всеукраїнська мережа супермаркетів, яка представлена в таких містах: Одеса, Миколаїв, Хмельницький, Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Чорноморськ, Херсон, Харків та Київ (рис. 2.8). Мережа складається зі 135 торгових об'єктів, серед яких 76 – супермаркети, а також інтернет-супермаркет. У компанії працює понад 10 тисяч осіб.



Рис. 2.8. Мережа ПП «Таврія»

Компанія «Таврія В» керується принципом максимальної зручності для покупців, що підвищує лояльність постійних клієнтів і приваблює нових.

Такий підхід зміцнює позиції ритейлера на вітчизняному ринку роздрібно́ї торгівлі та сприяє зростанню його ринкової частки. Мережа супермаркетів використовує два формати торгових точок: торгові центри та «магазини біля будинку». Перший формат орієнтований на клієнтів, що здійснюють тижневі покупки, а другий – на щоденні. Це дозволяє охопити більшу частину ринку роздрібно́ї торгівлі і сприяє зростанню ринкової частки.

Види діяльності ПП «Таврія В» представлені на рис.2.9.

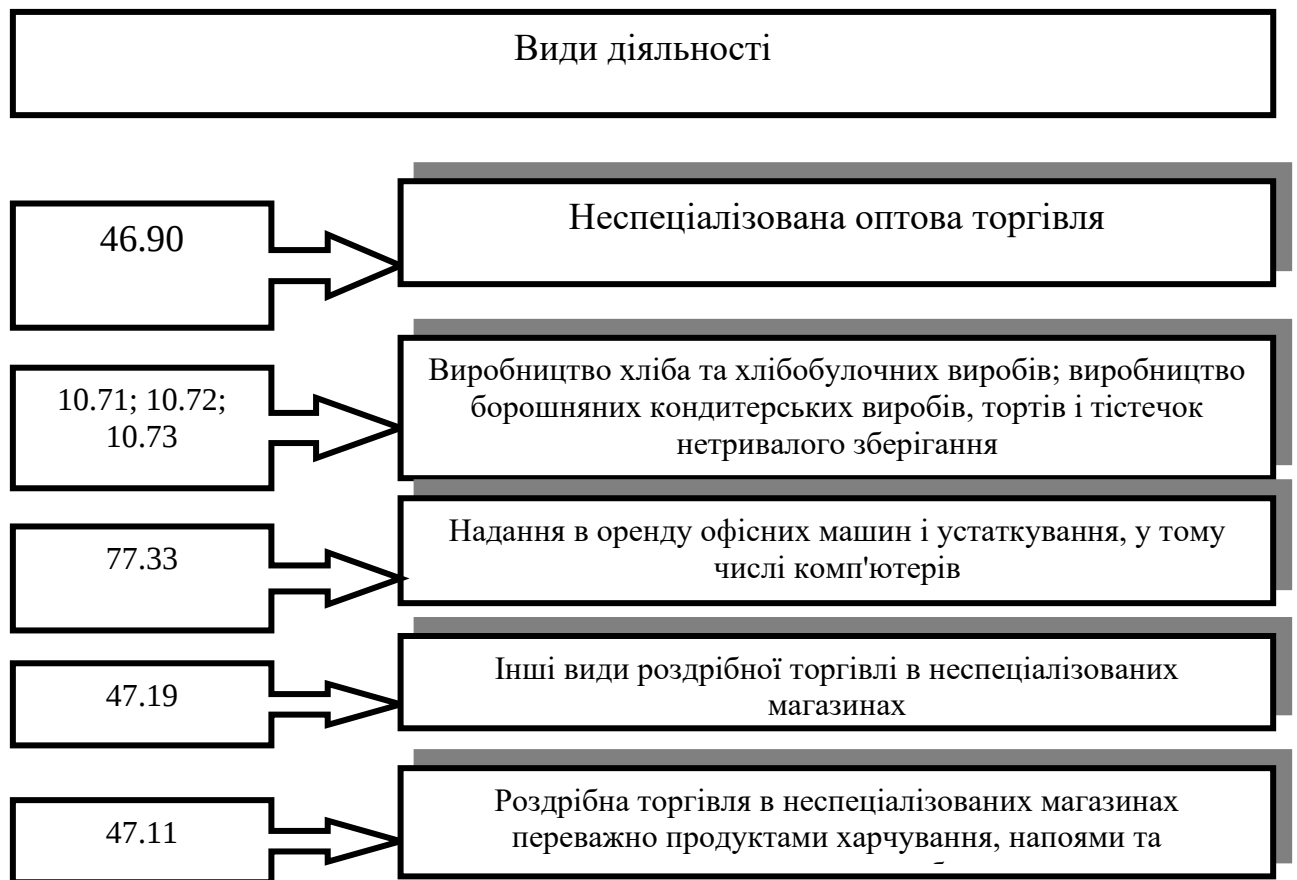


Рис. 2.9. Напрямки діяльності ПП «Таврія В»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Усі торгові точки мережі розташовані в густонаселених районах, місцях з високим потоком людей та на транспортних розв'язках, що забезпечує постійний приплив покупців. Торгові центри та супермаркети пропонують широкий асортимент непродовольчих товарів, включаючи високоякісний дитячий, чоловічий, жіночий та спортивний одяг, взуття, посуд, іграшки,

канцелярські товари, автоаксесуари, автокосметику, інструменти, фототовари, побутову техніку, меблі тощо. Непродовольчі товари складають близько 40% асортименту.

Компанія впроваджує сучасні складські та транспортні технології, має два логістичні склади загальною площею понад 6 тис. м², використовує автоматизовану систему управління запасами, що об'єднує всі магазини групи. Постійно вдосконалює систему планування та регулярно проводить аналіз продажів. Власний автопарк включає 30 вантажних автомобілів, зокрема з ізотермічними фургонами та фургонами-рефрижераторами.

«Таврія В» була першою компанією в південному регіоні України, яка ще в 1999 році надала своїм покупцям можливість скористатися службою доставки та здійснювати покупки у віртуальному магазині.

Компанія підтримує програму лояльності для своїх клієнтів. «КлеверБонус» – це накопичувальна сімейна програма, яка дозволяє покупцям накопичувати бали на загальному сімейному рахунку та використовувати їх для отримання знижок у мережі партнерів. Партнерами програми є мережа супермаркетів «Таврія В», супермаркети «Космос», кафе «Т-Спринт Кафе», інтернет-супермаркет «Tavriav.ua», магазини побутової хімії та косметики «Блиск та Відро», мережа аптек «Welt» та дитячий супермаркет «Таврик».

Найвищим керівним органом компанії є Збори засновників, які визначають напрямки діяльності та стратегію компанії (рис.2.10).

Засновники мають право ухвалювати остаточні рішення з усіх питань, що стосуються діяльності компанії та використання її майна. Рада директорів є виконавчим органом, який управляє повсякденною діяльністю компанії відповідно до керівних положень і політики, встановлених засновниками. Рада директорів призначається засновниками та керує діяльністю, згідно з угодою про керівництво.

До складу Ради директорів входять: директор з розвитку, комерційний директор, фінансовий директор, виконавчий директор та директор з реклами. Крім того, до управлінських структур належать головний бухгалтер та відділ

аудиту. Кожен з директорів керує кількома структурними підрозділами відповідної спеціалізації.

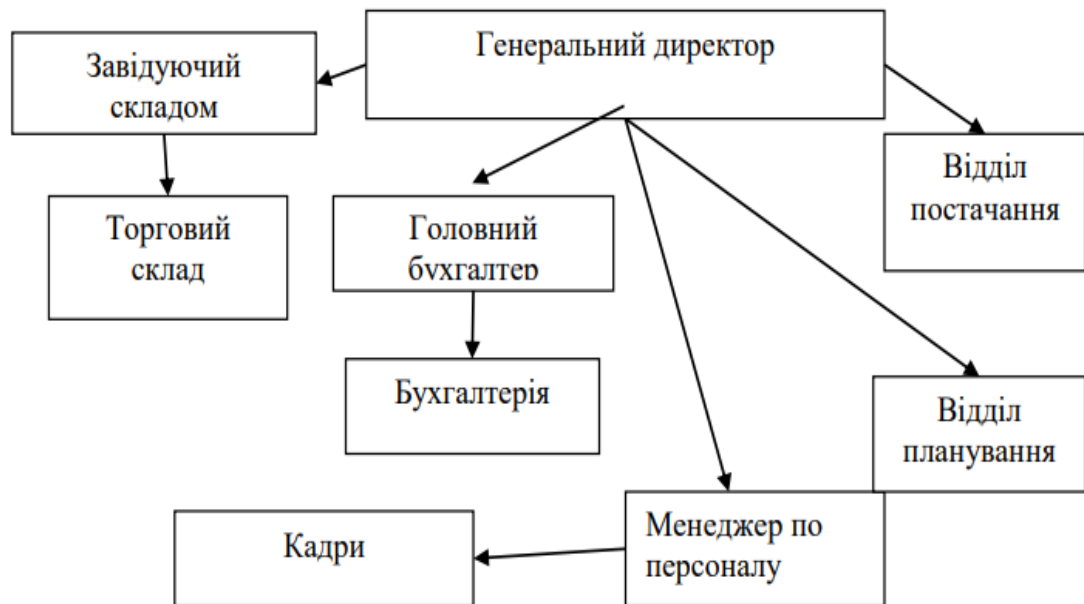


Рис.2.10. Організаційна структура ПП «Таврія В»

Джерело: узагальнено автором

Крім того, у складі товариства є такі структурні підрозділи: відділ логістики (логістичний склад), відділ продажу, відділ маркетингу, відділ закупівель, бухгалтерія, плановий відділ, відділ автоматизації та управління бізнес-процесами. Найнижчою ланкою структури компанії є магазини, які поділені на 6 регіонів покриття. Управління торговими центрами здійснює топменеджмент ТОВ «Таврія-В».

Проаналізуємо активи та пасиви підприємства за 2021-2023 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Активи та пасиви ПП «Таврія В» за 2021-2022 рр., млн. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Необоротні активи	1626,059	2044,600	2237,744
Оборотні активи, у тому числі:	326,555	541,995	584,357
-запаси	136,296	162,389	272,892
-дебіторська заборгованість	138,347	297,325	219,026

-грошові кошти	16,819	30,536	31,932
- інші оборотні активи	34,749	46,800	36,737
Витрати майбутніх періодів	344,0	494,5	23,770
Власний капітал	887,768	1262,154	1410,703
Довгострокові зобов'язання	656,594	715,452	863,959
Поточні зобов'язання	408,25	608,99	547,44
Валюта балансу	1952,614	2586,595	2822,101

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства

З даних таблиці можна зробити висновок, що вартість майна підприємства збільшувалася протягом всього досліджуваного періоду. Це зростання було зумовлене збільшенням необоротних активів на 25,7% у 2022 році та на 9,5% у 2023 році, а також зростанням оборотних активів на 66% у 2022 році та на 7,8% у 2023 році.

Темпи зростання оборотних активів перевищували темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі корпоративної власності. Це може вказувати на підвищення ліквідності активів та прискорення їх обороту.

Аналізуючи структуру оборотних активів, можна зазначити, що їх збільшення у 2022 році було в основному зумовлене зростанням дебіторської заборгованості на 114,9%, тоді як у 2023 році основним фактором стало збільшення запасів на 68%. Менший приріст оборотних активів у 2023 році порівняно з 2022 роком був спричинений зменшенням дебіторської заборгованості на 26,3%.

Власний капітал зріс на 42,2% у 2022 році та на 11,8% у 2023 році, тоді як позиковий капітал збільшився на 24,4% у 2022 році та на 6,6% у 2023 році.

Зростання поточних зобов'язань у 2022 році сталося внаслідок збільшення поточної кредиторської заборгованості на 22,1% та інших поточних зобов'язань на 341,9%. У 2023 році поточні зобов'язання зменшилися на 10,1% через зниження інших поточних зобов'язань. Проте короткострокова заборгованість по кредитах банків зросла на 4126,5%, що вказує на необхідність покриття поточних потреб у грошових коштах.

Нижче наведена динаміка фінансових результатів підприємства за аналізований період (рис.2.11).

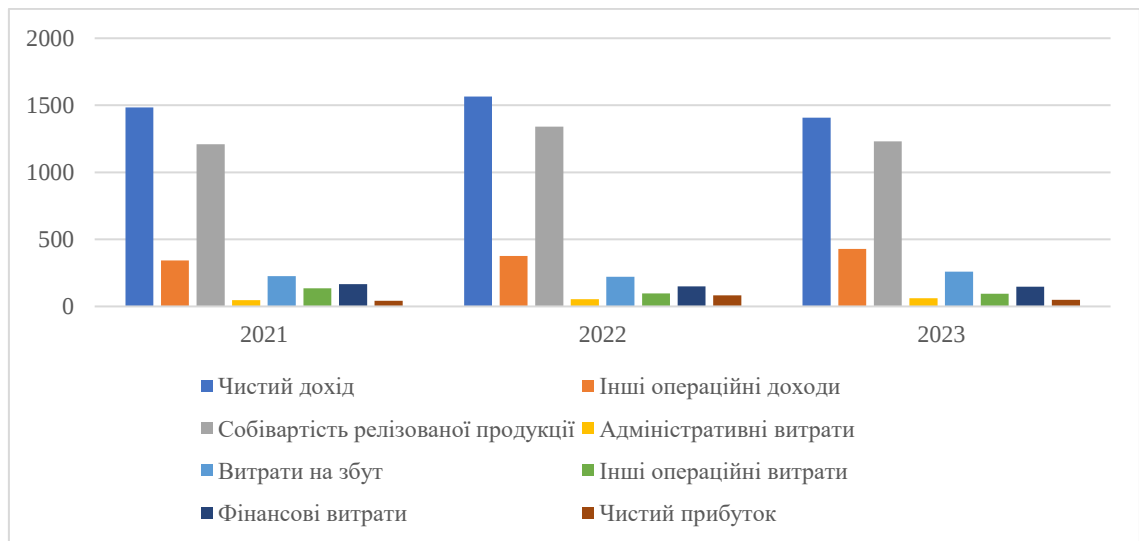


Рис.2.11. Доходи та витрати ПП «Таврія В», 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Бачимо, що доходи підприємства в 2022 році, порівняно з 2021, р. збільшилися на 6,4%, а в 2023 році знизились майже на 5%. Така динаміка надходжень була спричинена збільшенням чистого доходу від реалізації продукції. Витрати у 2022 р., порівняно з 2021 р., зменшилися на 3,4%, в результаті зниження собівартості реалізованої продукції.

Далі перейдемо до аналізу показників майнового стану, фінансової стійкості та ділової активності, які дозволяють оцінити загальний стан підприємства, його стабільність і здатність до ефективного функціонування на ринку (табл. 2.2).

Аналізуючи ці показники, можна зробити висновки про поточний стан підприємства, його фінансову стабільність і здатність до ефективної роботи. Це дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо покращення його діяльності.

Таблиця 2.2

Порядок розрахунку основних фінансових показників

Показник	Методика розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	Відношення чистого доходу від реалізації до середньої величини активів
Фондомісткість	Відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів до обсягу випущеної продукції
Віддача основних засобів	Відношення чистої виручки від реалізації продукції (надання послуг) до середньорічної вартості основних засобів
Коефіцієнт фінансової автономії	Відношення власного капіталу до балансу підприємства
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	Відношення позикового капіталу до власного
Коефіцієнт платоспроможності	Відношення власного капіталу до позикового

Джерело: побудовано автором на основі [33-36]

Нижче наведена динаміка показників майнового стану, фінансової стійкості та ділової активності досліджуваного підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Фінансовий стан ПП «Таврія В», 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Фінансова стійкість			
Коефіцієнт фінансової автономії	0,45	0,49	0,50
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,74	0,57	0,61
Коефіцієнт платоспроможності	1,20	1,05	1,00
Майновий стан			
Фондомісткість	0,48	0,51	0,65
Фондовіддача	2,08	1,97	1,53
Ділова активність			
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,50	0,42
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

У цілому, підприємство демонструє покращення фінансової автономії та зменшення залежності від позикових коштів, але водночас спостерігається зниження ефективності використання майна та активів.

Для наочності представимо розраховані показники графічно (рис.2.12)

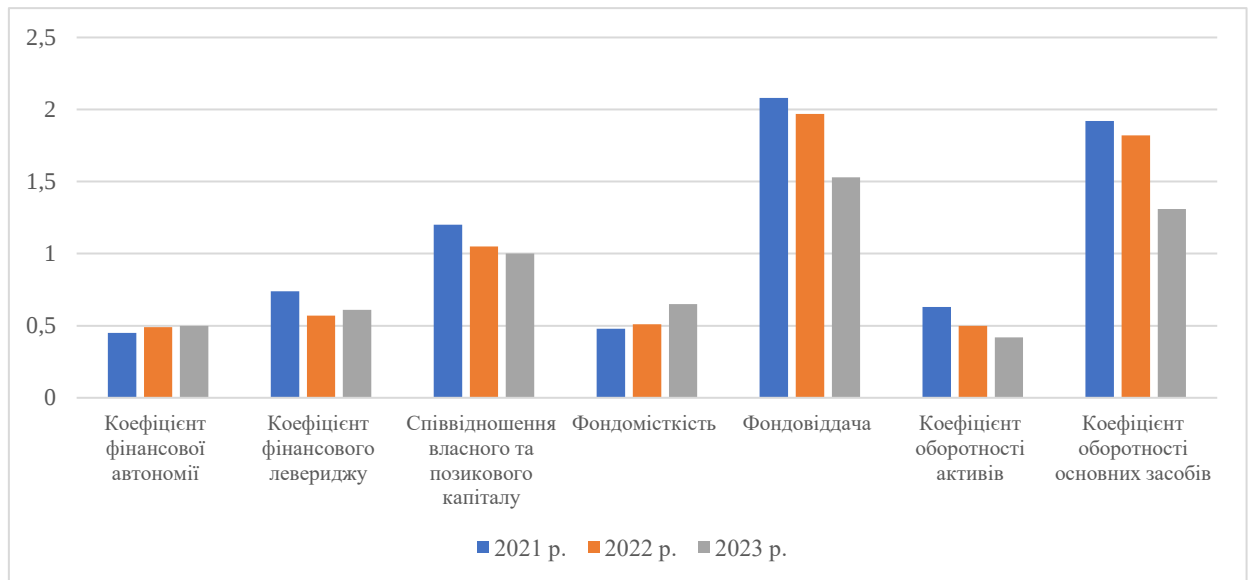


Рис.2.12. Фінансові показники ПП «Таврія В», 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Завершальним етапом аналізу підприємства буде проведення SWOT-аналізу, який дасть можливість згрупувати всі сильні та слабкі сторони, та розробити рекомендації щодо подальшої роботи підприємства (табл.2.4)

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПП «Таврія В»

Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u>	
	<u>Загрози:</u>	
Внутрішнє середовище	1. Поширення додатків для доставки та онлайн-замовлень	
	1. Недосконалість податкової політики.	
	2. Зміна смакових уподобань споживачів.	
	2. Ріст цін на енергоносії.	
	3. Широке розповсюдження робототехніки.	
	3. Мобілізація та міграція населення.	
	4. Популярність соціальних мереж та платформ.	
	4. Зниження доходів населення.	
	5. Широкий вибір онлайн-курсів	
	5. Велика кількість аналогічних магазинів.	

<u>Сильні сторони:</u> 1. Інтернет-магазин 2. Досвід і популярність 3. Інноваційні технології 4. Широкий асортимент 5. Система лояльності, бонуси, знижки	- Використовувати інфлюенсерів для реклами - Сучасні технології обслуговування клієнтів	- Введення лінійки вегетаріанських та органічних продуктів - Додаткові послуги: дитяча кімната, ательє, квітковий магазин
<u>Слабкі сторони</u> 1. Плинність кадрів 2. Відсутність додаткових супутніх послуг 3. Застаріле обладнання 4. Незручність додатку	- Розробка та впровадження мобільного додатку - Інтеграція із соціальними мережами - Програми навчання та розвитку для персоналу	- Додаткові сервіси: приготування страв на замовлення або пакування подарункових наборів

Джерело: побудовано автором самостійно

Таким чином, для супермаркету важливо активно впроваджувати інновації та адаптуватися до змін ринку. Використання можливостей, таких як мобільні додатки, соціальні мережі та сучасні технології, допоможе зміцнити позиції на ринку. Водночас, необхідно враховувати зовнішні загрози та слабкі сторони, впроваджуючи заходи для їхнього пом'якшення. Це дозволить супермаркету залишатися конкурентоспроможним та ефективно задовольняти потреби клієнтів.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ПП «Таврія В» та рекомендації щодо її підвищення

При виборі супермаркету споживачі керуються багатьма факторами, серед яких можна виділити ціну, вибір, розташування та додаткові послуги. Так, постачальником управлінського забезпечення «Poster» було проведено опитування близько 40 тис. респондентів щодо їх уподобань, в тому числі і при виборі магазину для щоденних закупів продуктів. Були отримані наступні результати:

- «Сільпо» – це одна з найбільших і найпоширеніших мереж супермаркетів в Україні, яка пропонує широкий асортимент продуктів харчування, напоїв та товарів повсякденного вжитку.

- «АТБ-Маркет» – популярна мережа, відома своїми доступними цінами та широким вибором товарів. Вона присутня у багатьох районах Одеси.
- «Таврія В» – місцева мережа супермаркетів, яка пропонує різноманітні продукти, включаючи свіжі овочі та фрукти, м'ясо та рибу, а також готові страви.
- «Копійка» – ще одна популярна мережа в Одесі, відома своїми акційними пропозиціями та спеціальними знижками на різні категорії товарів.
- «Метро Кеш енд Кері» – велика мережа, що пропонує товари як для приватних споживачів, так і для бізнесу.

Для подальшого аналізу скористаємося рейтинговою оцінкою досліджуваного підприємства та головних його конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоздатності ПП «Таврія В»

Фактори	Пито- ма вага	ПП «Таврія В»		«АТБ-Маркет»		«Сільпо»	
		рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка	рейтинг	загальна оцінка
Товарна політика	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Зручність торгового залу	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Швидкість обслуговування	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Політика ціноутворення	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Політика просування	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Доступність для споживачів	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Доставка	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Мобільні додатки	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Додаткові послуги	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Всього	1	23	2,6	22	2,5	25	2,8

Джерело: самостійно розраховано автором

Отримані наступні результати:

1. «Сільпо» – найконкурентоспроможніший супермаркет з трьох, завдяки своїй сильній товарній політиці, зручному торговому залу, швидкому обслуговуванню, конкурентним цінам та ефективній політиці просування.
2. «Таврія В» – сильний конкурент, який пропонує зручну доставку та доступність для споживачів.
3. «АТБ-Маркет» – це бюджетний варіант, який пропонує досить широкий асортимент товарів та прийнятні ціни.

Найбільше «Таврія В» відстає від конкурента саме за позицією «Додаткові послуги». Такими послугами можуть бути: ігрова зона; послуги ксероксу та друку; квітковий магазин тощо.

Проте, на нашу думку, саме ательє з пошиття та ремонту одягу є актуальним бізнесом сьогодні. Завжди існують люди з нестандартною фігурою, яким важко знайти відповідний одяг, а також ті, хто має особливий смак і не бажає одягатися однотипно.

Для нашого підприємства це можливість розширити спектр послуг та залучити нових клієнтів. Клієнти зможуть не лише купити продукти та різні побутові речі, але й підігнати свій одяг до потрібних розмірів, додати бажані аксесуари тощо.

Спочатку варто зробити акцент на ремонті одягу, оскільки пошив нових речей вимагає більше часу: зняття мірок, вибір моделі, тканини, фурнітури, виготовлення лекал, численні примірки.

На початковому етапі потрібно визначитися з приміщенням. Є два варіанти:

1. Орендувати невелике приміщення поряд з магазином.
2. Виділити невелику площу всередині самого магазину.

На нашу думку, більш вигідним є оренда окремого невеликого приміщення, оскільки це дозволить залучити ширшу аудиторію: клієнтами можуть стати не лише покупці одягу, але й відвідувачі торгового центру.

Аналіз пропозицій щодо оренди приміщень показав наявність відповідного варіанту вартістю 10 тис. грн., включаючи комунальні послуги та охорону.

Необхідний персонал включає двох швачок та адміністратора. Загальні витрати на оплату праці наведені нижче (2.6).

Таблиця 2.6

Плановий фонд річної заробітної плати ательє

Посада	Кількість, чол.	Майбутній рік		
		Оклад, грн.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	ЄСВ, тис. грн.
Адміністратор	1	15000,00	180,00	39,6
Швачка	2	10000,00	240,00	52,8
Всього	3	-	420,00	92,4

Джерело: побудовано автором самостійно

Список необхідного обладнання та його основні характеристики наведені нижче (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Необхідне обладнання

Назва	Характеристика
Пряморядкова машина	Для сточування легких, середніх та важких тканин
Підшивальна машина	Для підшивки низу виробу, робить потаємний шов
Плоскококошна машина	Для обробки низу трикотажних виробів, горловини та рукавів
Петельна машина	Для викидання петель на різних виробках
Оверлок	Для обмітування зрізів текстильних матеріалів
Кушнірська машина	Пошиття хутряних виробів
Шафа та стелаж	Для зберігання обладнання, матеріалів та інструментів
Праска з генератором, прасувальна дошка	Може постійно подавати пару, що вдвічі збільшує ефективність роботи
Стільці та столи	Для роботи персоналу та зручності відвідувачів
Розкладний стіл	Для розкрійних робіт
Примірювальна	Для примірки готового виробу або зняття мірок
Манекен	Для наочності та зручності

Джерело: побудовано автором самостійно

Для закупівлі необхідного обладнання скористаємося послугами відомого у швейній промисловості спеціалізованого магазину Larpa.com.ua, який пропонує широкий асортимент швейного обладнання, включаючи машинки з горизонтальним або вертикальним човником, оверлоки, розпошивалки, в'язальні машини, промислове обладнання та парогенератори провідних марок.

Перевагами саме цього магазину є:

- Найнижчі ціни.
- Поради щодо вибору обладнання.
- Широкий асортимент.
- Сервісне обслуговування.
- Безкоштовна доставка.

Розрахуємо загальні витрати на придбання необхідного обладнання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Витрати на придбання обладнання

Назва	Кількість	Ціна, тис. грн.	Сума, тис. грн.
Швейна машинка Velles VLS 1015DH	1	13,20	13,20
Velles VB 500	1	6,82	6,82
Janore Cover Pro 7	1	16,94	16,94
Brother Innov-is 670	1	25,52	25,52
Оверлок Janore HQ-075D	1	11,44	11,44
Velles VF 035DD	1	30,80	30,80
Шафа	1	8,00	8,00
Стелаж	1	14,00	14,00
Праска Lelit PS25	1	13,64	13,64
Манекен	3	6,55	19,65
Розкладний стіл	1	7,04	7,04
Стільці	4	0,60	2,40
Примірочна	1	2,00	2,00
Дзеркало	1	1,50	1,50
Всього	19	-	172,95

Джерело: розраховано автором самостійно

Строк корисної експлуатації обладнання у середньому 5 років. Для розрахунку плану щорічної амортизації ми обрали прямолінійний метод через

його простоту у використанні (табл. 2.9). Будемо вважати, що ліквідаційної вартості у нас не буде, оскільки дане обладнання після закінчення строку корисного використання продати буде неможливо.

Таблиця 2.9

План амортизаційних відрахувань на перші 5 років, грн.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Початкова вартість	172950	138360	103770	69180	34590
Амортизація	34590	34590	34590	34590	34590
Кінцева вартість	138360	103770	69180	34590	0
Накопичена амортизація	34590	69180	103770	138360	172950

Джерело: розраховано автором самостійно

Крім необхідного обладнання, необхідно буде додаткові матеріали у вигляді ниток, голок, резиночок тощо. Загальна сума на розхідники в місяць складатиме 5000 грн.

Ательє буде надавати наступні послуги (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Асортимент та ціни наданих послуг

Найменування послуги	Ціна, грн.
1.Підгорнути брюки	70-90
2.Розшиття брюк в паску	95-110
3.Ушиття з боків	90-230
4.Ремонт спідниці	90-160
5.Ремонт блузи, сорочки	90-160
6.Ремонт верхнього тканевого одягу	250-380
7. Ремонт верхнього трикотажного одягу	230-360
8. Ремонт шкіряного одягу	65-800
9. Ремонт хутряного одягу	400-1200
10. Пошив одягу:	
- спідниця	300
- брюки	350
- сукня	400
- жилетка	550
- піджак	750
- халат	300
- блуза	330

Джерело: побудовано автором самостійно

За нашими прогнозами, середній чек складатиме 250 грн. В день ательє будуть відвідувати 10-15 людей. Розрахуємо плановий дохід від реалізації пропонованих послуг (табл.2.11). При цьому будемо вважати, що кожен рік кількість клієнтів збільшуватиметься на 7%.

Таблиця 2.11

Плановий дохід ательє

Рік	Середня кількість відвідувачів, чол.	Дохід, тис. грн.
Перший	4380	10950,00
Другий	4687	1171,75
Третій	5015	1253,75
Четвертий	5366	1341,50
П'ятий	5741	1435,25
Всього	25189	6297,25

Джерело: розраховано автором самостійно

Витрати ательє зведемо разом в табл. 2.12

Таблиця 2.12

Прогнозні витрати, тис. грн.

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на матеріали	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Фонд заробітної плати	420,0	420,0	420,0	420,0	420,0
Відрахування до Пенсійного фонду	92,4	92,4	92,4	92,4	92,4
Орендна плата	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Всього	527,4	527,4	527,4	527,4	527,4

Джерело: розраховано автором самостійно

Для визначення економічної ефективності відкриття ательє складемо план грошових потоків (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

План грошового потоку ательє, тис. грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Доход від реалізації	1095	1171,5	1253,75	1341,5	1435,25
Поточні витрати	561,99	561,99	561,99	561,99	561,99
Прибуток	533,01	609,51	691,76	779,51	873,26
Чистий прибуток	437,06	499,79	567,24	639,19	716,07
Чисті грошові надходження (ЧГН)	471,65	534,38	601,83	673,78	750,66
ЧГН приведені	428,77	441,64	452,16	460,20	466,10
Сумарні ЧГН приведені	428,77	870,42	1322,58	1782,79	2248,89

Джерело: розраховано автором самостійно

Додатково розрахуємо показники:

1. Чистий приведений доход = Сумарні чисті грошові надходження – сума інвестицій

ЧПД = $2248,89 - 172,95 = 2075,94$ тис. грн.

2. Індекс доходності = Сумарні чисті грошові надходження / Сума інвестицій

ІД = $2248,89 / 172,95 = 13,0$

3. Період окупності = Сума інвестицій / Сумарні чисті грошові надходження

ПО = $172,95 / 2248,89 = 0,08$, що від 5 років складає майже 5 місяців.

Таким чином, відкриття ательє з ремонту одягу окупиться вже через п'ять місяців, тому інвестиційно привабливим. При цьому загальний прибуток за п'ять років складе більше 2 млн. грн.

Даний захід підвищить загальний рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, підтвердженням чого є багатокутник (рис.2.13).

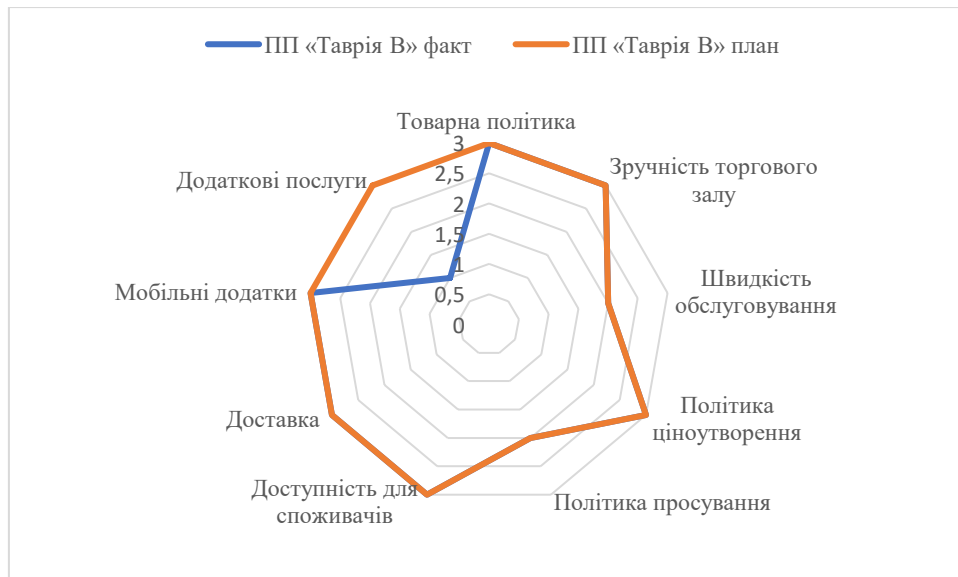


Рис. 2.13. Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Таврія В» після впровадження рекомендацій

Джерело: розраховано автором самостійно

На нашу думку, відкриття ательє принесе ПП «Таврія В» наступні вигоди:

1. Збільшення трафіку, оскільки ательє може залучити нових клієнтів до супермаркету, які інакше б сюди не завітали.
2. Збільшення продажів: клієнти, які відвідують ательє, з більшою ймовірністю зроблять покупки в супермаркеті.
3. Підвищення лояльності клієнтів, так як забезпечення зручних послуг може допомогти підвищити лояльність клієнтів до супермаркету.
4. Позиціонування: відкриття ательє допоможе супермаркету створити імідж магазину, який пропонує широкий спектр послуг та піклується про потреби своїх клієнтів.
5. Збільшення прибутку, оскільки ательє стане джерелом додаткового доходу для супермаркету.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що конкурентоспроможність є важливим показником для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає здатність компанії витримувати конкуренцію на ринку. Для підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої продукти та послуги, адаптуватися до ринкових змін та інвестувати в нові технології та маркетингові стратегії.

На конкурентоспроможність підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.. Успішне підприємство повинно постійно аналізувати ці фактори та адаптувати свої стратегії для збереження та покращення своїх позицій на ринку.

Існує багато методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Серед них виділяються матричні методи, графічні методи та індексні методи.

Вибір певного методу залежить від специфіки підприємства, його цілей та умов ринку. Регулярна оцінка конкурентоспроможності допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним, швидко адаптуватися до змін та вдосконалювати свою діяльність для задоволення потреб споживачів та підтримання лідерських позицій на ринку.

2. На основі аналізу визначено, що роздрібна торгівля в Україні стикається з низкою проблем, зумовлених війною, нестабільною економічною ситуацією та високим рівнем конкуренції.

Однак, існують й перспективи для розвитку галузі. Очікується зростання економіки після закінчення війни, зростання онлайн-торгівлі та зміна формату магазинів. Уряд України та міжнародні організації вживають заходів для підтримки роздрібною торгівлі. При проведенні необхідних реформ роздрібна торгівля може стати одним з двигунів української економіки.

3. Об'єктом дослідження було ПП «Таврія В», результат аналізу якого показав, що підприємство є ліквідним, рентабельним і фінансово

стійким. Воно постійно змінюється, намагаючись бути лідером серед аналогічних підприємств.

4. Для підтримки своєї конкурентоспроможності ми пропонуємо розширити спектр послуг за рахунок відкриття ательє з ремонту одягу. Розраховані показники свідчать, що даний захід є доцільним і ефективним, оскільки окупиться вже через п'ять місяців, а загальний прибуток за п'ять років складе більше 2 млн. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посіб. Центр навч. літ., 2020. 384 с.
2. Журба І. О. Сутність та значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua>
3. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017 / 1. (54). С.111-118.
4. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та підприємництво. 2020. С. 50-54.
5. Кузнєцова І. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. Вісник соціально-економічних досліджень №40. С. 68-71.
6. Кукіна О. Методи оцінки конкурентоспроможності діяльності сучасних підприємств. Управління розвитком. 2012. С. 15-17.
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива: пров. з франц. : Наука, 1996. - 589 с.
8. Левицька О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4. С. 155-163
9. Літвінова В. О. Графічні методи дослідження в аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. Бізнесінформ. №4. 2012. С. 53-56.
10. Моторна Т., Федоряк Р. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Молоді вчення. 2018. С. 654-658.
11. Пастухова, Т.Ю. Матричні методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]: Режим доступу http://www.confcontact.com/2012_09_21/1_pastuhova.htm.

12. Патлатой О. Теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства. Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні та практичні аспекти: Зб. матеріалів конф., 28 верес. 2023 нар. С. 180-182.
13. Пехтерев В. В. Ендогенні та екзогенні фактори конкурентоспроможності суб'єктів ринку: автореф. Дис. К.е.н. - М., 2010. - 30 с. [15, с.14]
14. Портер М.Є. Стратегія конкуренції / пров. З англ. О. Олійник, Р. Сільський. К.: Основи, 2009. 390 с.
15. Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2019. №12. С. 58-61.
16. Слободенюк О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування, м. Харків. С. 103-106.
17. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю організації: Навчальний посібник. / Р.А. Фатхутдінов - М., 2004. - 544с.
18. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури). М: Прогрес, 1982. 456 с.
19. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10-15.
20. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. № (35). С 16-21.
21. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : www.ukrstat.gov.ua
22. Ukrainian Retail Association URL: <https://rau.ua/>
23. Офіційний сайт Fozzy Group URL: <https://fozzy.ua/>
24. Digital Marketing Tutorial URL: https://www.tutorialspoint.com/digital_marketing/index.htm

25. Бегларашвілі О.Б., Кулик А.Г. Роздрібна торгівля в Україні: динаміка змін. Вісник КНТЕУ. 2018. С. 52-58
26. Данкеєва О.М. Роздрібна торговельна мережа в Україні: класифікація типів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. №6. С. 78-84.
27. Євсейцева О.С. Аналіз ринку роздрібної торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 50-54.
28. Шпильова Ю.Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки. 2014. С. 227-232
29. Хрущ Н.В. Аналіз та оцінка рівня прибутковості фінансових ресурсів підприємства. Економіст, 2019. № 7. С. 28-31.
30. Ілюхіна Н.П. Шляхи вдосконалення обліку доходів та витрат на торговельних підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2. С. 61-64.
31. Ольвінська Ю. О., Голубєв М.І. Роздрібний товарообіг підприємств як індикатор соціально-економічного розвитку України. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень: збірник наукових студентських праць. Одеса: ОНЕУ, 2016. Вип. 2. С. 178-184.
32. Труфіна Ж.С. Основні аспекти розвитку роздрібної торгівлі в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2014. Вип. 1. С. 245-251.
33. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. Економіка і організація управління. №3-4. 2019. С. 281-287.
34. Горбатенко А. А. Особливості формування власних фінансових ресурсів підприємств в Україні. Економічний вісник Переяслав Хмельницького ДПУ імені Григорія Сковороди. 2019. С. 195-201.

35. Котляр М.Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів. Фінанси України. 2013. № 1. С. 113-118.

36. Сорока Й.Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. №2(46). С. 363-367