

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:

**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконавець

студент факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій
4 курсу, 3 групи
Бондаренко Богдан Миколайович _____

Науковий керівник

Старший викладач
Данчева Олена Миколаївна _____

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Аналіз основних підходів до визначення сутності поняття «конкурентна перевага».....	5
1.2. Основні джерела формування конкурентних переваг.....	12
1.3. Формування конкурентних переваг торговельних підприємств.....	17
 РОЗДІЛ II ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «Таврія Плюс».....	22
2.1 Аналіз сучасного стану ринку роздрібної торгівлі в Україні.....	22
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ПП «Таврія Плюс».....	27
2.3 Пропозиції щодо формування конкурентних переваг ПП «Таврія Плюс» та оцінка ефективності наданих пропозицій	39
 ВИСНОВКИ.....	46
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Діяльність торговельного підприємства в умовах конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Економічне середовище сучасного ринку, якому властиві невизначеність і мінливість, вимагає від суб'єкта господарювання якісного управління та постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможності визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі й утримання їхнього потенціалу.

Метою роботи є аналіз та удосконалення формування конкурентних переваг торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були виконані наступні завдання:

- визначити основні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна перевага»;
- проаналізувати стан сучасного ринку роздрібної торгівлі в Україні;
- провести аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності ПП «Таврія Плюс»;
- надати пропозиції щодо формування конкурентних переваг ПП «Таврія Плюс» та оцінити ефективність наданих пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг на підприємстві ПП «Таврія Плюс».

Предметом дослідження є теоретичні положення та прикладні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства.

База дослідження – ПП «Таврія Плюс».

Використані методи системного і економічного аналізу, фінансово-економічний аналіз показників підприємства, аналітичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності підприємства. економіко-математичного прогнозування та наукового узагальнення для аналізу запропонованих заходів.

В роботі використана звітна документація з бази практики, навчальні посібники, законодавчі та нормативні акти та інші літературні джерела.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (_33_ найменування). Загальний обсяг роботи становить _51_ сторінку. Робота містить __20__ таблиць, _16__ рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Аналіз основних підходів до визначення сутності поняття «конкурентна перевага»

З розвитком ринкових відносин в конкурентному середовищі виникає проблема забезпечення та підтримки конкурентних переваг для підприємств та організацій. У сучасних умовах, що постійно змінюються, підприємства повинні уважно вивчати і реагувати на всі зміни. Зокрема, важливо детально аналізувати дії конкурентів і використовувати конкурентні переваги для досягнення більшої економічної вигоди та привернення більшої кількості клієнтів.

Конкурентні переваги повинні гарантувати унікальність і стабільність торгової марки, а також самого товару, щоб відповідати викликам зовнішнього середовища та задовольняти специфічні потреби клієнтів. Особливо важливим є процес формування конкурентних переваг підприємств на основі постійного моніторингу ринкових умов, позицій конкурентів та зміни смаків та уподобань споживачів.

Перш за все, потрібно визначити суть поняття "конкурентна перевага". У науковій літературі існує багато різних визначень цього поняття. Розглянемо їх більш детально. Зазвичай автори вказують на різні напрями розвитку конкурентних переваг, такі як підвищення якості продукції, розвиток інтелектуального капіталу, утримання та розширення визначеного сегменту ринку та інші.

Вважається, що теорія конкурентних переваг отримала свій розвиток завдяки науковим роботам М. Портера [1], який вважав, що конкурентна перевага є результатом використання унікальних, відмінних від інших, способів конкуренції, які підприємство зберігає протягом певного часу. Відомий вчений визначив два основні джерела конкурентних переваг. За його думкою, це перевага в маркетингу та у витратах.

Перевага в маркетингу може проявлятися у зміцненні позиції торгової марки, підвищенні якості послуг, розширенні асортименту продукції тощо. Перевага у витратах означає більш низькі витрати порівняно з конкурентами, що досягається за рахунок збільшення масштабів діяльності, наявності досвіду, високого рівня компетентності, впровадження нових, більш ефективних технологій тощо.

Одним з найпоширеніших визначень конкурентної переваги є таке: конкурентна перевага являє собою властивості товару, послуги або марки, які забезпечують перевагу підприємства над його конкурентами [2].

Автори [3, с. 180] підкреслюють відносний характер конкурентних переваг, зазначаючи, що вони відображають положення досліджуваного підприємства відносно інших підприємств галузі. Підприємство з конкурентною перевагою перевершує інші підприємства галузі у технічній, економічній, організаційній або інших сферах діяльності. Воно краще використовує наявні ресурси або має доступ до обмежених ресурсів, унікальне місцезнаходження, володіє більш ефективними процесами виробництва товарів та послуг, більш розвиненою торговельною мережею, або пропонує більш вигідні та зручні для покупця умови продажу продукції.

Джерелами конкурентних переваг вважаються більш кваліфікований та досвідчений персонал, сприятливі умови операційної діяльності, інтенсивніше оновлення асортименту продукції або послуг, ширший асортимент, нижчі витрати на виробництво, та вищий рівень корпоративної культури [4, с. 95]. Важливо, щоб конкурентна перевага мала стійкий характер, принаймні до того часу, поки її не скопіюють конкуренти.

Поняття конкурентних переваг нерозривно пов'язане з поняттям конкуренції, оскільки саме там, де виникає конкуренція і з'являються суперники, виникає потреба у формуванні та збереженні конкурентних переваг [5].

Схоже визначення конкурентних переваг надають автори [6], які трактують їх як сукупність ключових факторів успіху, що дозволяють

підприємству зайняти стійку лідерську позицію на ринку на певний період. Конкурентні переваги поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ґрунтуються на функціональних сферах діяльності фірми, таких як організаційно-управлінський потенціал, фінансова та інноваційна діяльність тощо. Зовнішні конкурентні переваги, також відомі як ринкові, базуються на іміджі підприємства, широті асортименту товару, гнучкій системі знижок та акцій тощо.

Науковець Ж.-Ж. Ламбен трактує конкурентну перевагу як атрибуту товару або торговельної марки, які надають фірмі певну перевагу над суперниками [7]. Таким атрибутом може бути конкретна властивість товару або низка додаткових послуг, що супроводжують його використання. Відомий науковець виділяє такі групи факторів формування конкурентних переваг організації, як якість продукції, витрати виробництва та ключові компетенції. При цьому якісним вважається товар, який має надзвичайно високу цінність для клієнта. Ключові компетенції Ламбен розглядає як технології або навички, що створюють унікальну цінність для споживача.

Точка зору автора [8, с. 8] не відрізняється від попередньо розглянутих. Науковець зазначає, що конкурентна перевага ґрунтується на суттєвій відмінності, яка дозволяє одному підприємству задовольняти потреби споживачів краще за інших. До таких переваг автор відносить власні активи, доступ до розподілу, кваліфікацію персоналу тощо. Він також підкреслює, що будь-який фактор, який посилює ці відмінності, може бути джерелом конкурентної переваги.

Науковці [9, с. 145] пов'язують формування конкурентних переваг підприємства з розробкою конкурентних переваг продукції. Вони вважають, що конкурентна перевага підприємства повністю залежить від ступеня, в якому продукція задовольняє потреби клієнтів. Це, в свою чергу, визначається зіставленням якості та ціни продукції. Підприємство буде успішнішим на ринку, якщо воно зможе швидше за конкурентів налагодити випуск продукції

вищої якості та з меншими витратами, ефективніше використовувати ресурси і впровадити гнучку систему знижок.

Подібним до вищевикладених є визначення конкурентної переваги, запропоноване автором [10]. Науковець зазначає, що конкурентна перевага формується завдяки більш ефективному управлінню процесами формування та розвитку властивостей продукту, важливих для покупця, порівняно з конкурентами. Формування конкурентних переваг може відбуватися у будь-якій сфері підприємства: маркетинговій, науково-дослідницькій, виробничій та інших.

Наступна точка зору на сутність поняття "конкурентна перевага" полягає у тому, що конкурентна перевага розглядається як спосіб визначення конкурентної позиції підприємства на ринку. Наприклад, автор [11, с. 129] зазначає, що конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, що в результаті дозволяє йому протистояти впливу та тиску конкурентних сил. Автор також підкреслює превентивний характер дій підприємства у високо конкурентному середовищі, а також превентивний характер конкурентної переваги.

В рамках цієї точки зору варто відзначити науковця [12], який характеризує конкурентні переваги як відносні категорії, що є стійкими та адаптивними до зовнішнього середовища, і в кінцевому результаті визначають можливість ефективного функціонування підприємства на ринку. Автор підкреслює подвійний характер конкурентних переваг: з одного боку, вони є наслідком конкуренції та конкурентної стратегії, а з іншого боку – засобом реалізації цієї стратегії.

Як спосіб забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку розглядає конкурентну перевагу вчений [13, с. 430]. Науковець зазначає, що конкурентна перевага відображає ступінь відмінності підприємства від конкурентів, спрямована на створення у довгостроковій перспективі стійкої конкурентної позиції, і може формуватися шляхом використання факторів внутрішнього або зовнішнього походження. До таких факторів належать управлінські,

маркетингові, інформаційні аспекти (внутрішні фактори), а також лояльність покупців, доступ до ресурсів (зовнішні фактори).

Цього підходу до визначення сутності конкурентних переваг дотримується також автор [14, с. 92]. Він розглядає конкурентну перевагу як здатність організації посилювати свою конкурентну позицію, зміцнювати її та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Формування конкурентної переваги відбувається одночасно з розробкою ефективної політики щодо відносин з конкурентами, випередження їх за рахунок власних ключових компетенцій або більш вдалого використання ринкових факторів успіху порівняно з конкурентами.

Автор [15, с. 71] пов'язує поняття "конкурентна перевага" та "конкурентоспроможність". Він зазначає, що конкурентна перевага підприємства є елементом системи конкурентних відносин, який надає йому можливість випередити конкурентів і досягти конкурентоспроможності.

Наступний підхід до визначення конкурентних переваг розглядає їх як можливість ефективного використання ресурсів підприємства. Автор [16] зазначає, що конкурентна перевага відображає рівень ефективного використання наявних у організації ресурсів. Конкурентна перевага формується як концентрований прояв переваги підприємства над іншими організаціями у будь-якій сфері, що знаходить відображення у зростанні прибутку, доходу, ринкової частки тощо.

У рамках цієї позиції також можна виділити підхід автора [17, с. 53], який розуміє конкурентні переваги як сукупність комбінацій ресурсів підприємства та способів їх використання, що дозволяють йому реалізовувати продукцію більш ефективно порівняно з конкурентами.

У контексті наступного підходу до розуміння конкурентної переваги, вона розглядається як індикатор ринкової позиції, що приносить певний дохід. Згідно з автором [18, с. 17], ця концепція визначає конкурентну перевагу як характеристику маркетингової діяльності підприємства, що виступає

індикатором його позиції на ринку та забезпечує отримання прибутку, що перевищує доходи конкурентів і середнього показника у галузі.

Ми можемо узагальнити розглянуті визначення конкурентної переваги в аналітичній таблиці (табл. 1.1).

Вважається, що перевага, сформована підприємством, призводить до його домінування на ринку та утримання цієї позиції проти конкурентів, принаймні на даний момент. Однак, з часом, при копіюванні цих переваг конкурентами ситуація може змінитися.

Узагальнюючи всі вищезгадані визначення, можна зазначити, що поняття "конкурентної переваги" розкривається двома ключовими аспектами:

- як унікальної властивості товару, послуги, торговельної марки і т. д., що створюють перевагу підприємства перед його конкурентами;
- як спосіб визначення конкурентної позиції підприємства на ринку, що визначає можливість ефективного його функціонування.

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення дефініції «конкурентна перевага»

Автор/Джерело	Визначення дефініції
Конкурентна перевага як унікальна властивість товару, послуги, торговельної марки	
Іванов Ю.Б. [2]	Конкурентна перевага – це властивості товару, послуги або марки, що створюють перевагу підприємства над його конкурентами
Близнюк С.В., Остапенко А.В. [6]	Конкурентна перевага – це сукупність ключових факторів успіху, що дають підприємству можливість зайняти стійку лідерську позицію на ринку на певний період
Портер М. [1]	Конкурентна перевага - це використання унікальних переваг, відмінних від інших, способів конкуренції, що зберігаються підприємством впродовж певного часу
Ламбен Ж.-Ж. [7]	Конкурентна перевага - це атрибути товару або торговельної марки, які створюють для фірми визначену перевагу над суперниками
Бройдо Е.А. [8]	Конкурентна перевага - це суттєва відмінність, що надає змогу одному підприємству задовольняти потреби споживачів, краще за інших.
Полтавська Є. [10]	Конкурентна перевага - це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування та розвитку властивостей продукту, важливих для покупця
Конкурентна перевага як спосіб визначення конкурентної позиції підприємства на ринку	

Космина О. М. [11]	Конкурентна перевага є способом визначення конкурентної позиції підприємства на ринку, що в результаті дозволяє їм здолати вплив та тиск конкурентних сил
Іванова О.Ю. [12]	Конкурентна перевага є відносною, стійкою та адаптивною до зовнішнього середовища категорією, яка визначає можливість ефективного функціонування підприємства на ринку
Смоленюк П.С. [14]	Конкурентна перевага - це здібність організації посилювати конкурентну позицію, зміцнювати її та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Зайцев Ю.О. [15]	Конкурентна перевага - це елемент системи конкурентних відносин, що визначає можливість підприємства випередити конкурентів і досягти конкурентоспроможності.
Шаповалова І.В. [13]	Конкурентна перевага – це ступінь відмінності від конкурента, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на довготривалий період
Конкурентна перевага як індикатор ринкової позиції, що надає певний дохід розглядається	
Теслюк Н.П. [18]	Конкурентна перевага - це характеристика діяльності підприємства з маркетингу, індикатор його ринкової позиції, що дозволяє отримати доходи, вищі за конкурентів та середньогалузеві
Конкурентна перевага як можливість ефективного використання ресурсів підприємства	
Должанський І. [16]	Конкурентна перевага - це рівень ефективного використання ресурсів, що є у наявності у організації
Левицька А.О. [17]	Конкурентна перевага - це сукупність наявних у розпорядженні підприємства комбінацій ресурсів та способів їх використання, що нададуть йому можливість більшої реалізації продукції порівняно з конкурентами.

Найбільш доцільним є розуміння конкурентних переваг як наявності цінних характеристик або комплексу факторів, які дозволяють підприємству утримувати кращі конкурентні позиції на ринку порівняно з іншими. Конкурентна перевага означає наявність у організації якої-небудь унікальної, ексклюзивної цінності, що надає їй переваги перед конкурентами. Це відносна категорія, яка відрізняється здатністю адаптуватися до умов, які постійно змінюються, дотримуватися певного рівня стабільності та ефективності, що разом визначають можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Іншими словами, це висока компетентність

підприємства, яка надає йому найкращі можливості приваблювати та утримувати клієнтів.

1.2 Основні джерела формування конкурентних переваг

Джерела формування конкурентних переваг організації можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. До внутрішніх джерел належать аспекти внутрішньої діяльності організації, які перевершують аналогічні характеристики конкурентів, такі як організація виробництва, виробничі технології, система управління, висока продуктивність праці, низькі витрати тощо. Зовнішніми джерелами конкурентних переваг є ті, що базуються на здатності організації створювати для споживачів більш значимі цінності порівняно з конкурентами [23].

Джерела формування конкурентних переваг організації змінюються і їхня роль змінюється в міру розвитку суспільства. Виділяють наступні етапи еволюції джерел формування конкурентних переваг організації: факторний етап, витратний етап, якісний етап, адаптивний етап і інноваційний етап і глобально-інформаційний етап (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Еволюція джерел формування конкурентних переваг організації

Ця модель ілюструє створення стійких конкурентних переваг шляхом використання зовнішніх можливостей і внутрішніх унікальних властивостей організації. Ці властивості виражаються через галузеві чинники успіху та ключові здібності організації. Оволодіння галузевими чинниками успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через використання її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачам унікальну додаткову цінність порівняно з конкурентами.

Виділяють наступні підходи до формування та розвитку конкурентних переваг (рис. 1.4).

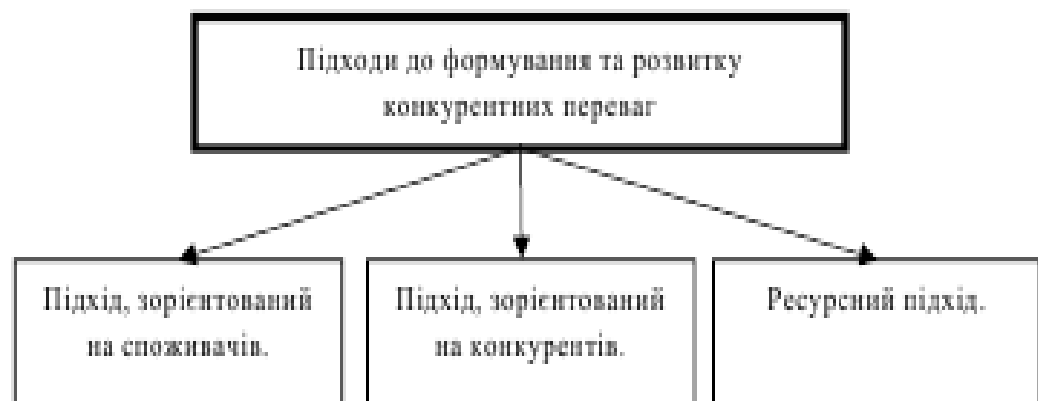


Рис. 1.4 Підходи до формування та розвитку конкурентних переваг організації

Підхід до формування та розвитку конкурентних переваг, орієнтований на споживачів, передбачає зосередження уваги організації на їхніх потребах. Цей підхід особливо акцентує увагу на маркетингу та створенні високорівневих переваг. Він включає своєчасне проведення маркетингових досліджень, активну інноваційну політику, а також реалізацію всіх аспектів продуктової політики (розробку товарних і цінових стратегій, стратегії розповсюдження та просування).

Організація може реалізувати підхід, орієнтований на конкурентів, двома способами: досягаючи лідерства за витратами або використовуючи погіршення конкурентного середовища. Досягнення лідерства за витратами

вимагає узгодженої роботи всіх відділів організації та вдосконалення виробничих технологій для ефективнішого використання ресурсів. Цей підхід надає особливої ваги аналізу зовнішнього середовища, зокрема витратам конкурентів.

Ресурсний підхід відіграє ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг. Наразі в межах цього підходу особливу увагу приділяють інтелектуальним і людським ресурсам.

Залежно від позиції організації у сфері управління конкурентними перевагами, виділяють три підходи: пасивний, адаптивний та креативний. [25]

Управління конкурентними перевагами організацій має певні особливості (рис. 1.5)

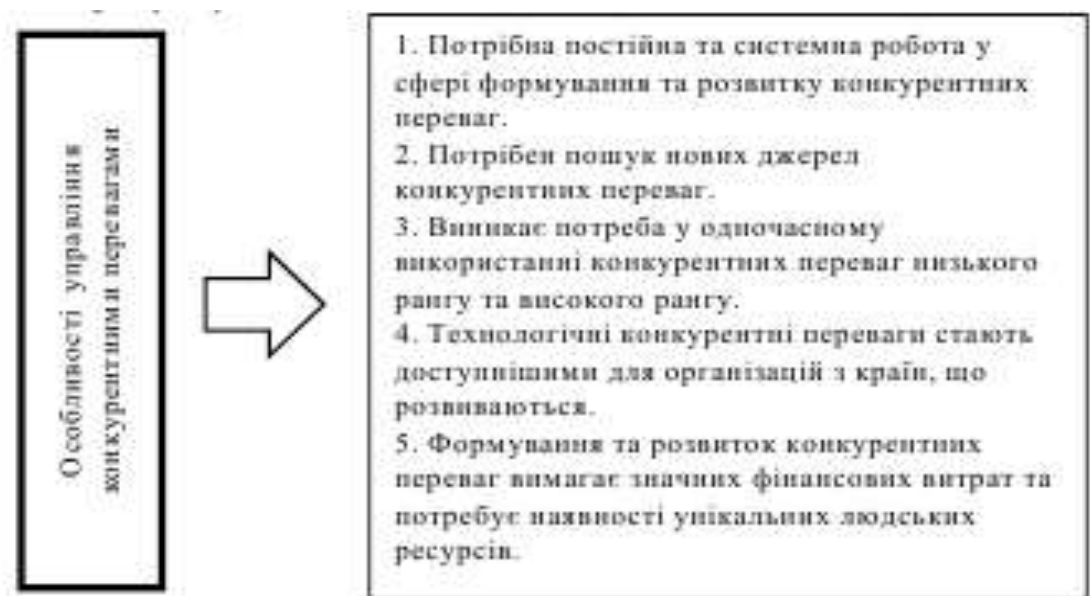


Рис. 1.5 Сучасні особливості управління конкурентними перевагами підприємств

Пасивний підхід передбачає, що керівництво організації зосереджується на вирішенні поточних завдань і ігнорує нові галузеві тенденції. Адаптивний підхід орієнтований на збереження ринкових позицій шляхом пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Креативний підхід включає активне використання творчих методів для формування та розвитку конкурентних переваг через розробку і впровадження нових продуктів і технологій, пошук нових груп споживачів та встановлення стратегічно важливих партнерських

зв'язків. Для забезпечення високої конкурентоспроможності на ринку сучасним організаціям варто прагнути реалізовувати саме креативний підхід до управління конкурентними перевагами.

Управління конкурентними перевагами організації є складним процесом, який вимагає злагодженої роботи всіх підрозділів, значних фінансових інвестицій, належного інформаційного забезпечення та наявності висококваліфікованих фахівців у цій сфері (рис. 1.6)



Рис. 1.6 Причини неефективного управління конкурентними перевагами підприємства

При формуванні нових і розвитку наявних конкурентних переваг організація повинна забезпечувати їх відповідність таким вимогам:

- ✓ базуватися на здатності організації бути оригінальною порівняно з конкурентами.
- ✓ гарантувати унікальність торгової марки у довгостроковій перспективі.
- ✓ відповідати специфічним потребам споживачів тощо. [26]

Процес створення та розвитку конкурентних переваг повинен бути систематичним і постійним, і враховувати всі зміни в зовнішньому та

внутрішньому середовищі організації. При цьому важливо використовувати креативний підхід у керуванні конкурентними перевагами.

1.3 Формування конкурентних переваг торговельних підприємств

Останні роки характеризуються трансформаційними процесами, які виникають внаслідок кризових явищ в економіці, нестабільної політичної ситуації, міграції населення та зниження платоспроможного попиту споживачів. Ці процеси негативно вплинули на розвиток торговельних підприємств. За таких умов, торговельним підприємствам необхідно мати конкурентні переваги, щоб забезпечити відповідний рівень конкурентоспроможності та досягти запланованого прибутку.

Як нами було встановлено вище, конкурентну перевагу в широкому розумінні розглядають як сукупність можливостей підприємства порівняно з іншими учасниками господарювання у сфері бізнес-процесів, що дозволяють досягнути заданого рівня позиціонування шляхом постійної адаптації до змін у середовищі. Наявність конкурентних переваг впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку, але це не гарантує його фінансовий успіх. У свою чергу, конкурентоспроможність не є внутрішньою характеристикою підприємства, а проявляється у порівнянні з іншими учасниками ринку.

Науковець [26, с. 313-314] вважає, що основні заходи з посилення конкурентних переваг здійснюються у різних аспектах діяльності торговельних підприємств, таких як покриття ринку, стратегії ціноутворення, маркетингові підходи, розташування товару, логістика, асортимент товарів і його якість, обслуговування та надання додаткових послуг. За джерелом [13], перелік конкурентних переваг є більш розгорнутим і включає такі аспекти, як матеріально-технічний потенціал, методи продажу, місцезнаходження, система постачання товарів, графік роботи, персонал, асортимент товарів, фінансово-економічні показники та репутація.

Ті ж самі конкурентні переваги, але розділені на дві категорії (внутрішні та зовнішні), описані у джерелі [17]. До першої категорії відносяться переваги, пов'язані з функціонуванням різних аспектів підприємства, таких як кадровий потенціал, майновість, асортимент та організаційна структура, включаючи цінову політику, якість обслуговування, різноманітність товарів, їх якість та надання додаткових послуг. Другу категорію складають організаційно-економічні фактори, такі як частка ринку, імідж підприємства, місцезнаходження та режим роботи.

Інший погляд на це представлений у джерелі [48, с. 206]. Науковець стверджує, що одним із способів отримання конкурентних переваг для торговельних підприємств є диверсифікація, що здійснюється за такими напрямками: технологія торгівлі, організація торгівлі та поєднання торговельної діяльності з іншими видами діяльності. Іншими словами, для досягнення конкурентної переваги торговельному підприємству досить вдало відрізнитися в будь-якому з цих напрямків.

Автори [55] вважають, що всі згадані вище конкурентні переваги торговельних підприємств, разом із факторами, такими як розмір компанії, ширина асортименту та стратегія асортименту, можливості в ціновому сегменті та ефективне управління витратами, відносяться до традиційних. Проте за останній період автори вважають, що найбільша увага має бути приділена інтелектуальним конкурентним перевагам. Ці переваги включають ключові компетенції відповідної галузі, привабливість бренду для споживачів, позитивну репутацію та імідж, що ускладнює вибір підприємства та його товарів для споживача.

В сучасних умовах, будь-яке підприємство, особливо у сфері торгівлі, старається здобути підтримку та встановити міцні стосунки зі споживачами, забезпечуючи їх лояльність. Це вбачається як спроба "прикріпити" клієнта до компанії, зміцнити його зв'язок з нею на тривалий термін. У науковій літературі цей процес відомий як встановлення довгострокових партнерських відносин. В зв'язку з цим торговельне підприємство прагне зробити відносини

з покупцями тривалими, включаючи їх до власної бази даних та втримуючи їх без нав'язливості від пошуку інших виробників на ринку з кращими умовами.

Для того, щоб споживач оставався лояльним до компанії, та рекомендував її іншим, на нашу думку, торговельні підприємства повинні мати наступні конкурентні переваги:

- пропонувати тільки унікальні товари з однією або кількома оригінальними характеристиками;
- мати унікальний асортимент товарів за їх характеристиками;
- пропонувати товари, які вирізняються за зовнішнім виглядом, способом доставки або упаковкою;
- мати кваліфікований торговий персонал, який, як і товар, сприяє формуванню прихильності та лояльності споживачів;
- забезпечувати можливість створювати спеціальні умови продажу або надавати післяпродажне обслуговування.

Автор [28] класифікує погляди науковців на конкурентні переваги торговельних підприємств на наступні групи:

- підходи, які вимагають комплексного поєднання властивостей за всіма напрямками діяльності торговельного підприємства, що фактично становить формування конкурентного потенціалу;
- підходи, що вважають наявність якісного менеджменту на підприємстві джерелом конкурентних переваг. Ефективна реалізація останнього дозволяє використовувати наявний потенціал;
- підходи, які спрямовані на досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку за якістю товарного асортименту та активністю підприємства у залученні покупців. Задоволений клієнт сприяє подальшому успішному існуванню підприємства на ринку;
- підходи, що базуються на унікальності конкурентних переваг торговельного підприємства.

Згідно з автором [3], конкурентні переваги торговельного підприємства можуть знаходитися в одній (чи кількох) з наступних сфер:

- ефективній методиці оцінювання товарних залишків та швидкості реалізації товарів. Вчений підкреслює важливість збереження широкого та стійкого асортименту товарів, що сприятиме зменшенню обсягів залишків та їх швидкій реалізації;
- активному використанні традиційних методів стимулювання клієнтів, таких як реклама, спонсорство, організація розіграшів призів тощо. Це сприяє запам'ятовуваності назви підприємства споживачем і спонукає його обирати саме цей бренд серед конкурентів, що в свою чергу збільшує сегмент споживачів;

Таблиця 1.3

Конкурентні переваги підприємств оптової та роздрібної торгівлі

Підприємства оптової торгівлі	Підприємства роздрібної торгівлі
Наявність сучасних технологій управління запасами	Швидка зміна асортименту, введення новинок
Швидкість виконання замовлення	Висококваліфікований персонал магазинів та адміністрації
Висококваліфікований персонал складу та адміністрації	Вигідні умови закупки великих партій товару з максимальними знижками
Надійність організації торговельного процесу	Високий рівень управління комерційною діяльністю
Наявність ефективної системи управління трудовою мотивацією	Наявність ефективної системи управління трудовою мотивацією
Наявність сучасного складського обладнання	Активна маркетингова діяльність
Інформаційне забезпечення системи управління	Комплексний підхід до підвищення якості послуг, що надаються
Системний економічний аналіз діяльності підприємства	Систематичний підхід до диверсифікації та планування діяльності
Значний масштаб діяльності на основі регіонального розвитку	Високий рівень доступності товару
Управління рухом товарів із застосуванням технології крос-докінг	Привабливий формат торгівлі і імідж підприємства
Рівень автоматизації бізнес-процесів	Низькі витрати на одиницю товару

- територіальному розміщенні підприємства в місцях значного скупчення людей, у центрі міста, або великих торговельних центрах. Це дозволяє обслуговувати великі потоки покупців.

В таблиці 1.3 виокремлено конкурентні переваги підприємств оптової та роздрібної торгівлі.

Аналізуючи таблицю 1.3, можна стверджувати, що підприємства роздрібної торгівлі акцентують увагу на факторах, що сприяють формуванню лояльності споживачів, тоді як оптова торгівля надає пріоритет найкращому обслуговуванню ділових, оптових клієнтів, зокрема з точки зору швидкості та надійності.

Додатково, важливо враховувати, що якість обслуговування та якість реалізованих товарів є однаково значущими конкурентними перевагами. Таким чином, для підприємств торгівлі пріоритетом слід вважати інвестування коштів у підвищення професійного рівня персоналу.

У ідеальному сценарії торговельне підприємство мало б перевершувати конкурентів не лише за меншими витратами, але й за якістю обслуговування, швидкістю доставки, оперативною відповіддю на запити клієнтів, використанням передових технологій обслуговування тощо. Проте на практиці досягти цього є складно. Це призводить до того, що торговельні підприємства постійно аналізують витрати та рівень послуг, які надають, і шукають оптимальне балансування. Оскільки ринкові умови для торговельних підприємств є динамічними, де настрої та потреби покупців швидко змінюються, вони мусять постійно переглядати відношення між витратами та рівнем наданих послуг.

РОЗДІЛ II ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «Таврія Плюс»

2.1 Аналіз сучасного стану ринку роздрібно́ї торгівлі в Україні

Продуктовий ритейл є одним із ключових секторів економіки. Попри сучасні виклики, такі як пандемія та воєнні дії в країні, цей сегмент роздрібно́ї торгівлі в Україні зберігає свої лідируючі позиції. Він включає різноманітні формати торгівлі, такі як супермаркети, гіпермаркети, дискаунтери, міні-маркети та інші, що спеціалізуються на продажу продуктів харчування та супутніх товарів. Аналізуючи стан ринку продуктового ритейлу в Україні, варто звернути увагу на провідних гравців цього сегмента, які суттєво впливають на його розвиток (рис. 2.1).

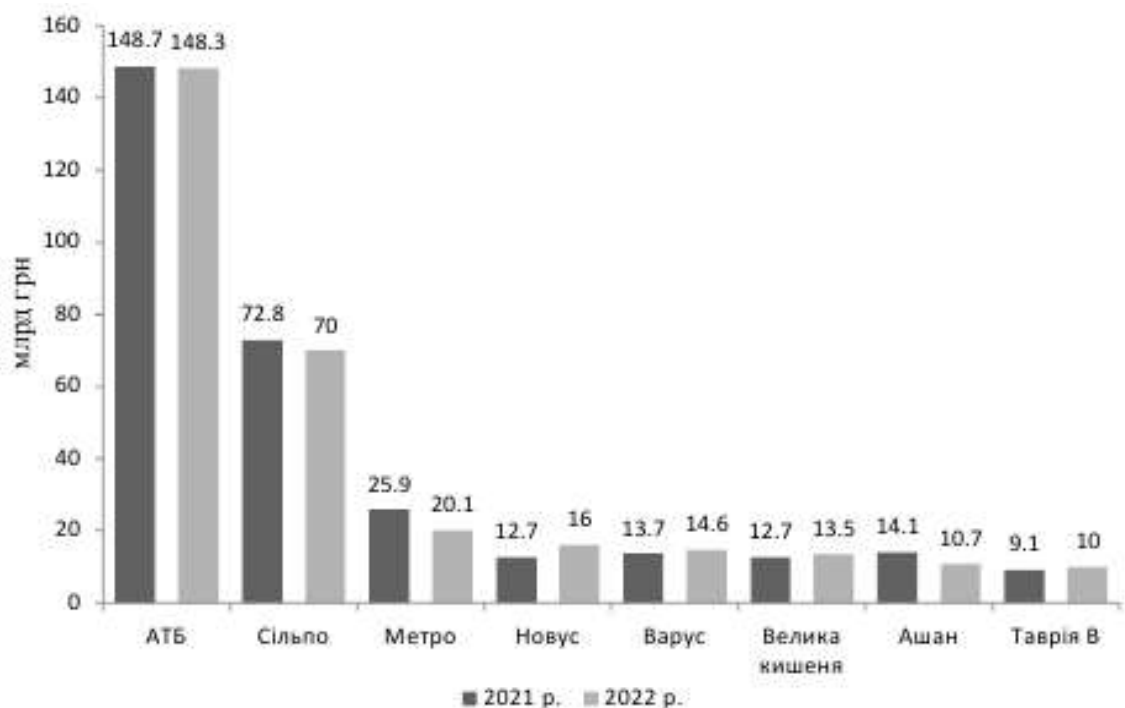


Рис. 2.1 Провідні оператори продовольчого ритейлу за рівнем доходу в 2021-2022 рр.

Згідно з рис. 2.1, основними гравцями на цьому ринку є мережі супермаркетів «АТБ-маркет», «Сільпо», Novus, Varus, «Велика кишеня», «Таврія В», а також мережі гіпермаркетів Метро та «Ашан». У порівнянні з 2021 роком, 2022 рік приніс збільшення доходів не всім учасникам. Позитивних результатів досягли лише торговельні мережі Varus, «Велика

кишення» і «Таврія В». Товарні та географічні межі продовольчого ритейлу є широкими, оскільки в кожному регіоні та місті присутні об'єкти цього ринку з величезною кількістю товарів.

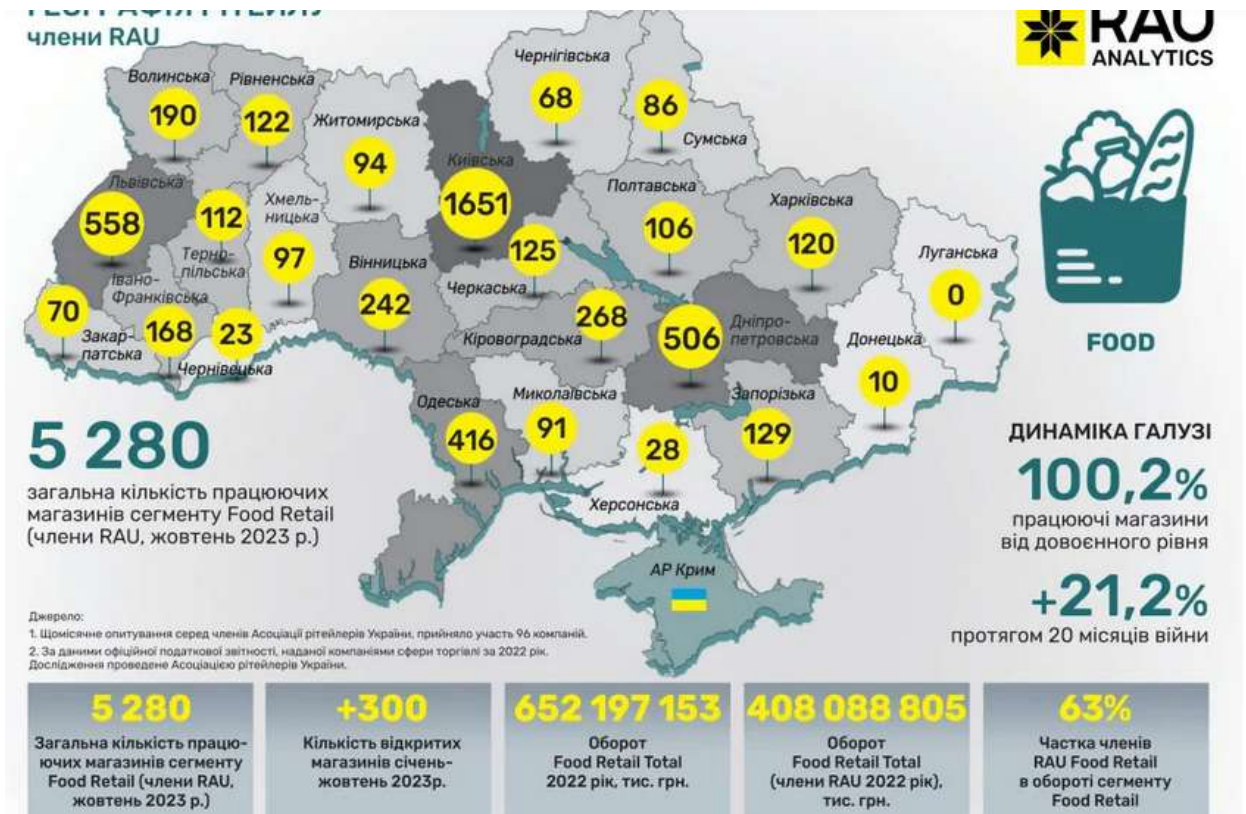


Рис. 2.2 Географія ритейлу

Опитування, проведене серед членів Асоціації ритейлерів, дало змогу зробити висновок, що продовольчі магазини складають значну частку українського ритейлу. Наприклад, у жовтні 2023 року цей сегмент охоплював майже 30%, або 5280 працюючих магазинів. Протягом 2023 року відкрилися ще три сотні нових торгових точок. Загалом, за 24 місяці війни, галузь відновилася на 21,2%. Як показує аналіз, найвища концентрація продовольчих магазинів спостерігається в Києві та області. В Київській області та столиці м. Києві, налічується 1651 торгових точок. На другому місці за кількістю магазинів знаходиться Львівська область (558), а на третьому – Дніпропетровська (506). У першу п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області (рис. 2.2).

В таблиці 2.1 наведено кількість магазинів провідних торгівельних мереж України станом на 24.02.2022 та 01.02.2023 рр.

Таблиця 2.1

**Кількість магазинів провідних торгівельних мереж України станом на
24.02.2022 та 01.02.2023 рр.**

Частина України	Область	Мережа									
		АТБ		Сільпо		Фора		Таврія В		М'ясомаркет	
		Кількість магазинів									
		24.02.22	01.02.23	24.02.22	01.02.23	24.01.22	01.02.23	24.02.22	01.02.23	24.02.22	01.02.23
Південь	Миколаївська	40	37	4	4	0	0	9	8	6	8
	Одеська	70	71	33	32	0	0	102	107	13	17
	Херсонська	38	6	3	2	0	0	1	1	13	5
Північ	Чернігівська	34	30	7	7	12	12	0	0	3	3
	Житомирська	27	27	6	6	7	9	0	0	1	5
	Київська	256	253	124	122	254	256	1	1	17	28
	Сумська	34	34	2	2	2	2	0	0	21	26
Центр	Черкаська	36	39	5	5	5	5	0	0	21	28
	Полтавська	47	47	7	6	1	1	0	0	2	9
	Вінницька	31	31	9	9	1	1	0	0	8	9
	Кіровоградська	26	26	2	2	0	0	0	0	26	37
Схід	Харківська	87	71	14	11	0	0	2	2	3	1
	Луганська	13	0	3	0	0	0	0	0	1	0
	Донецька	57	0	9	0	0	0	0	0	3	3

До початку воєнних дій на території України продуктові торговельні мережі включали 5226 об'єктів. У квітні 2022 року, коли FMCG-оператори реорганізовували свої мережі, було закрито 24% магазинів. З травня 2023 року кількість закритих мінімаркетів, супермаркетів і гіпермаркетів поступово зменшувалася.

Протягом 24 місяців війни кількість непрацюючих магазинів скоротилася на 19 %: у квітні 2023 року працювали 5100 магазинів проти 3600 у березні 2022 року. У квітні закритими залишалися лише 126 торгових об'єктів. Загалом 98% продуктових магазинів відновили роботу. Ці дані наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Кількість магазинів продуктового ритейлу України з березня 2022 по квітень 2023 рр.

	Кількість об'єктів до війни	03. 22	04. 22	05. 22	06. 22	07. 22	08. 22	09. 22	10. 22	11. 22	12. 22	01. 23	02. 23	03. 23	04. 23
Кількість відкритих об'єктів	5226	3600	3463	3795	4124	4227	4273	4727	4767	4803	4913	4980	5010	5078	5100
Кількість закритих об'єктів		978	1117	795	546	443	397	379	375	370	260	238	208	148	126

Паралельно з відновленням торгових точок продуктиві мережі активно освоюють нові регіони та розширюють свою присутність. Наприклад, мережа магазинів "Таврія В" розширила свою діяльність на захід України. Перший магазин в Івано-Франківську відкрився у новому торговому центрі "Київський", ставши першим об'єктом мережі на Прикарпатті, але не єдиним у західному регіоні. Кілька супермаркетів "Таврія В" вже працюють у Хмельницькому. Крім того, планується відкриття нового магазину "Таврія В" у Яремче Івано-Франківської області.

Таблиця 2.3

Динаміка розміру виторгу за 2021-2023 рр., тис. грн

Назва підприємства	2021	2022	2023	Зміна, %
АТБ-Маркет	148,7	148,3	181,1	22
Сільпо*	72,8	70,0	84,7	21
Фора	18,9	19,6	29,5	50
Метро	25,9	20,1	25,6	27
Novus	17,3	16,0	22,5**	41**
Varus	13,7	14,6	17,5	20
Велмарт	12,7	13,5	17,2	27
Таврія***	9,2	9,9	12,4	25
Auchan	14,5	10,7	11,0	3
Файно Маркет	3,1	5,7	7,7	35

*включає гуртові прождажі

**оцінка ShareUAPotential

***Продажі ПП Таврія Плюс без врахування виторгу компанії Таврія В

Беззаперчним лідером ринку у 2023 році залишається компанія "АТБ Маркет", яка на кінець року управляла понад 1200 супермаркетами. Виторг "АТБ Маркет" за 2023 рік становив 181 млрд грн, що на 22% більше, ніж у 2022 році. Подібну динаміку продажів демонструє найближчий конкурент

АТБ – мережа "Сільпо". Виторг ТОВ "Сільпо-Фуд" збільшився на 21% у порівнянні з попереднім роком і досяг майже 85 млрд грн у 2023 році. Також значне зростання виторгу показала інша мережа групи Fozzy – "Фора". У 2023 році її виторг склав 29.5 млрд грн, що на 50% більше, ніж у 2022 році. "Фора" займає третє місце на українському ринку, маючи 311 магазинів станом на грудень 2023 року.

У 2023 році виторг мережі "Метро" зріс на 27% і досяг 25,6 млрд грн. Варто зазначити, що у 2022 році виторг "Метро" знизився на 23%, тож у 2023 році компанія повернулася до гривневих показників 2021 року. У 2023 році загальний обсяг мережі "Novus" виторгу становив 22,5 млрд грн.

Необхідно також відмітити такі мережі як "Varius" та "Велмарт". Виторг кожної з цих мереж перевищив 17 млрд грн, а зростання продажів порівняно з попереднім роком було в межах 20-30%.

Подібні показники зростання демонструє компанія "Таврія Плюс" (керує мережами "Таврія В" та "Пюре. Водночас "Auchan" втрачає позиції. Виторг компанії "Ашан Україна" у 2023 році становив 11 млрд грн, що майже не відрізняється від показника 2022 року, але значно менше, ніж у 2021-му. Нещодавно стало відомо, що компанія закриває свої гіпермаркети в Запоріжжі та Кривому Розі. Мережа магазинів "Файно Маркет" в 2023 році має виторг 7,7 млрд грн, що на 35% більше, ніж у 2022 році.

Узагальнюючи показники основних мереж продуктових ритейлів, можна зробити висновок, що загальний виторг за 2023 рік склав 402 млрд грн, що на 25% більше, ніж у попередньому році. Тобто незважаючи на тяжкі умови, ринок продовжує розвиватись, мережі продуктових ритейлів поступово повертаються до показників довоєнного та доковідного часу, а деякі з них навіть демонструють ріст показників. Конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну, перспективи розвитку галузі є високими.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану та конкурентоспроможності

ПП «Таврія Плюс»

ПП «Таврія-Плюс» - всеукраїнська мережа супермаркетів. Повне найменування – приватне підприємство «Таврія Плюс», код ЄДРПОУ – 19202597.

ПП «Таврія-Плюс» представлена в Одесі, Миколаєві, Хмельницькому, Білгород-Дністровському, Ізмаїлі, Чорноморську, Херсоні, Харкові, Києві та ін. (рис. 2.3)



Рис. 2.3 Регіональна мережа ТПП «Таврія Плюс»

Компанія складається з 135 об'єктів торгівлі, а також інтернет-супермаркету. Загальна площа підприємства складає 333 508,8 м². Загальний оборот мережі на рік - 10 млрд. 113 мл. грн. В компанії працює більш ніж 4.500 тисяч осіб.

Компанія «Таврія-Плюс» була заснована в 1992 році і починала свою діяльність з мережі торгових павільйонів в Одесі. На сьогоднішній день ПП «Таврія-Плюс» є мультиформатною компанією. В її структуру входять великі торгові центри, делікатес-маркети, торгові точки формату «магазин біля

дому», ресторани швидкого харчування, ресторани VIP-класу, виробничі цехи, а також великий логістичний комплекс.

Мережа супермаркетів ПП "Таврія-Плюс" використовує два формати торгових точок: торговельні центри та "магазини біля дому". Торговельні центри орієнтовані на клієнтів, які роблять тижневі покупки, тоді як "магазини біля дому" призначені для щоденних покупок. Ця диверсифікація дозволяє значно охопити ринок роздрібної торгівлі та сприяє зростанню ринкової частки. Всі торгові точки мережі розташовані в густонаселених районах, місцях з великим потоком людей та на транспортних розв'язках міста, що забезпечує постійний приплив покупців. У торговельних центрах і супермаркетах представлений широкий вибір непродовольчих товарів, які складають близько 40% асортименту.

Компанія має свої торгові марки, такі як "Eurogroup", "Сімка", "Субота", "Натхнення", "Didie", "Секретні технології", "Українська зірка".

Організаційна структура управління одного із супермаркетів мережі ПП «Таврія-Плюс» наведена на рисунку 2.4.

З рис. 2.4 можна зробити висновок, що супермаркети ПП «Таврія Плюс» мають комбіновану структуру управління, що поєднує риси лінійної та функціональної структур. З одного боку, є чітко визначена лінійна структура, де директору підпорядковуються заступники, а заступникам – завідувачі відділів. Це відображається в ієрархічній організації, де кожен керівник має своїх підлеглих. З іншого боку, структура також функціональна, бо кожен відділ відповідає за певні функції (наприклад, молочний відділ, рибний відділ, окремо м'ясний відділ тощо) та керує своїми підлеглими. Це дозволяє більш ефективно виконувати специфічні завдання і забезпечує більш якісну роботу кожного відділу.

Фінансово-економічний аналіз нами було проведено на основі звітностей підприємства, які опубліковані Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.

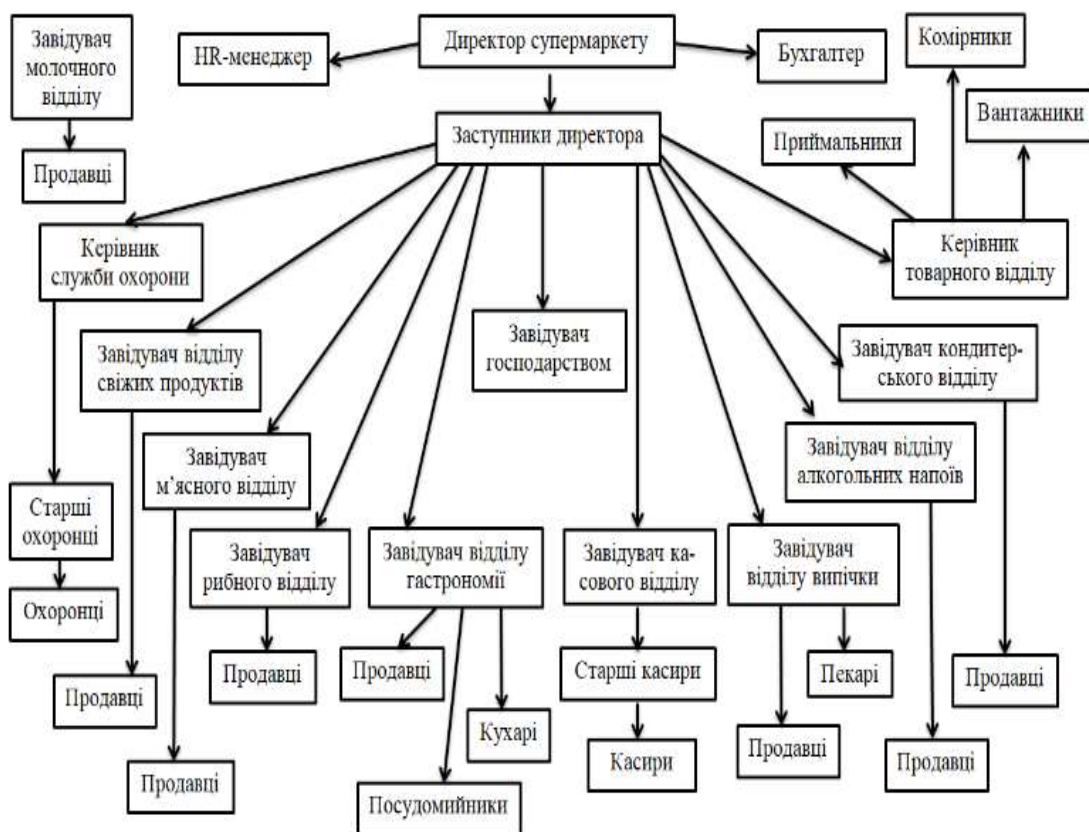
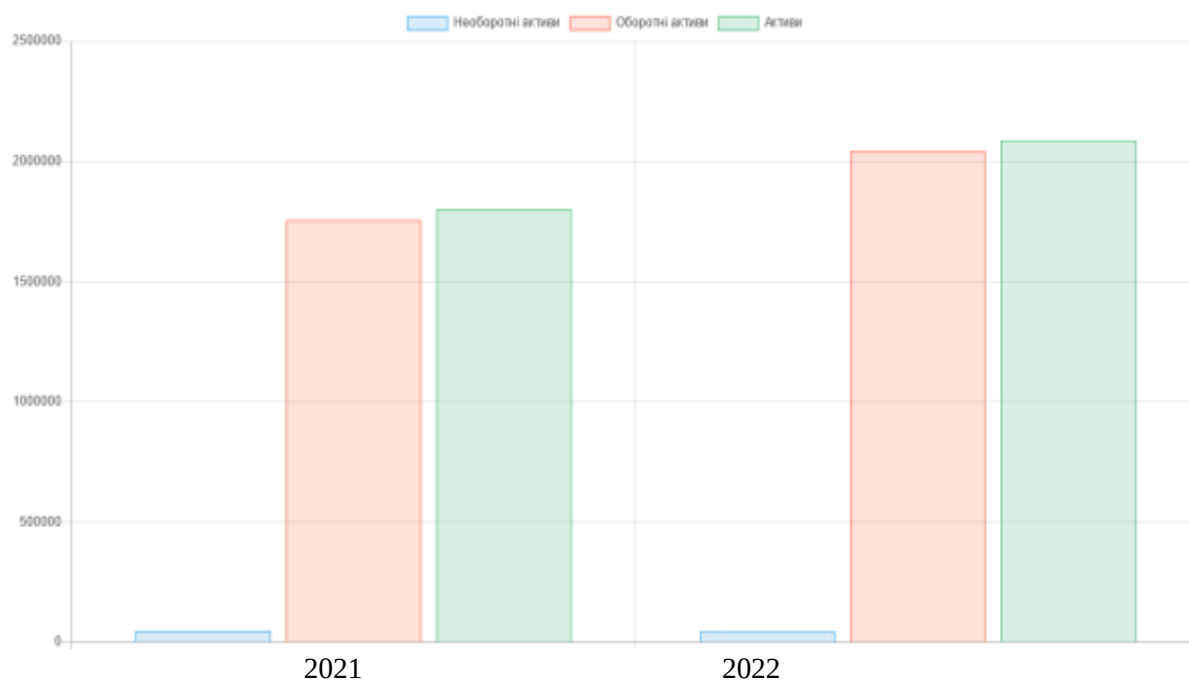


Рис. 2.4 Організаційна структура супермаркету ПП «Таврія Плюс»



Діаграма 2.1 Динаміка активів ПП «Таврія Плюс» за 2021-2022 рр.

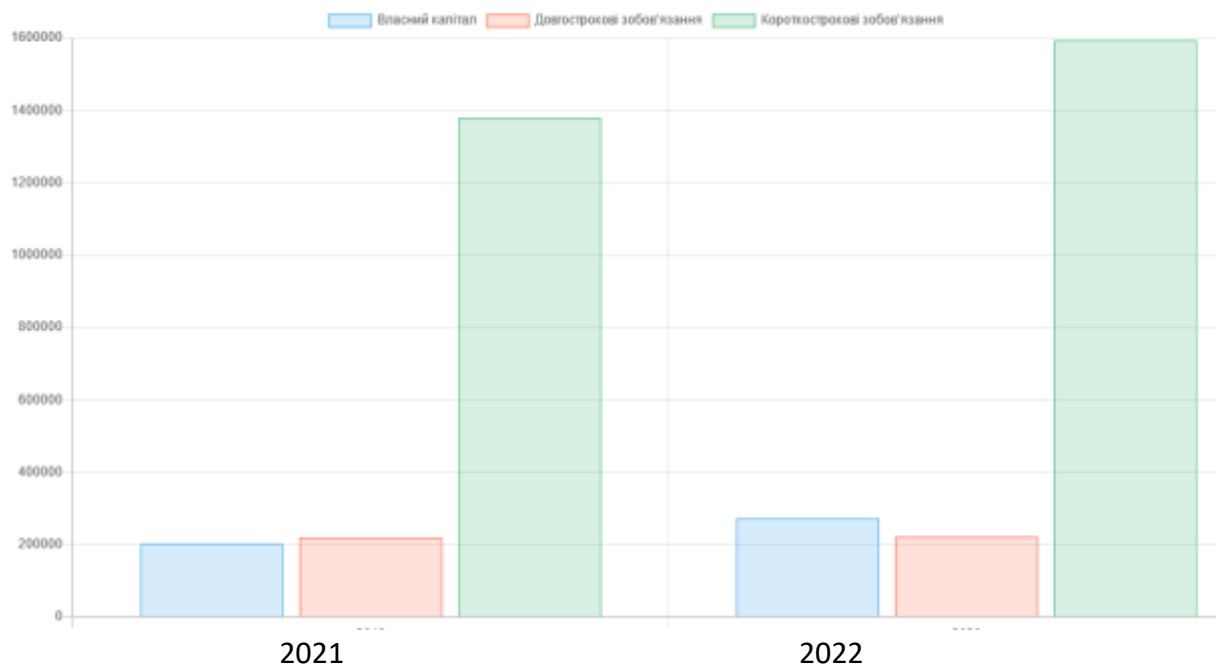
Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 15,86%, тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз активів ПП «Таврія Плюс» за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Необоротні активи	46761	44632	-2129	-4,55
Запаси	47175	716731	-130444	-15,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	217840	326136	108296	49,71
Інша поточна дебіторська заборгованість	366738	787656	420918	114,77
Гроші та їх еквіваленти	233070	103977	-129093	-55,39
Оборотні активи	1755444	2043438	287994	16,41
АКТИВИ	1802205	2088070	285865	15,86

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+16,41%).



Діаграма 2.2 Динаміка джерел фінансування ПП «Таврія Плюс» за 2021-2022 рр.

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням власного капіталу (+34,2%), короткострокових (+15,5%) і довгострокових зобов'язань (+1,16%).

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз пасивів ПП «Таврія Плюс» за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Нерозподілений прибуток	200613	270079	69466	34,63
Власний капітал	203113	272579	69466	34,2
Довгострокові кредити банків	196482	200564	4082	2,08
Довгострокові зобов'язання	219451	221996	2545	1,16
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	210399	381662	171263	81,4
товари, роботи, послуги	1103384	1133064	29680	2,69
Короткострокові зобов'язання	1379641	1593495	213854	15,5
БАЛАНС	1802205	2088070	285865	15,86

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Далі розглянемо показники стійкості та платоспроможності підприємства (табл. 2.6)

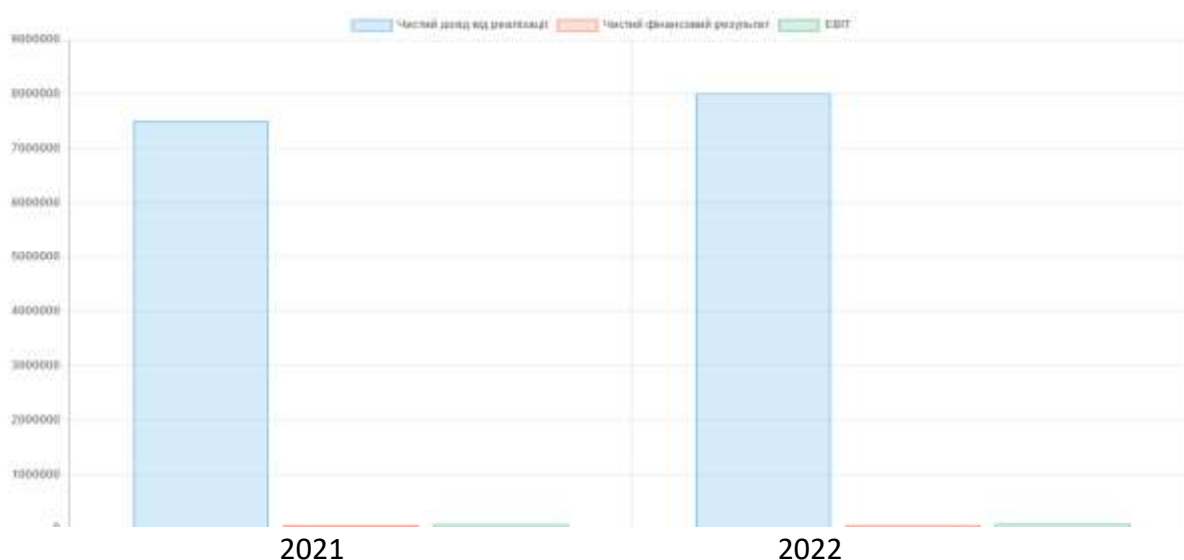
Таблиця 2.6

Показники стійкості та платоспроможності ПП «Таврія Плюс» за 2021-2022 рр.

Показник	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Фінансова автономія	0,11	0,13	0,02	15,83
Поточна ліквідність	0,04	0,03	-0,01	-17,36

Спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2022 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 15,83 % своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.



Діаграма 2.3 Динаміка фінансових результатів ПП «Таврія Плюс» за 2021-2022 рр.

Відбувається збільшення чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 6,63%, що вказує на високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками.



Діаграма 2.4 Співставлення власного капіталу ПП «Таврія Плюс» з дохідністю альтернативних інструментів в 2022 р.

Перевищення рентабельністю власного капіталу дохідності за альтернативним інструментом вказує, що рівень благополуччя власників

компанії зростає, причому більш швидкими темпами, ніж це характерно в середньому для фінансового ринку.



Діаграма 2.5 Динаміка показників рентабельності продажів ПП «Таврія Плюс» у 2022 р.

Показник валової рентабельності демонструє додатнє значення у 2022 р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

Далі проведемо оцінку внутрішнього середовища досліджуваного нами підприємства. Провести аналіз внутрішнього більш детально доцільно за допомогою SNW-аналізу, що передбачає аналіз сильних, нейтральних та слабких сторін діяльності за певними ключовими параметрами, кожен з яких оцінюються за 10-бальною шкалою. Градація балів є наступною: від 1 до 4 балів – слабка сторона діяльності підприємства (W), від 5 до 7 балів – нейтральна позиція (N), від 8 до 10 балів – сильна сторона (S). Результати аналізу наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

SNW-аналіз мережі супермаркетів ПП «Таврія Плюс»

№ п/п	Параметр	Якісна оцінка позицій		
		Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	Загальна стратегія	8		
2	Організаційна структура		6	
3	Фінансовий стан			4
4	Інформаційне забезпечення	8		
5	Організація планування		6	
6	Територіальне розташування		7	
7	Конкурентність товарів		7	
8	Обсяг продажів	8		
9	Рівень маркетингу		7	
10	Імідж (репутація) на ринку		7	
11	Інновації	10		
12	Управління ВТМ		7	
13	Корпоративна культура		6	
14	Умови праці		7	
15	Плинність кадрів			4
16	Мотивація та стимулювання праці		6	
17	Соціальний пакет	8		

На основі результатів SNW-аналізу, представлених в таблиці 2.7, побудовано рафік оцінки ключових показників внутрішнього середовища ПП «Таврія Плюс», який відображений на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 Багатокутник конкурентоспроможності ПП «Таврія Плюс»

Аналізуючи результати наведені у багатокутнику конкурентоспроможності для ПП «Таврія Плюс», можна зробити наступний висновок: до слабких сторін діяльності мережі відносяться фінансовий стан та висока плинність кадрів.

Серед нейтральних сторін, які потребують покращення, виділяються наступні ключові параметри: організаційна структура, організація планування, територіальне розміщення, конкурентоспроможність товарів, рівень маркетингу, імідж (репутація) на ринку, управління власними торговими марками мережі, корпоративна культура, умови праці, мотивація та стимулювання працівників.

Отже, можна зробити висновок, що існує багато проблемних аспектів у поточній господарській діяльності компанії, які потребують негайного вирішення.

Для оцінки конкурентної позиції ПП «Таврія Плюс» використаємо індексний метод, який базується на оцінці конкурентоспроможності послуг. Цей метод включає наступні етапи:

- вибір бази для порівняння;
- визначення критеріїв, які є важливими для клієнтів;
- розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності;
- ранжування показників за ступенем їх важливості для споживачів;
- визначення параметричних індексів;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

Оскільки лідером ринку є мережа магазинів АТБ Маркет, виберемо її в якості бази для порівняння.

Далі необхідно визначити критерії, які є важливими для клієнта. Зазвичай їх поділяють на споживчі (якісні) та економічні (вартісні) показники.

До споживчих критеріїв відносяться:

- широта асортименту товарів;
- зручність розташування магазину;

- швидкість обслуговування (від оформлення замовлення до його доставки);
- наявність додаткових послуг (дизайн, ремонт, доставка та упаковка);
- якість та свіжість товару;
- привабливий інтер'єр магазину та зручність вибору товару;
- клієнтоорієнтованість персоналу та бізнесу в цілому;
- розгалуженість торговельної мережі.

В якості економічних критеріїв оберемо наступні:

- наявність продукції в різних цінових сегментах;
- вигідні цінові пропозиції та програми лояльності для покупців;
- рівень торговельної націнки.

Далі за кожним етапом встановлюють одиничні показники конкурентоспроможності qi за формулою:

$$qi = P_i / P_{bi} \quad (2.1)$$

де P_{bi} - значення і-того критерію бази порівняння;

P_i - значення і-того критерію бази порівняння.

Розрахунок наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Бальна оцінка конкурентоспроможності продуктових ритейлів експертами

Параметри оцінки	ПП «Таврія Плюс»	АТБ Маркет	Одиничні показники конкурентоспроможності
Споживчі (якісні) параметри			
широта асортименту товарів	5	5	1
зручність місця знаходження магазину	5	5	1
швидкість обслуговування	4	4	1
наявність супутніх послуг	4	4	1
якість та свіжість товару	4	4	1
привабливий інтер'єр магазину та зручність вибору товару	4	3	1,33
клієнтоорієнтованість персоналу та бізнесу в цілому	4	3	0,75
розгалуженість торговельної мережі	2	5	0,4
Економічні параметри			
продукція різних цінових сегментів	5	5	1
цінові пропозиції та програми лояльності для споживачів	3	3	1
рівень торговельної націнки	3	3	1

Для того, щоб визначити важливість встановлених раніше показників для клієнтів, використаємо метод попарних порівнянь, що припускає попарний розгляд характеристик об'єкта та вибір у парі одної з них.

Таблиця 2.9

**Матриця попарних порівнянь споживчих параметрів
конкурентоспроможності продуктових ритейлів експертами підприємства**

Параметри оцінки	широта асортименту товарів	зручність місця знаходження магазину	швидкість обслуговування	наявність супутніх послуг	якість та свіжість товару	привабливий інтер'єр магазину та зручність вибору товару	клієнтоорієнтованість персоналу та бізнесу в цілому	розгалуженість торговельної мережі	Сума	Питома вага
широта асортименту товарів		0	1	1	0	1	1	1	5	0,185
зручність місця знаходження магазину	1		1	1	0	1	1	1	6	0,222
швидкість обслуговування	0	0		0	0	1	0	0	1	0,037
наявність супутніх послуг	0	0	1		0	1	0	0	2	0,074
якість та свіжість товару	1	1	1	1		1	1	1	7	0,259
привабливий інтер'єр магазину та зручність вибору товару	0	0	0	0	0		1	0	1	0,037
клієнтоорієнтованість персоналу та бізнесу в цілому	0	0	1	1	0	0		0	2	0,074
розгалуженість торговельної мережі	0	0	1	1	0	0	1		3	0,111
Всього	2	1	6	5	0	5	5	3	27	1,000

Матриця попарних порівнянь за споживчими та економічними параметрами оцінки представлена в табл. 2.9 та 2.10 відповідно. Оцінка "1"

встановлюється, якщо параметр оцінки (з рядка) є більш важливим, ніж інший (зі стовпчика).

Таблиця 2.10

**Матриця попарних порівнянь економічних параметрів
конкурентоспроможності продуктових ритейлів експертами підприємства**

Параметри оцінки	продукція різних цінкових сегментів	цінові пропозиції та програми лояльності для споживачів	рівень торговельної націнки	Сума	Питома вага
продукція різних цінкових сегментів		0	1	1	0,333
цінові пропозиції та програми лояльності для споживачів	1		0	1	0,333
рівень торговельної націнки	0	1		1	0,333
Всього				3	1

Далі визначаємо параметричні індекси для технічних показників Q_m :

$$Q_m = \sum q_{mi} \cdot \alpha_{mi} \quad (2.2)$$

де α_{mi} – ваговий коефіцієнт для технічних показників (показників якості).

Аналогічно визначаються параметричні індекси для економічних показників. Розрахунок параметричних індексів зведемо до табл. 2.11

Останнім етапом розрахунку є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції К за формулою:

$$K = Q_m / Q_e \quad (2.3)$$

де Q_e - параметричний індекс для економічних показників.

$$K = 0,927 / 0,999 = 0,928 < 1$$

Можна зробити висновок, що рівень споживчої якості нижчий за рівень витрат, а споживач на одиницю витрат отримує 0,928 одиниць корисного

ефекту. Хоча інтегральний показник конкурентоспроможності ненабагато менший за 1, проте підприємство не є лідером на ринку.

Таблиця 2.11

**Розрахунок параметричних індексів за параметрами продуктових ритейлів
АТБ Маркет та ПП «Таврія Плюс»**

Параметри оцінки	Одиничні показники конкурентоспроможності	Питома вага	Параметричні індекси
Споживчі (якісні) параметри			
широта асортименту товарів	1	0,185	0,185
зручність місця знаходження магазину	1	0,222	0,222
швидкість обслуговування	1	0,037	0,037
наявність супутніх послуг	1	0,074	0,074
якість та свіжість товару	1	0,259	0,259
привабливий інтер'єр магазину та зручність вибору товару	1	0,037	0,049
клієнтоорієнтованість персоналу та бізнесу в цілому	1	0,074	0,056
розгалуженість торговельної мережі	1	0,111	0,044
Всього			0,927
Економічні параметри			
продукція різних цінових сегментів	1	0,333	0,333
цінові пропозиції та програми лояльності для споживачів	1	0,333	0,333
рівень торговельної націнки	1	0,333	0,333
Всього			0,999

Будь-які активні дії конкурента ще більше погіршать ситуацію. Отже, необхідно вдосконалити споживчі параметри роботи продуктового ритейлу ПП «Таврія Плюс» та зміцнити його конкурентоспроможність.

2.3 Пропозиції щодо формування конкурентних переваг ПП «Таврія Плюс» та оцінка ефективності наданих пропозицій

Як нами було з'ясовано вище, ПП «Таврії Плюс» необхідно вдосконалювати споживчі параметри роботи для формування конкурентних переваг. Тому, нашою пропозицією є розробка власного сайту та додатку до нього. На сьогоднішній день все більш популярним стає замовлення готової їжі або продуктів з магазину, саме в такому випадку конкурентні переваги інтернет-магазинів виявляються найкращими.

За рахунок виходу підприємства на ринок e-commerce, компанія матиме наступні прогнозовані доходи від проекту (рис. 2.6)

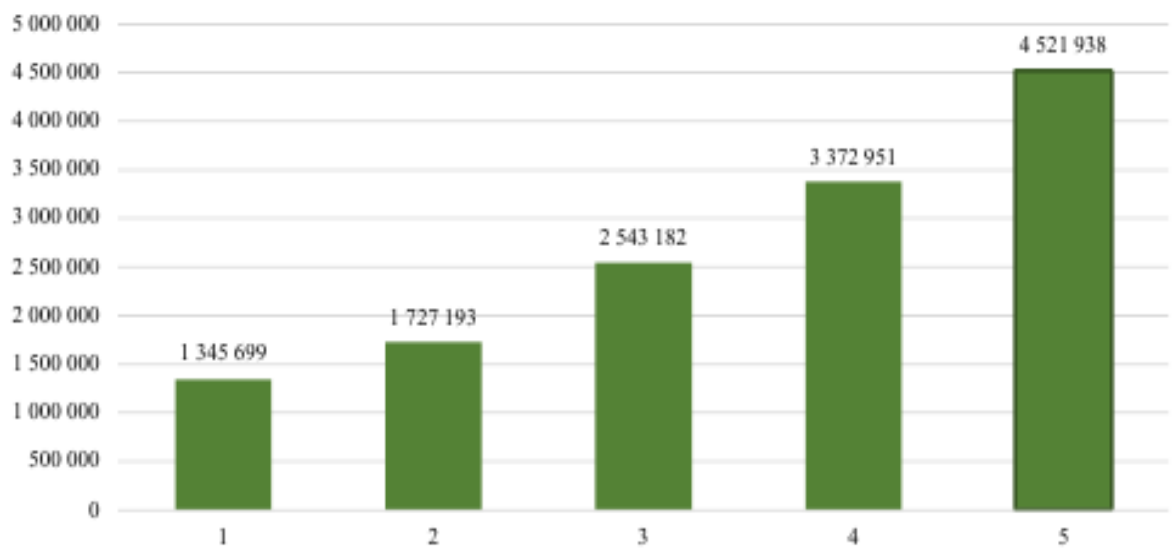


Рис. 2.6 Прогнозовані доходи від проекту, тис. грн

Переваг інтернет-магазину в порівнянні з офлайновою торговою точкою досить багато. На рис. 2.7 наведено основні переваги інтернет-магазину.



Рис. 2.7 Основні переваги ринку e-commerce перед звичайним магазином

Також при запуску доставки продуктів слід обрати, чи це буде власна доставка, чи за допомогою кур'єрських служб. Так як ПП «Таврія Плюс» вже здійснює доставку за допомогою Zakaz.ua, тому розглянемо переваги та недоліки власної доставки (табл. 2.12.).

Своя доставка продуктів з нуля: персонал ПП «Таврія Плюс» повністю займається всім процесом: прийомом замовлень, комплектацією та доставкою їжі клієнту.

За допомогою кур'єрських служб та агрегаторів доставки: ПП «Таврія Плюс» займається лише представленням всього асортименту на торговій точці, а кур'єрська служба бере на себе решту роботи з доставки їжі покупцям.

Таблиця 2.12

Переваги та недоліки агрегаторів та власної доставки

	Позитивні сторони	Негативні сторони
Агрегатори	✓ Легкий старт ✓ Розкручування послуги ✓ Додатковий дохід ✓ Хороший варіант для мереж та франшиз	✓ Комісія сервісу ✓ Низька маржинальність ✓ Обмежений асортимент ✓ Поганий зворотний зв'язок із клієнтами ✓ Відсутність контролю кур'єрів
Власна доставка	✓ Відсутність комісії із замовлень ✓ Вища маржинальність ✓ Контроль роботи кур'єрів та якості сервісу ✓ Хороший зворотний зв'язок із клієнтами	✓ Налаштування логістики ✓ Витрати на кур'єрів та транспорт ✓ Вимагає великих вкладень для доставки в віддалені райони ✓ Додаткові витрати на рекламу доставки

Нами вирішено запустити власну службу доставки для ПП «Таврія Плюс».

Багато аспектів нашого життя перейшли в додатки: спілкування, покупки, банкінг, знайомства, таксі, споживання новин. Додаток дозволяє прискорити роботу співробітників і зробити її мобільною, що дає змогу працівникам обробляти більше замовлень і приносити більше прибутку. Такі важливі бізнес-показники, як конверсія та повторні покупки, у користувачів додатків вищі, ніж у користувачів сайтів. Додаток є зручнішим і краще утримує споживача, завдяки чому він користується вашим сервісом довше та робить замовлення частіше.

Так як ПП нашою пропозицією для ПП «Таврія Плюс» є також запуск власної служби доставки, то для оптимізації процесу збуту потрібний мобільний додаток для автоматизації доставки. Споживачам зручно через нього замовляти та оплачувати послугу, а кур'єрам – отримувати завдання та орієнтуватися на місцевості.

Основні етапи розробки додатку наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Основні етапи розробки додатку для доставки для ПП «Таврія Плюс»

Етап	Опис
Первинна оцінка проекту	Вивчається проект та розглядаються варіанти досягнення цілей ПП «Таврія Плюс», після чого формується комерційна пропозиція та кошторис.
Складання ТЗ та договір на розробку	Прописуються конкретні дати, терміни, умови, вартість, а також список робіт, що виконуються зі створення додатка доставки.
Етап аналітики	Вивчається вся надана ПП «Таврія Плюс» інформація про необхідну функціональність, дизайн, референси і т. д. Аналітик підбирає потрібні технічні рішення та розробляє системну архітектуру проекту.
Дизайн	Формується зовнішній вигляд всіх елементів програми з урахуванням особливостей сприйняття мобільних користувачів та вимог платформ iOS та Android.
Розробка	Безпосередня розробка програмної частини програми.
Тестування	Створена програма перевіряється на наявність помилок або збоїв, а також стабільність роботи на пристроях.
Запуск та супровід	Пройшовши тестування та переконавшись у коректній роботі, а також пройшовши всі етапи погодження, програма публікується. При цьому проект технічно супроводжується.

Для співробітництва та розробки додатку було запропоновано дві ІТ-компанії – Brander та OSsystem. Порівняльна характеристика цих компаній наведена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Порівняльна характеристика ІТ-компаній Brander та OSsystem

	Brander	OSsystem
ТЗ	Інтернет магазин спеціалізується на дрібній побутовій техніці. Різноманітні фільтри за категоріями, консультація через вбудований месенджер, оформлення замовлення декількома способами. Інтеграція з існуючими інтернет-магазинами.	Сайт об'єднує в собі вже відому всеукраїнську мережу і підвищує лояльність до бренду. Мінімізм в дизайнерському рішенні звертає увагу на основну задачу — швидке замовлення їжі.
Платформа	iOS / Android	iOS / Android
Технології	React Native, Node.js, MongoDB, Google Maps API	React Native, PHP (Symfony), Google Maps API, Redis
Команда	1 Designer 2 React Native Developers 2 Back-end Developers 1 QA Engineer 1 Project Manager	1 Designer 3 Back-end Developers 3 React Native Developers 1 QA Engineer 1 Project Manager
Термін	4 місяці	4-5 місяців
Вартість	3 330 500	2 500 000

Проаналізувавши порівняльну характеристику було вирішено обрати компанію Brander.

Розрахуємо вартість різних типів додатків, виходячи зі ставки компанії Brander та кількості годин, необхідних на проект (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Вартість різних типів додатків виходячи зі ставки компанії Brander

Тип додатку	Просте	Середнє	Складне
Опис додатку	Додаток-візитка компанії з 2 основними функціями та 5 екранами	Система бронювання готелю з 10–20 екранами, особистим кабінетом, авторизацією через соціальні мережі та системою оплати	Мобільний сервіс доставки, як Glovo
Термін	Від 1 місяця	Термін нативної розробки - від 5 місяців, кросплатформної - від 4 місяців	Від 8 місяців
Ціна	Нативна технологія для платформ iOS і Android - 293 500 - 366 900 грн., кросплатформенна – 220 100 - 293 500 грн.	Нативний варіант буде коштувати 1 284 200 - 1 834 580 грн., вартість кросплатформного варіанту становитиме 917 290 - 1 284 200 грн.	Від 2 201 409 грн.

Було обрано складний тип додатку. Розглянемо витрати на впровадження проекту (табл. 2.16 та рис. 2.8)

Таблиця 2.16

Розрахунок витрат на проект для ПП «Таврія Плюс»

	Вартість, грн	Термін, міс.
Етап розробки		
Витрати на проектування та дизайн	432640	2
Витрати на розробку	919360	3
Етап впровадження		
Вартість підтримки та доопрацювання розробки	216320	4
Етап розвитку		
Витрати на рекламу та просування	1460160	12
Витрати на підтримку та розвиток	324480	12
Обов'язкові витрати		
Плата за сервер, компоненти та сервіси	13520	
Всього	3366480	

Далі розрахуємо рентабельність запропонованого нами проекту для ПП «Таврія Плюс».

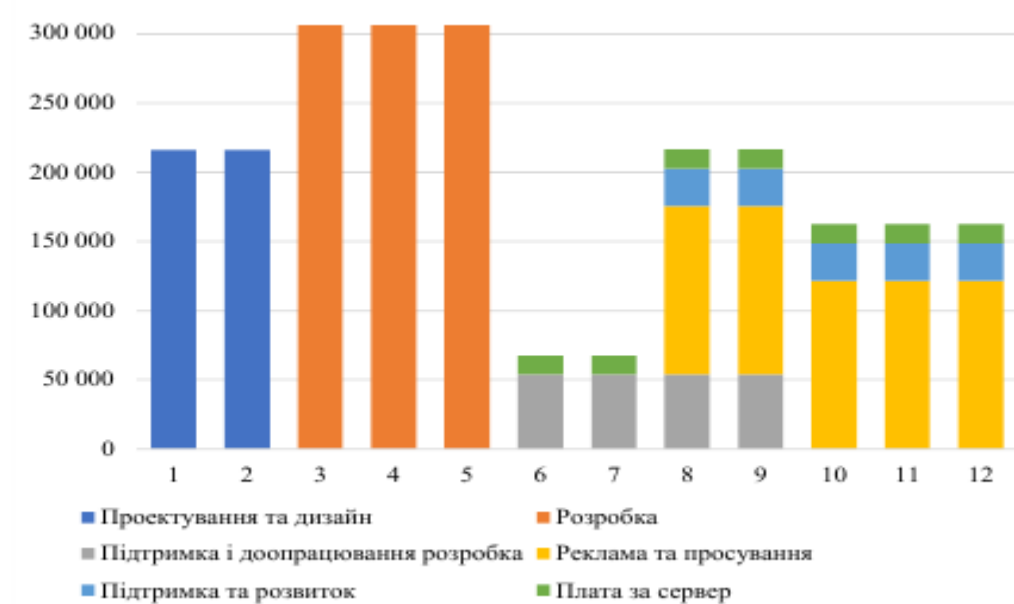


Рис. 2.8 Графік платежів за перший рік

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) оцінює прибутковість інвестиційних вкладень. Метод розрахунку рентабельності інвестицій, розроблений компанією Stern Stewart, є класичним способом вимірювання віддачі від капіталовкладень у IT-проекти. Розрахунок базується на витратах на впровадження нових інформаційних комплексів та систем, а також на зниженні інших витрат компанії після реалізації цього проекту та прогнозованому зростанні доходів.

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \text{Ефект від впровадження} / \text{Витрати} * 100\% = \\ &= \text{Дохід} - \text{Витрати} * 100\% \end{aligned}$$

Запланований дохід від реалізації проекту складає 4712179 за 2 роки, тоді

$$\text{ROI} = 4712179 - 3366480 / 3366480 * 100 \% = 39,9 \%$$

Отже, коефіцієнт ROI складає 39,9 %, що є нормою, оскільки для бізнесу значення вище 10 % вважається оптимальним.

Далі розрахуємо чистий дисконтований дохід (табл. 2.17). Він розраховується за формулою:

$$\text{ЧДД} = -IC + \frac{CF_1}{(1+D)} + \frac{CF_2}{(1+D)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+D)^n},$$

де, IC – початкові інвестиції;

CF_n – потоки грошових коштів у конкретний період терміну окупності проекту;

D – ставка дисконтування.

Таблиця 2.17

Вихідні дані для розрахунку ЧДД

Рік/Показник	0	1	2	3	4	5
Доходи проекту	0	1345699	1 727 193	2 543 182	3 372 951	4 521 938
Витрати проекту	3366480	162240	1 198 764	1 122 479	1 119 474	1 065 897
Чистий потік	-3366480	1183459	528 429	1 420 703	2 253 477	3 456 041
ЧДП	-3366480	1075871	436718	1067395	1539155	2145929

$$-3\,366\,480 + \frac{1\,183\,459}{1,1} + \frac{528\,429}{1,1^2} + \frac{1\,420\,703}{1,1^3} + \frac{2\,253\,477}{1,1^4} + \frac{3\,456\,041}{1,1^5} = 2\,898\,589$$

ЧДД = 2898589 грн., проект вигідний. ПП «Таврія Плюс» отримує прибуток.

Далі, визначимо період окупності запропонованого проекту.

Період окупності = Початкові вкладення / Середньорічні грошові потоки

Розрахуємо середньорічний грошовий потік:

$$1183459 + 528429 + 1420703 + 2253477 + 3456041/5 = 1786421$$

$$Toi = 3366480/1786421 = 1,88 \text{ (років)}$$

Інвестиції повністю окупяться за 1 рік та 9 місяців.

Отже, за рахунок виходу на ринок e-commerce, створення власного сайту та мобільного додатку ПП «Таврія Плюс» посилить свою конкурентну позицію на ринку продуктового ритейлу.

ВИСНОВКИ:

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Проведений критичний аналіз наукової літератури дозволив встановити, що найбільш доцільним є розуміння конкурентних переваг як наявності цінних характеристик або комплексу факторів, які дозволяють підприємству утримувати кращі конкурентні позиції на ринку порівняно з іншими. Конкурентна перевага означає наявність у організації якої-небудь унікальної, ексклюзивної цінності, що надає їй переваги перед конкурентами. Це відносна категорія, яка відрізняється здатністю адаптуватися до умов, які постійно змінюються, дотримуватися певного рівня стабільності та ефективності, що разом визначають можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Іншими словами, це висока компетентність підприємства, яка надає йому найкращі можливості приваблювати та утримувати клієнтів.
2. Проведений аналіз галузі свідчить, що загальний виторг продуктових ритейлів за 2023 рік склав 402 млрд грн, що на 25% більше, ніж у попередньому році. Тобто незважаючи на тяжкі умови, ринок продовжує розвиватись, мережі продуктових ритейлів поступово повертаються до показників довоєнного та доковідного часу, а деякі з них навіть демонструють ріст показників. Конкуренцію у вітчизняному продуктовому ритейлі можна охарактеризувати як інтенсивну, перспективи розвитку галузі є високими.
3. Проведений SNV аналіз та результати наведені у багатокутнику конкурентоспроможності для ПП «Таврія Плюс», можна зробити наступний висновок: до слабких сторін діяльності мережі відносяться фінансовий стан та висока плинність кадрів. Серед нейтральних сторін, які потребують покращення, виділяються наступні ключові параметри: організаційна структура, організація планування, територіальне розміщення, конкурентоспроможність товарів, рівень маркетингу, імідж (репутація) на

ринку, управління власними торговими марками мережі, корпоративна культура, умови праці, мотивація та стимулювання працівників. Отже, існує багато проблемних аспектів у поточній господарській діяльності компанії, які потребують негайного вирішення.

4. Як нами було з'ясовано в роботі, ПП «Таврії Плюс» необхідно вдосконалювати споживчі параметри роботи для формування конкурентних переваг. Тому, нашою пропозицією є розробка власного сайту та додатку до нього. На сьогоднішній день все більш популярним стає замовлення готової їжі або продуктів з магазину, саме в такому випадку конкурентні переваги інтернет-магазинів виявляються найкращими. ЧДД дорівнює 2898589 грн., проект вигідний, ПП «Таврія Плюс» отримує прибуток. Інвестиції повністю окупяться за 1 рік та 9 місяців. Отже, за рахунок виходу на ринок e-commerce, створення власного сайту та мобільного додатку ПП «Таврія Плюс» посилить свою конкурентну позицію на ринку продуктового ритейлу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. И. Минервин.] – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – 454 с.
2. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: [моногр.] / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова – Харків: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
3. Гончаров Ю. В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Ю.В. Гончаров, О.П. Куппер // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. – Том 27. – № 1. – С. 178-181.
4. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект // Вісник ЖДТУ. - 2015. - № 3 (73). – С. 94-100
5. Азоєв, Г. Л. Конкурентні переваги фірми: [моногр.] / Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков – М.: Новини, 2000. – 256 с.
6. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С.В Близнюк, А.В. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід.-2011.-№7.-с. 41-42.
7. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок: посіб. пер. з англ.. – СПб.: П., 2008. – 800 с.
8. Бройдо Е.А. Формування конкурентних переваг компанії шляхом розвитку інноваційних можливостей: автореф. дис. ... канд. наук: спец. 08.00.05 / Е.А. Бройдо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykhvozmozhno>.
9. Цьвок Д.Р., Яворська Н.П. Формування конкурентних переваг підприємства // Економіка та управління підприємствами. - №5(61). – 2017. – с. 141-147
10. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст]: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. 08.06.01 / Є.О. Полтавська. – Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.

- 11.Космина О.М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / О. М. Космина // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(2). - С. 125-131.
- 12.Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Іванова. – Х., 2006. – 264 с.
- 13.Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка і суспільство. - №10. – 2017. – С. 427-432.
- 14.Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97.
- 15.Зайцев Ю.О. Теоретичні основи формування конкурентних переваг аграрних підприємств // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. - № 5. – С. 68-82.
- 16.Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. лі-ри, 2002. – 282 с.
- 17.Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54.
- 18.Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг / Н.П. Теслюк // Економіка, фінанси, право. – 2005. - №11. – С. 17-20
- 19.Інноваційні технології управління підприємством: моногр. / І.О. Кузнецова, А.Р. Златова, В.В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 200 с.
- 20.Сучасні технології управління: (монографія) / За заг.ред. д.е.н., проф. Кузнецової І.О., к.е.н., доц. Балабаш О.С. – Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.
- 21.Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н., проф. І.О. Кузнецової - Харків: «Діса плюс», 2023. - 430 с.
- 22.Данчева О.М. Інноваційний розвиток підприємств в Україні: сучасний стан та перспективи. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні

- аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28–29 вересня 2023 р. – відпов. За випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 324 с.
23. Смоленюк П.С. (2012). Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка, 2, 91-97
24. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. Одеса: вид. Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету, 2010. - 40, 68-71.
25. Барась Д.О. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства. URL: <http://www.confcontact.com/2007jule.php>
26. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка, 2018, 99-100, 44-48.
27. Лисенко Ю.В. Основні підходи до управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі // Наукові праці КНТУ. - №21. – 2012. – С. 308 - 315.
28. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Економічний вісник Донбасу. -№ 2 (24). – 2011. – С. 143-145.
29. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
30. Футало Т.В. Шляхи розвитку конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств. // Вісник НУ “Львівська політехніка” – №635. -2008. – С. 204-211.
31. Якименко Н.В, .Федорова В. Конкурентні переваги підприємств торгівлі // Вісник економіки транспорту і промисловості - № 47. - 2014. – С. 116-121
32. Мацюк Н.О. Моделювання та оптимізація комерційної діяльності оптових торговельних підприємств // Дисс. на здобуття наук. ступеня к.е.н. за спец. 08.00.11. – Хмельницький. – 2016. – 226 с.

33. Асаула В.В. Механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства / XIV Міжнародна наукова інтернет-конференція "Advanced technologies of science and education" (19-21.04.2018) // [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <http://intkonf.org/asaula-vv-mehanizm-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-torgovelnogo-pidpriemstva/>