

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та ГРС

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

«___» _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

на тему:

**«Методика оцінювання та засоби зміцнення конкурентоспроможності
торговельного підприємства**

(на прикладі ПП «Торговий дім «Перун», м. Львів)»

**Methods of evaluation and means of strengthening competitiveness of a trade
enterprise**

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕП-22м-1,4

ОПП «Економіка підприємства»

спеціальності 051 «Економіка»

_____ Кріпак С. В.

«___» _____ 20__ р.

Керівник роботи: д.е.н., професор

_____ Тарас ВАСИЛЬЦІВ

«___» _____ 20__ р.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
 Кафедра Економіки та підприємництва
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)
 Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
 Спеціальність 051 –« Економіка»
 Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри економіки
 та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
 (наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 2» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Кріпак Сергій Володимирович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Методика оцінювання та засоби зміцнення конкурентоспроможності
 торговельного підприємства (на прикладі ПП «Торговий дім «Перун», м. Львів)»

2. Керівник роботи Васильців Тарас Григорович, д.е.н., професор
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту 25 грудня 2023

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Метою роботи є удосконалення
 методики оцінювання та розробка рекомендацій зі зміцнення конкурентоспроможності
 торговельного підприємства.

Завдання: сформулювати концептуальні характеристики, розробити методичний інструментарій
 оцінювання та визначити методичні підходи до зміцнення конкурентоспроможності
 торговельного підприємства. Провести діагностику зовнішнього конкурентного середовища
 функціонування торговельного підприємства. Здійснити аналіз фінансово-економічного та
 надати інтегральну оцінку стану конкурентоспроможності торговельного підприємства.
 Проаналізувати та ідентифікувати шляхи вдосконалення конкурентної стратегії торговельного
 підприємства. Оцінити та здійснити моделювання резервів підвищенн, а такж удосконалити
 положення механізму зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	02.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретико-методичні основи дослідження та зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства»	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу «Аналіз стану конкурентоспроможності ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ПЕРУН»	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу «Стратегічний аналіз та політика зміцнення конкурентоспроможності ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ПЕРУН»	12.11.23-10.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	11.12.23-15.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.12.23-19.12.23	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

«9» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ *Васильців Т.Г.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«9» вересня 2023 р.

Здобувач _____ *Кріпак С. В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кріпак С.В.Методика оцінювання та засоби зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства (на прикладі ПП «Торговий дім «Перун», м. Львів): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 – «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2024. 125 с.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні методики оцінювання та розробці рекомендацій зі зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства (на прикладі ПП «Торговий дім «Перун», м. Львів).

Завданнями роботи є сформулювати концептуальні характеристики поняття конкурентоспроможності підприємства; розробити методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства; визначити методичні підходи до зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства; провести діагностику конкурентного середовища підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; надати інтегральну оцінку стану конкурентоспроможності торговельного підприємства; ідентифікувати шляхи вдосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства; виявити резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства; удосконалити положення механізму зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти, методичні підходи до оцінювання та зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі роботи обґрунтовано наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств у цілому та торгівлі зокрема, визначено методичні підходи до аналізування та організаційно-економічні особливості зміцнення конкурентних переваг торговельних підприємств. У другому розділі роботи проведено оцінку конкурентного середовища діяльності цього торговельного підприємства, проаналізовано ефективність процесу формування і використання його конкурентних переваг. У третьому розділі дослідження запропоновано управлінські рішення в частині формування й реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства та спрогнозовано її стан відносно шляхів і резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного бізнесу суб'єкта господарювання в цілому.

За результатами дослідження розроблені теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, проведено аналіз стану конкурентоспроможності та розроблено положення стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун».

Одержані результати можуть бути використані при формуванні політики зміцнення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун».

Рік виконання кваліфікаційної роботи: 2023 рік.

Кваліфікаційна робота містить 125 сторінок, 22 таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел нараховує 80 найменувань.

Ключові слова: торговельне підприємство, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, методи оцінювання, засоби зміцнення, конкурентна стратегія, фінансово-економічний аналіз.

SUMMARY

Kripak S.V. Evaluation methodology and means of strengthening the competitiveness of a trading enterprise (on the example of PE "Perun Trading House", Lviv): Qualification work on the second (master's) level of higher education for EPP «Business Economics» inspecialty 051 – «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2023. 125 p.

The purpose of the master's thesis is to improve the evaluation methodology and develop recommendations for strengthening the competitiveness of a trading enterprise (on the example of PE "Perun Trading House", Lviv).

The tasks of the work are to form the conceptual characteristics of the concept of competitiveness of a trade enterprise; to develop a methodological toolkit for assessing the competitiveness of a trade enterprise; to determine methodical approaches to strengthening the competitiveness of a trade enterprise; conduct a diagnosis of the external competitive environment of the trading enterprise; to provide an integral assessment of the state of competitiveness of the trading enterprise; analyze and identify ways to improve the competitive strategy of a trade enterprise.

The subject of the research is theoretical, methodological and applied aspects, methodical approaches to the evaluation and strengthening of the competitiveness of the trading enterprise.

The object of the study is the process of evaluating and strengthening the competitiveness of the enterprise.

In the first section of the work, scientific approaches to determining the competitiveness of enterprises in general and trade in particular are substantiated, methodical approaches to analysis and organizational and economic features of strengthening the competitive advantages of trade enterprises are defined. In the second part of the work, an assessment of the competitive environment of this trade enterprise was carried out, the effectiveness of the process of formation and use of its competitive advantages was analyzed. In the third section of the work, management solutions are proposed in terms of forming and implementing a strategy for ensuring the competitiveness of a trading enterprise.

Based on the results of the research, the theoretical and methodological foundations of the research and strengthening of the competitiveness of the trading enterprise were developed, the state of competitiveness of the PE "Perun Trading House" was analyzed, the provisions of the strategy for ensuring the competitiveness of the trading enterprise were developed.

The obtained results can be used in the formation of the policy of strengthening the competitiveness of PE "Perun Trading House".

The year of completion of the diploma master's work: 2023.

The master's thesis contains 125 pages, 22 tables, 11 figures, the list of used sources includes 80 names.

Keywords: enterprise, enterprise competitiveness, evaluation methods, means of strengthening, competitive strategy, financial and economic analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Концептуальна характеристика поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	9
1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	18
1.3. Методичні підходи до зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ПЕРУН».....	41
2.1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища функціонування торговельного підприємства.....	41
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану як провідного чинника конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	52
2.3. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	65
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОЛІТИКА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ПЕРУН».	77
3.1. Аналіз та шляхи вдосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства.....	77
3.2. Оцінювання та моделювання резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	91
3.3. Вдосконалення механізму зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	101
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118

ВСТУП

Актуальність теми. Спершу COVID-19, а надалі повномасштабна війна істотно послабили ефективність функціонування вітчизняних підприємств, послабили їх фінансово-ресурсне спроможність, а, відтак, і здатність стабільно функціонувати та розвиватися. Однак, значно гіршим наслідком стало зниження рівня конкурентоспроможності підприємств більшості видів економічної діяльності. За такої ситуації підприємства не спроможні витримувати конкурентну боротьбу не тільки на зовнішніх, але й на внутрішньому ринку збуту продукції (товарів, робіт, послуг). Все це послаблює й конкурентоспроможність національного господарства України, призводить до погіршення якості його функціонування. Натомість, процеси глобалізації, інтеграції та лібералізації, а на їх тлі – євроінтеграції економіки України, є одними з найбільш актуальних у вітчизняній економічній думці та політичній практиці. Тому дедалі гостріше постає питання зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств за сучасних реалій. Особливого значення набуває питання підтримки конкурентоспроможності підприємств основних галузей національної економіки на належному рівні та здійснення прориву на світовому ринку. Тому конкурентоспроможність являється одним з основних понять, що має активне використання в теорії та практиці економіки підприємства і означає суперництво, боротьбу за досягнення вищих результатів.

Під конкурентоспроможністю торговельного підприємства слід розуміти його реальну і потенційну здатність досліджувати попит (ринок), а також здатність розробляти і продавати товари, які за своїми параметрами краще підходять споживачам, ніж товари його конкурентів.

Актуальними є також питання забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств, адже за протилежної ситуації на внутрішній ринок країни заходять потужні ритейлори, які захоплюють весь ринок і витісняють з нього місцеві торговельні підприємства. Крім того, від

конкурентоспроможності торговельних підприємств залежить не тільки їх фінансово-інвестиційна привабливість для стейкхолдерів, але й здатність на належному рівні задовольняти провідні потреби споживачів у товарах і послугах.

Поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства включає в себе великий комплекс характеристик, які визначають позицію підприємства на ринку, включають в себе виявлення відмінних ознак товару, що визначаються регіоном збуту, і факторами, що формують загальні умови його реалізації.

Альтернативність та диверсифікованість позиціонування торговельних підприємств у конкурентному середовищі, необхідність оптимізації ресурсного потенціалу та управління капіталом свідчать про системний характер стратегічного планування для забезпечення конкурентоспроможності. Адаптована до конкурентного середовища економічна політика у вигляді конкурентної стратегії є умовою реалізації ефективних економічних механізмів сталого та стабільного розвитку торговельних підприємств.

Питання конкурентоспроможності торговельного підприємства є складним і багатогранним. Найбільш вагомий внесок у її розробку зробили дослідницькі центри США та Західної Європи, зокрема дослідницька група М. Портера, А. Гутмана, Д. Даннінга та ін. З розвиток конкурентних відносин значно активізувалися дослідження сутності процесу зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Різні аспекти відповідних питань досліджувалися в публікаціях багатьох науковців. Серед них А. Герчикова, В. Зайченко, А. Кредісов, І. Лукінов, Р. Лупак, В. Мамутов, В. Оберемчук, В. Павленко, А. Старостіна, М. Чумаченко, Л. Черубова, С. Ярошенко.

Разом з тим, багато теоретичних і прикладних питань зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства залишаються недостатньо дослідженими і невирішеними через їх складність і багатогранність, деякі з них є предметом наукових дискусій.

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання та зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти, методичні підходи до оцінювання та зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Метою роботи є удосконалення методики оцінювання та розробка рекомендацій зі зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Для реалізації цієї мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- сформулювати концептуальні характеристики поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- розробити методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- визначити методичні підходи до зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- провести діагностику зовнішнього конкурентного середовища функціонування торговельного підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічного стану як провідного чинника конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- надати інтегральну оцінку стану конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- проаналізувати та ідентифікувати шляхи вдосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства;
- оцінити та здійснити моделювання резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства;
- удосконалити положення механізму зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Теоретичною і методологічною базою дослідження стали роботи вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, діалектичний метод пізнання, а

також конкретно-економічні методи – економічного і статистичного аналізу, групування, аналітичного порівняння та інші.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що рекомендації і пропозиції, наведені і сформульовані як результат проведеного дослідження, удосконалюють систему пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в: обґрунтуванні системних аспектів зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства торгівлі; подальшому розвитку методичних підходів до економічного аналізу ефективності забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства; удосконаленні механізму забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Структурними елементами кваліфікаційної роботи є вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатків.

У вступі визначено актуальність обраної теми, об'єкт, предмет і теоретичну базу дослідження.

У першому розділі кваліфікаційної роботи «Теоретико-методичні основи дослідження та зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства» обґрунтовано наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств у цілому та торгівлі зокрема, визначено методичні підходи до аналізування та організаційно-економічні особливості зміцнення конкурентних переваг торговельних підприємств.

У другому розділі кваліфікаційної роботи «Аналіз стану конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» проведено оцінку конкурентного середовища діяльності цього торговельного підприємства, проаналізовано ефективність процесу формування і використання його конкурентних переваг.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи «Стратегічний аналіз та політика зміцнення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» запропоновано управлінські рішення в частині формування й реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства та спрогнозовано її стан відносно шляхів і резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного бізнесу суб'єкта господарювання в цілому.

Висновки та пропозиції носять узагальнений характер, який відображає результати кваліфікаційної роботи.

Основний текст кваліфікаційної роботи складає 125 сторінок. Кваліфікаційна робота містить 22 таблиці, 11 рисунків, список використаних джерел налічує 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальна характеристика поняття конкурентоспроможності торговельного підприємства

Конкурентоспроможність прийнято характеризувати як сукупністю індикаторів оцінювання функціонування галузі або суб'єкта господарювання, які визначають його стабільний розвиток та успіх у конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність оцінюється на рівні окремих підприємств та їх продукції [10, с. 73-74].

Віомо, що конкурентоспроможність можлива лише в середовищі конкуренції. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція розглядається як змагання, внаслідок якого суб'єкт господарювання намагається здобути завдяки власним досягненням переваги над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а також визначати умови розподілу товарів на ринку».

Аналіз визначень поняття «конкуренція» різними економістами показує, що конкуренція як наукове поняття є багатоаспектним і в кожному конкретному випадку її зміст визначається метою, з якою вона формується (табл. 1.1). Таким чином, поняття «конкуренція» означає змагання за певні блага. За блага здійснюють конкурентну боротьбу суб'єкти господарювання і такими благами виступають купівельні фонди населення, інвестиції, якісний кадровий ресурс, сировина, можливості відносно доступу до інших ресурсів та ринків.

Конкуренція здійснюється в певному економічному середовищі та підприємства використовують у відповідних цілях економічні та організаційні

заходи, які дозволяють, по-перше, посилити їх конкурентні позиції та, по-друге, послабити конкурентні переваги провідних конкурентів

Таблиця 1.1

**Комплекс наукових підходів до визначення сутності поняття
«конкуренція»**

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Кіперман Г. Я.	процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації товарів, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Маршалл А.	змагання однієї людини з іншими, особливо при продажу або купівлі чого-небудь.
Скоробагатова Н.	економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своїх товарів, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н.І.	процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Вашків О. В.	змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку
Полунєєв Ю. В.	змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринки збуту, джерела сировини.

Відомо, що конкурентоспроможність – це не самоціль, а засіб для створення певних продуктів і послуг різного виду. Відтак, у табл. 1.2 наведено результати узагальнення базових теорій та аспектів дослідження конкурентоспроможності торговельного підприємства, з яких видно, що провідними об'єктами виступають фактори виробництва, інноваційна активність, фінанси і ресурси, ключові фактори успіху, здатність організувати виробництво та збут продукції і т. п.

[illegible]

Крім того, конкурентоспроможність торговельного підприємства - це комплексна характеристика, що відображає ступінь його переваги у середовищі подібних підприємств із продажу товарів і послуг. У той же час, конкурентоспроможність товару – це порівняльна характеристика, що визначає його відмінність від аналогічних товарів конкурентів і включає загальну оцінку характеристик по відношенню до виявлених вимог ринку або якості.

В цьому контексті не може бути аналізу конкурентоспроможності товару поза визначенням і оцінкою факторів конкретного конкурентного середовища, зокрема підприємства, галузі, країни. Адже стан і розвиток економіки впливає на способи, якими підприємства досягають високого рівня конкурентоспроможності та зберігають свої конкурентні переваги.

Слід зазначити, що основними ознаками класифікації конкурентних переваг торговельних підприємств є фінансові та ринкові показники (прибутковість, витрати, ціни реалізації), ринкові та регуляторні характеристики (частка та кон'юнктура ринку, регіональність), продуктові та ринкові переваги (якість, ексклюзивність, ноу-хау) та комунікаційні та ринкові переваги (впізнаваність бренду, продуктовий та корпоративний імідж). Слід зазначити, що мова йде саме про комунікаційні та ринкові переваги (впізнаваність бренду, імідж продукту та суб'єкта господарювання). Тут варто врахувати й інше – основним викликом на сьогодні є надання цілеспрямованої підтримки технічному та експортоорієнтованому маркетингу відповідно до галузевих пріоритетів.

Зарубіжний досвід показує, що навіть у складних економічних умовах сильна країна може реалізовувати цілеспрямовану торговельну політику в певному мінімальному обсязі. Йдеться про формування філософії товарної політики, яка б відповідала ринковим умовам, вимогам національної незалежності та ефективної інтеграції у світову економічну систему [3, 22, 56, 65, 73, 74].

На нашу думку, практичним підґрунтям для її розробки та впровадження є вирішення таких ключових питань:

- оцінювання ступеня конкурентоспроможності національної економіки шляхом виявлення умов і факторів, які можуть сприяти ефективній конкуренції та підвищенню експортного потенціалу країни;

- надання характеристик видів пріоритетних галузей і товарів, які мають або можуть мати конкурентні переваги на світовому ринку в коротко- та середньостроковій перспективі;

- ідентифікація шляхів та засобів державної підтримки підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарних продажів, зокрема через цільову підтримку пріоритетних галузей;

- об'єднання зусиль держави у здійсненні структурної перебудови, інноваційної політики та регіонального соціально-економічного розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів;

- науково-прикладне та інституційне забезпечення заходів з підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів, виходячи з особливостей внутрішньої та зовнішньої ринкової кон'юнктури.

Загально відомо, що конкурентоспроможність є багатогранною економічною категорією і може розглядатися на декількох рівнях, включаючи конкурентоспроможність товарів, підприємства, галузей і країн. Для кожного з цих рівнів існує безліч термінологічних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності. Однак дослідження показують, що в сучасних наукових і прикладних розробках при визначенні поняття «конкурентоспроможність» в центр дискусії найчастіше ставиться конкурентоспроможність товару. Для того, щоб краще зрозуміти природу цього питання, перелічимо деякі важливі наслідки такого положення:

- конкурентоспроможність має три основні елементи: перший тісно пов'язаний з самим продуктом, значною мірою завдяки якості; другий – з економікою продажу продукту і створенням послуги, а також з економічними можливостями і обмеженнями споживача; третій – зі здатністю споживача приймати рішення, а також зі здатністю споживача приймати рішення. Нарешті,

третій відображає все те, що є комфортним або некомфортним для споживача як покупця, як особистості і як члена певної соціальної групи;

– покупці є головними оцінювачами продукції. І це призводить до дуже важливої істини в ринковому середовищі. Всі елементи, з яких складається конкурентоспроможність продукту, повинні бути дуже очевидними для потенційних покупців. При формуванні «комплексу конкурентоспроможності» дуже важливо враховувати в рекламі психологічне виховання споживача, особливості його інтелектуального рівня і багато інших особистих факторів. Цікавим фактом є те, що майже в усіх зарубіжних посібниках з реклами виділяється матеріал, особливо актуальний для реклами, спрямованої на неписьменну або інтелектуально нерозвинену аудиторію;

– ринок характеризується своїми покупцями і тому ідея абсолютної конкурентоспроможності, яка не залежить від конкретного ринку, за своєю суттю є хибною [32, с. 107; 50, с. 16].

На думку О. Шнипка [58, с. 10-12], основою конкурентоспроможності країни варто розглядати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, здатних швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, ефективно акумулювати ресурсний потенціал та досягати комерційного і соціального ефекту з мінімальними втратами (рис. 1.1).

Конкурентоспроможність торговельного підприємства прийнято визначати як постійну систему безперервно взаємодіючих факторів, яка характеризує реалізацію потенційної здатності підприємства здобувати та утримувати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Таким чином, конкурентоспроможність у сфері торгівлі слід розуміти не тільки як ефективність, але і як динаміку адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Примітно, що конкурентоспроможність торговельного підприємства залежить від конкурентоспроможності його товарів та сукупності економічних умов їх продажу.

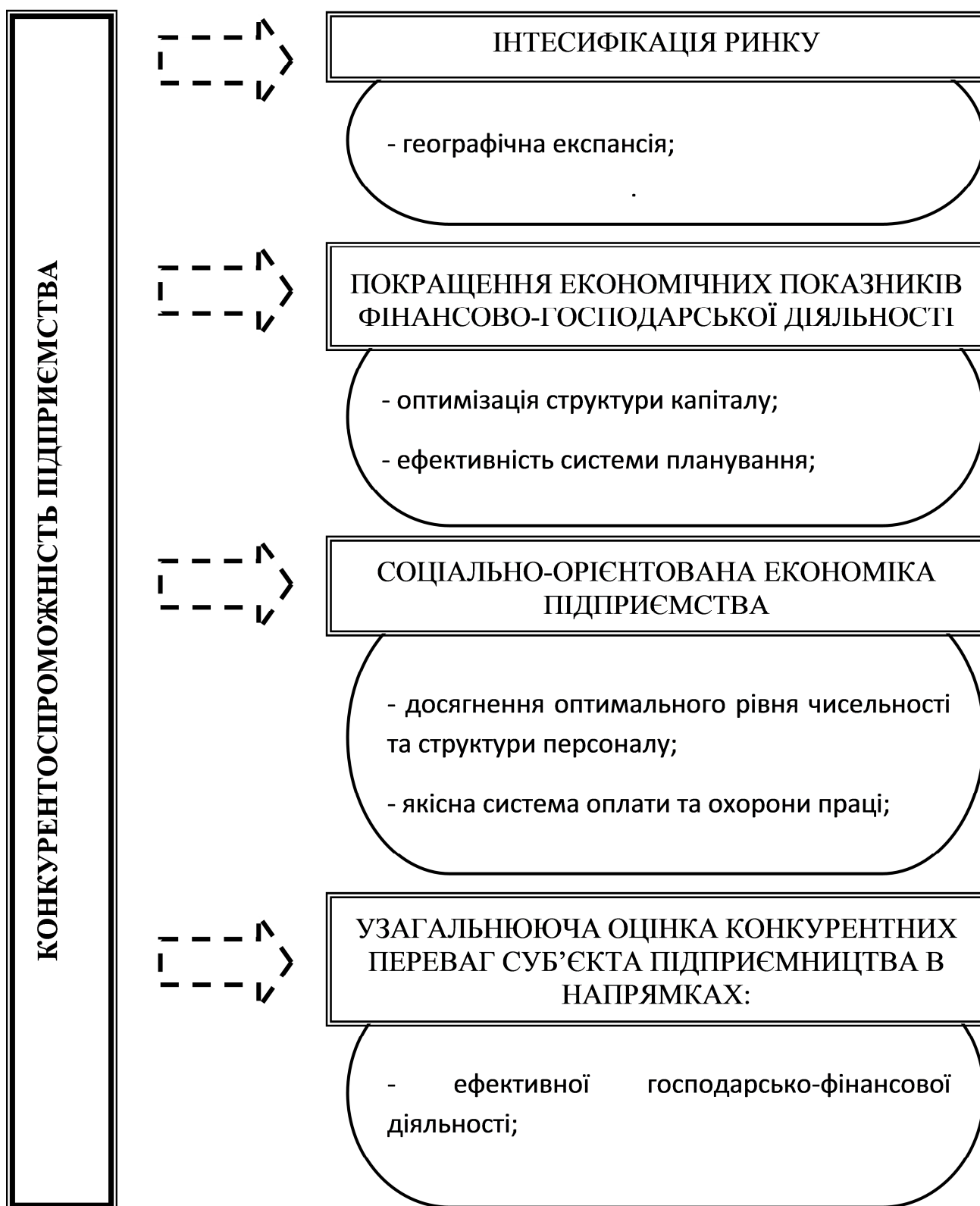


Рис. 1.1 Характеристики конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність товару визначається на основі його ціни споживання. Ця ціна споживання складається з ціни товару порівняно з

товарами-конкурентами та витрат, пов'язаних з його експлуатацією. Конкурентоспроможність товару – це сукупність споживчих властивостей товару, які характеризують його відмінність від товарів-конкурентів за різними показниками (ціна, якість, рентабельність і витратомісткість). Відмінності у витратах конкурентів викликані такими відмінностями, як (1) у цінах на енергоносії, сировину, обладнання, інвентар та інші товари, що закупаються у постачальників, (2) у витратах на транспортування товарів, (3) у витратах на маркетинг, рекламу та збут товарів, (4) у витратах на впровадження науково-технічних розробок, (5) у витратах на утримання наявного обладнання.

Отже, співвідношення ціни та якості робить товар більш привабливим для покупців. Тому торговельні підприємства шукають шляхи зниження цін і іноді забувають про якість пропозиції товарів і послуг. Для того, щоб забезпечити високу якість товару в процесі конкурентної боротьби, підприємства торгівлі повинні використовувати певну систему показників, яка дозволяє ефективно визначати і контролювати рівень якості товару (кількісна характеристика, яка свідчить про ступінь придатності товару задовольняти потреби споживача). При цьому система показників якості товарів враховує низку характеристик, таких як призначення товару, його економічні, екологічні, ергономічні та естетичні характеристики, надійність, довговічність та безпечність використання.

Слід зазначити, що в сучасних умовах бізнес-процеси вимагають від кожного підприємства торгівлі запроваджувати ефективні механізми формування якості своєї продукції, водночас неухильно дотримуючись її вимог. Елементами, що визначають цей процес, є: (1) стандартизація (встановлення положень для загального та багаторазового використання, що стосуються робіт з поліпшення придатності для використання за призначенням та функціонування товару); (2) сертифікація (система заходів і дій, спрямованих на забезпечення відповідності фактичних характеристик товарів вимогам міжнародних або регіональних стандартів, запобігання реалізації товарів, небезпечних для життя, здоров'я або майна споживачів, та сприяння

правильному вибору товарів споживачами) [12, с. 54-60]. Таким чином, конкурентоспроможність є відносним поняттям, значення якого усвідомлюється шляхом порівняння діяльності учасників ринку [38, с. 41-43].

Загалом, поняття конкурентоспроможності, як і конкуренції, не має остаточного та однозначного визначення. Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність є складним і багатогранним поняттям, а її аналіз та оцінювання повинні бути чітко прив'язані до конкретного економічного об'єкта, до якого вона застосовується. На етапі реалізації механізму ефективного використання конкурентоспроможності важливо продемонструвати категорії конкурентоспроможності підприємств торгівлі відповідно до принципів систематизації та комплексності.

Механізм конкурентоспроможності забезпечує формування умов і засобів для вирішення завдань економічної стабільності, динамічного та ефективного розвитку, реалізації соціальних програм підвищення продуктивності праці та рівноваги в економічній системі торговельних підприємств.

Важливо, що зростання конкурентоспроможності торговельного підприємств призводить до зниження конкурентоспроможності підприємств інших видів економічної діяльності (виробництва, логістики, фінансових послуг та ін.) та їх частки в системі побутового обслуговування населення [16, с. 75 – 78].

Таким чином, питання створення національної конкурентної переваги нерозривно пов'язане з оптимізацією балансу між захистом інтересів представників внутрішнього ринку та розширенням міжнародної конкуренції. Завдання підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств вимагає здійснення масштабних інституційних реформ, формування нових типів установ та формування стратегічно важливих комплексів, здатних освоїти сучасні макротехнології, що пропонують найбільшу економічну віддачу в контексті підвищення конкурентоспроможності товарів.

1.2. Методологічний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства

Прискорення процесу глобалізації, динамічність соціально-економічних змін, поглиблення ринкових відносин закономірно висувають на перший план проблему підвищення конкурентоспроможності товарів та суб'єктів господарювання як на вітчизняних, так і на світових ринках.

Збільшення пропозиції товарів і послуг і водночас зменшення платоспроможності попиту загостило проблемні питання забезпечення та підтримки рівня конкурентоспроможності, адекватного вимогам вітчизняного ринку. Ці питання є відносно новими, багатогранними й охоплюють декілька аспектів, в тому числі: методологічний, пов'язаний з визначенням теоретичних засад конкурентоспроможності підприємств; економічний, направлений на оцінку її рівня та організаційно-економічний, що створює підґрунтя для побудови механізму її забезпечення.

Одне з найскладніших завдань, яке постає при формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства, – це оцінювання його конкурентоспроможності та потенціалу. Від якості її вирішення значною мірою залежить ефективність обраної стратегії. Водночас, невизначеність значної частини вихідних даних, яка характерна для сучасної інформації, доступної користувачам і споживачам, ускладнює процес оцінювання діяльності торговельного підприємства та його конкурентів. Відсутність стандартизованої методики розрахунку конкурентоспроможності призводить до різного трактування цього процесу та ускладнює розробку конкурентних стратегій для торговельного підприємства [34, с. 335-336; 55, с. 471-472].

В історичному вимірі теорія конкурентних переваг, яка прийшла на зміну теорії порівняльних переваг як один з елементів ринкового механізму господарювання, визначила основні закономірності та тенденції розвитку конкурентоспроможності торговельних підприємств. При цьому представники різних течій сучасної західної економічної думки, включаючи монетаристів,

структуралістів і прихильників економіки пропозиції, мають дуже різні погляди на чинники економічної конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції. Це знайшло своє відображення в класифікації етапів розвитку методологій оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства (табл. 1.3).

Аналіз розвитку методик оцінювання конкурентоспроможності дозволив виокремити конкурентоспроможність торговельних підприємств як важливий атрибут ринкової економіки в структурі національної конкурентоспроможності.

Під останньою слід розуміти здатність групи торговельних підприємств здобувати та утримувати конкурентну перевагу над іншими локальними суб'єктами господарювання галузі за рахунок формування кластерної групи, які утворюють критичну масу, що є відповідною передумовою для використання методів кластерного управління, необхідних для забезпечення конкурентоспроможного розвитку.

Дослідження взаємозв'язку понять конкурентоспроможності різного рівня та факторів, які її визначають, дозволили встановити певні особливості, узагальнити структуру детермінантів конкурентоспроможності та підтвердити їх взаємозв'язок. Вплив цих факторів обумовлює необхідність вдосконалення підприємствами механізму управління конкурентоспроможністю за рахунок застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту, вибору стратегічних перспектив розвитку, забезпечення пріоритетності інноваційних товарів та єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління тощо.

Використання системно-цільового підходу дозволить виділити напрями формування й здійснення конкретних дій в галузі забезпечення конкурентоспроможності підприємств у вигляді структуризованих блоків рішень – ресурсних, управлінських, реорганізаційних, вибору базових конкурентних стратегій.

Таблиця 1.3

**Класифікація етапів розвитку методології оцінки конкурентоспроможності
торговельного підприємства**

Ознаки класифікації	Загальна еволюція розвитку		
Етапи розвитку ринку	Неорганізований	Монополізований	Ринок обмеженої монополії
Конкурентні моделі	Модель досконалої конкуренції	Моделі чистої, монополістичної, олігополістичної конкуренції, чистої монополії	Модель регульованого ринку
Теоретичні засади формування конкурентоспроможності	Класична школа політекономії	Неокласична школа	Неокласичний синтез
Базисні складові теорії конкурентоспроможності	Теорія порівняльних витрат	Теорія порівняльних переваг	Теорія конкурентних переваг
Форми регульованого ринку	Сучасний етап розвитку		
	Послаблене державне регулювання	Посилене державне регулювання	Системно-регульований ринок
Напрями розвитку теорії конкурентних переваг	Ринковий	Ресурсний	Інтегровано-збалансований
Теоретичні підходи	неокласичний - монетаристська теорія	кейнсіанський - структуралістська теорія	системний - кластерна теорія
Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства	- модель М. Портера; - аналіз стратегічних груп; - метод LOTS	- аналіз потенціалу; - фінансово-економічний; - ланцюговий аналіз „створення вартості”	- SWOT-аналіз; - регіонально-економічний; - кластерний аналіз

Реалізація цих рішень здібна сприяти інтеграційному об'єднанню підприємств, а досягнута конкурентоспроможність на базі диверсифікації – кластерну конкуренцію. Пропонується такого типу конкуренцію визначати як особливу її форму, що обумовлює мінімізацію витрат і максимізацію прибутків

горизонтально та вертикально інтегрованих структур і зменшення підприємницьких ризиків [36].

Аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності торговельних підприємств показує, що на даному етапі не існує загальноприйнятої методики. Специфіка діяльності підприємств окремих галузей, зокрема торгівлі, особливі вимоги до оцінювання, що впливають з цієї специфіки, обмеженість доступу до інформації про підприємства-конкуренти та рівень менеджменту, на який покладено обов'язок оцінювати конкурентоспроможність як підґрунтя ефективного управління.

Методологія оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства повинна ґрунтуватися на врахуванні думки споживачів [11, с. 120-121]. А саме: асортимент продукції (товарів, робіт, послуг), рівень цін та динаміка їх зміни, місце розташування, доступність, режим роботи, рівень обслуговування та атмосфера всередині торговельного підприємства. Ця методика є досить простою для менеджерів усіх рівнів, але досить суб'єктивною, оскільки не використовує у своїх розрахунках об'єктивні статистичні дані.

О. Драган пропонує оцінювати конкурентоспроможність за допомогою п'яти комплексних показників: якість товарів, що реалізуються торговельним підприємством, раціональність асортименту, культура обслуговування, умови та доступність обслуговування, які розраховуються на основі експертної оцінки [22, с. 115-116]. Ця методика також є дуже простою і більш об'єктивною, оскільки залучаються експерти. Незважаючи на значну кількість оціночних показників, такі оцінювання вважаються досить приблизними, оскільки не використовують формальну статистичну базу.

На думку Г. Скудера, показник загальної конкурентоспроможності торговельного підприємства можна отримати за формулою (1.1), яка є корисною для оцінювання її рівня:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i \cdot K_i, \quad (1.1)$$

де K_i – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом N ;

W – вагомість окремих факторів у загальній сумі.

Індикаторами є: пороги ефективності діяльності торговельного підприємства, фінансовий стан, ефективність організації та стимулювання збуту товарів на ринку та конкурентоспроможність товарів. Через брак офіційної інформації деякі показники можуть бути визначені експертним шляхом, що викликає питання щодо реальності отриманих результатів.

Інші автори пропонують оцінювати конкурентоспроможність на основі окремих ресурсів торговельного підприємства (основні засоби, фінансовий менеджмент, людські ресурси) та низки факторів зовнішнього середовища (частка ринку, яку займає торговельне підприємство, та темпи зростання частки ринку) [50, с. 18-22].

Однак виникають питання щодо обмеженості офіційної статистики ресурсів торговельного підприємства для репрезентативної вибірки даних про діяльність досліджуваних суб'єктів господарської діяльності, а ваги окремих показників, які залежать від цілей та стратегій окремих підприємств і приймаються авторами як найбільш прийнятні для всіх суб'єктів внутрішнього ринку, безумовно, не відображають суб'єктивність підходу.

С. Хамініч оцінює конкурентоспроможність торговельних підприємств за такими факторами: конкурентоспроможність пропозиції на ринку, конкурентоспроможність ресурсів підприємства, конкурентоспроможність менеджменту, підприємницькі ідеї (форсайт) [53, с. 59-61].

Діагностика передбачає маркетинговий підхід до вимірювання конкурентоспроможності та використання методів, що базуються на даних фінансової та статистичної звітності і експертної інформації, які загалом можуть більш точно відображати результати діяльності торговельного підприємства. У такому випадку виникає сумнів порівняння результатів досліджень у різних конкурентів.

Аналі конкурентоспроможності торговельного підприємства за параметрами його економічного стану (завантаження потужностей, наявність замовлень, фінансовий стан), авторський колектив виявив, що торговельні підприємства з інтенсивним впровадженням інноваційної діяльності є висококонкурентними, а найбільш впливовими факторами розвитку є державна економічна політика, вплив конкуренції, банки як кредитори та споживачі.

На особливу увагу заслуговує робота вчених О. Фасхієва та П. Попова, які пропонують оцінювати конкурентоспроможність торговельних підприємств за 77 показниками, об'єднаними в шість груп: фінансово-господарська діяльність (28 показників), економічні (11), якість (10), розвиток (12), людські ресурси та соціальна сфера (13), видатний рівень менеджменту (2) [46, с. 50-54].

Інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства розраховується за формулою (1.2):

$$K = \frac{Y_1 / 2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n / 2}{n - 1}, \quad (1.2)$$

де n – число показників;

$Y_1, Y_2, Y_3, Y_{n-1}, Y_n$ – значення показників конкурентоспроможності торговельного підприємства за групами.

Розрахунки проводяться протягом декількох років, що дозволяє на практиці контролювати конкурентоспроможність торговельного підприємства. Застосування цього методу для порівняння конкурентоспроможності торговельного підприємства у межах галузі вимагає великого обсягу інформації, частина якої є конфіденційною.

Крім того, нормативні показники часто є умовними і можуть призвести до помилкових управлінських рішень.

Найбільш відомі методи визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства, які використовуються у вітчизняній практиці, водночас, розділено на такі групи – аналітичні та графічні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Класифікація основних методів визначення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Однак, оскільки ці підходи та методи є теоретичними, їх практична перевірка на вітчизняних торговельних підприємствах є обмеженою. Методологічні підходи включають конкретні методи оцінювання, зокрема кількісні та якісні методики. Якісні методи дозволяють проаналізувати конкурентні переваги торговельного підприємства у наочній формі. Однак практичне застосування якісних методів оцінювання вимагає використання кількісних методів.

Вагомим є й вплив факторів, як пріоритети управління, обсяг фінансових ресурсів та рівень прийнятного ризику, результати реалізації попередніх стратегій та фактор часу [51, с. 141-142]. Проте ефективність управління бізнесом загалом та конкурентоспроможність торговельного підприємства зокрема значною мірою залежить від інформаційного забезпечення та вміння використовувати інформацію в процесі прийняття управлінських рішень.

Що стосується традиційної інформації, доступної для громадськості у статистичних збірниках, то вона є узагальненою за показниками та секторами, а інші статистичні дані не є доступними у великому обсязі. Доступ до статистичної інформації про діяльність торговельних підприємств ускладнений через існування комерційної таємниці та не відповідає інформаційним потребам користувачів. Багато процесів, що відбуваються на торговельних підприємствах, залишаються поза межами статистичної оцінки для порівняння їх діяльності з аналогічною діяльністю конкурентів.

Тому певний рівень доступу до інформаційного ресурсу економічної та фінансової звітності органів статистики є необхідним для забезпечення конкурентної спроможності торговельних підприємств та протистояння впливу несприятливого конкурентного середовища. Це дає змогу діагностувати стан суб'єкта господарювання та визначити вплив конкуренції на його діяльність і взаємозалежності між конкурентами.

Крім того, така інформація необхідна іншим користувачам, зацікавленим у конкурентоспроможності торговельного, таким як потенційні

інвестори, кредитори, споживачі та державні органи.

Тому ключовим питанням при розробці методик оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства є наявність підтверджуючої інформації, тобто показників, які відповідають вимогам достатності, рівня деталізації, зрозумілості та порівнянності. Безумовно, надання якісної інформації користувачам може бути досягнуто лише за умови співпраці між центральними органами влади, які визначають перелік показників для звітності торговельних підприємств, що не становлять комерційної таємниці, та місцевими органами влади, відповідальними за формування показників та відображення їх у визначеному форматі.

Оцінювання конкурентоспроможності є складним і багатоаспектним завданням, вирішення якого вимагає визначення системи показників та їх інтеграції. Кожен сектор діяльності торговельного підприємства може бути представлений у вигляді набору показників, зміна рівня яких призводить до зміни характеристик певного сектора. На підставі показників господарської діяльності визначається інструментарій інтегрованої оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.

За нашою думкою, оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства включає кілька етапів, які враховують специфіку його діяльності і умовно можуть бути подані алгоритмом (рис. 1.3).

Одним з них є визначення двох категорій, які є важливими для торговельних підприємств, але мають різне економічне значення. Загалом вважається, що торговельні підприємства з високою конкурентоспроможністю мають конкурентну перевагу. Під останньою розуміють здатність продавати конкурентоспроможну продукцію (товари, роботи, послуги) на певних сегментах ринку, де попит на неї вищий, ніж на аналогічну продукцію серед споживачів. Чим вищий обсяг продажів, тим вищі фінансові показники торговельного підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції (товарів, робіт, послуг) має безпосередній вплив на фінансові показники торговельного

підприємства і є важливим елементом його загальної конкурентоспроможності. Ця категорія означає, що торговельне підприємства з висококонкурентною продукцією може успішно працювати на конкретному ринку в конкурентному середовищі.



Рис. 1.3. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Структурування понять та виявлення їх взаємозв'язків визначає певний підхід до оцінювання конкурентоспроможності. Ключові конкуренти – це торговельні підприємства, що працюють на певному ринку, мають схожі характеристики та стратегії розвитку.

Відповідно до розроблених етапів оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства, при розрахунку конкурентоспроможності товару рекомендується використовувати метод, заснований на теорії якості, що базується на концепції споживчої цінності товару, для порівняння товару торговельного підприємства з аналогічними товарами конкурентів за певними параметрами. Як засіб візуального аналізу споживчої цінності, метод профілів може бути використаний для відбору характеристик для аналізу конкурентоспроможності продукту і допомогти оцінити його з точки зору важливості, що визначається запитамі споживачів.

З одного боку, конкурентоспроможність товару розраховується з точки зору його споживчої цінності відповідно до характеристик товару, попередньо обраних і оцінених за допомогою методів, заснованих на теорії якості, а з іншого боку, аналізується ефективність господарської діяльності торговельного підприємства.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність торговельного підприємства можна визначити як потенційну або реальну здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати у відповідному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність торговельного підприємства базується на конкурентних перевагах, які визначають його здатність витримувати конкуренцію на конкретному ринку.

Конкурентоспроможність слід розуміти не тільки як поточну ефективність, а й як динаміку адаптації торговельного підприємства до змін бізнес-середовища, оскільки конкурентоспроможність характеризує ступінь реалізації ним потенційної здатності здобувати та утримувати конкурентні переваги (фінансово-економічні важелі) у довгостроковій перспективі [9, с. 345-350].

Таким чином, з позицій системного підходу конкурентоспроможність торговельного підприємства можна виразити як характеристику, що змінює траєкторію свого розвитку або специфічні режими функціонування в процесі адаптації до впливу бізнес-середовища з метою збереження та розвитку наявних або створення нових конкурентних переваг.

Аналіз методів оцінювання конкурентоспроможності дозволив зробити висновок, що багато з існуючих методів характеризують лише окремі аспекти їх діяльності, наприклад, ефективність загального управління або ефективність реалізації конкурентоспроможної продукції (товарів, робіт, послуг), а тому їх необхідно використовувати послідовно і одночасно.

1.3. Методичні підходи до зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Конкурентоспроможність – це ступінь, до якого держава продає товари та послуги, що відповідають світовим вимогам, в умовах справедливого вільного ринку, і в той же час збільшує доходи своїх громадян. Рівень конкурентоспроможності держави визначається наявністю технологій, капіталу та людських ресурсів, станом зовнішньої торгівлі та наступними ключовими факторами [10, с. 73-80].

Для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства та формулювання рекомендацій щодо його визначення необхідно уточнити відповідний класифікаційний апарат. Узагальнення трактування поняття «конкуренція» дозволяє розмежувати поняття «конкурентоспроможність торговельних підприємств» як відносну характеристику, що визначається сукупністю економічних, науково-технічних, маркетингових, організаційно-управлінських, інтелектуальних та інших характеристик торговельного підприємства, які визначають його позицію на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства є результатом його ефективності використання організаційно-економічних умов (конкурентних переваг), до яких належать характеристики його продукції, умови продажу, додаткові послуги та все інше, що диференціює його діяльність і створює переваги над конкурентами. Основними факторами конкурентоспроможності торговельного підприємства на цьому етапі є якість його товарів і послуг, рівень його техніки і технології, доступ до привабливих джерел фінансового забезпечення, рівень інноваційної та інвестиційної активності, наявність стратегії підтримки високого рівня конкурентоспроможності, ринкова орієнтація в його діяльності та систематичні зв'язки зі споживачами, у відносинах з прямими конкурентами наявність конкурентної стратегії; рівень кваліфікації та рівень менеджменту людських ресурсів; інфраструктура ринку.

Конкурентні переваги торговельного підприємства можна поділити на внутрішні та зовнішні, залежно від їхнього джерела. Отже, внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності торговельного підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, системи управління тощо), які переважають аналогічні характеристики бажаних конкурентів. Відповідно можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг торговельного підприємства (рис. 1.4).

Концепція «ланцюгів створення вартості» або «ланцюгів цінності» є важливим аналітичним інструментом для діагностики власних конкурентних переваг та переваг конкурентів, а також для визначення перспективних напрямів їх створення та подальшого розвитку.

Ланцюг цінностей відображає процес фінансово-економічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів (рис. 1.5).



Рис. 1.4. Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Виходячи з того, що вартість, яка формується на торговельному підприємстві, є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, і відповідно підприємство поділяється на певну кількість функціональних підсистем, можна і потрібно визначити внесок кожного виду діяльності в кінцевий результат діяльності. Враховуючи їх важливість у формуванні кінцевої вартості (цінності), всі види діяльності поділяються на основні та допоміжні.

Основна діяльність включає процеси продажу продукції (товарів, робіт, послуг), доставки її покупцеві та надання післяпродажного обслуговування.

Допоміжні види діяльності є основою для основних видів діяльності і забезпечують основні види діяльності придбанням технологій, постачанням господарських засобів і трудових ресурсів, а також загальним управлінням підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності об'єднується в поняття «інфраструктура торговельного підприємства».

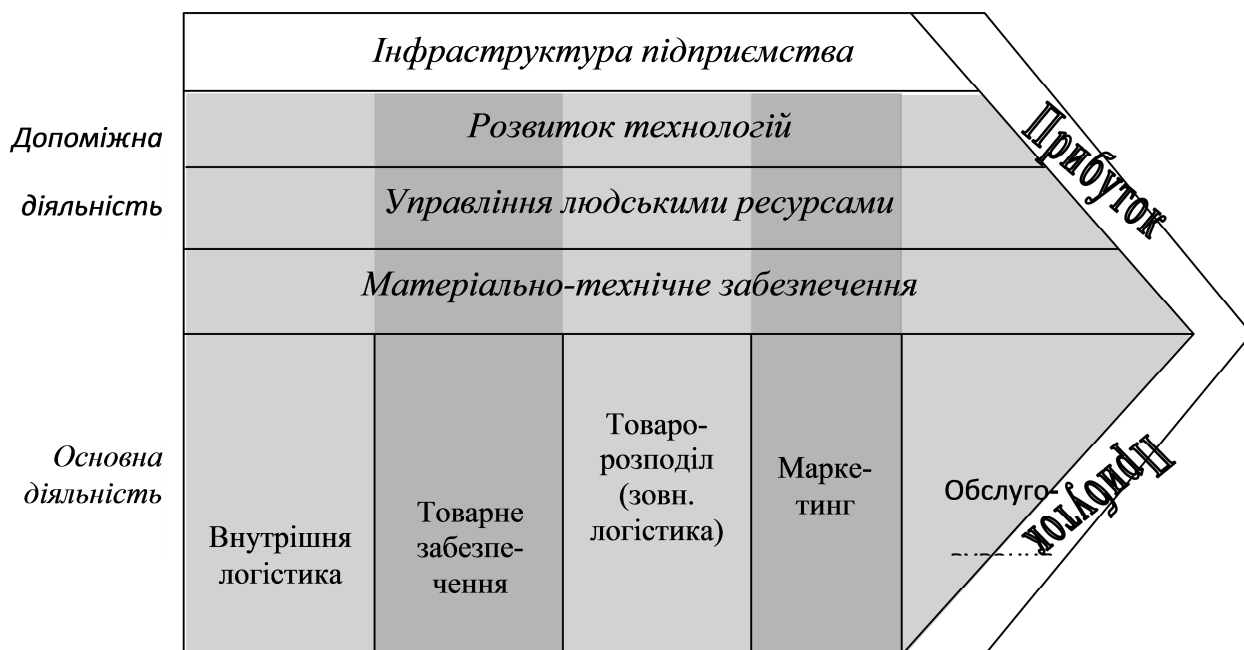


Рис. 1.5. Відтворення організаційно-економічних умов забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Кожна ланка ланцюжка відповідає певній функції, що вимагає набору компетенцій, які є специфічними для кожного торговельного підприємства. Кількість функцій і різноманітність залучених компетенцій зумовлюють необхідність їх групування за певними критеріями. Дуже традиційним є поділ компетенцій торговельного підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій відносять такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

- науково-дослідні та впроваджу вальні роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість товарів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

- товарне забезпечення: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість операційного циклу, адаптивність ресурсного потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

- маркетинг: вплив на асортимент товарів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;

- після продажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Іншою групою загальних компетенцій є управлінська компетенція, рівень якої визначає теперішню та майбутню достатність конкурентних переваг. Для окремих компетенцій можна виділити наступні відмінності:

- стратегічний менеджмент: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

- фінансовий менеджмент: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;

- менеджмент персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;

- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;

- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;

- система комунікацій і її ефективність тощо.

Що стосується психологічної компетентності, то вона загалом характеризує здатність працівників торговельного підприємства, і зокрема його управлінської команди, швидко сприймати зміни в правилах поведінки в бізнесі та макросередовищі, в якому вони функціонують. [65, с. 18– 33].

Аналіз ланцюжка створення вартості порівнює, зокрема, витрати та результати кожного процесу з відповідними витратами та результатами найближчого конкурента. На основі цього аналізу торговельні підприємства визначають, які ключові види діяльності вздовж ланцюга створення цінності їм необхідно впроваджувати, щоб конкурувати та досягати успіху. Формування конкурентної переваги на основі базових положень концепції ланцюжка створення цінності вимагає вирішення трьох завдань: оптимізації рівня виконання основних функцій, ефективної міжфункціональної координації та узгодження з впливом зовнішніх факторів.

Іншими словами, загальне вдосконалення ланцюга створення вартості передбачає одночасне зміцнення кожної ланки та зв'язків між ланками. Оптимальну конкурентоспроможність можна встановити, проаналізувавши джерела конкурентних переваг, доступних торговельним підприємствам для кожної базової функції ланцюжка створення вартості. Кожна базова функція знаходиться у власній специфічній конкурентній площині, з різними бар'єрами для входу та різними динамічними моделями ключових показників (витрат і результатів), які необхідно аналізувати відповідно до логіки стратегічного розвитку [29, с. 217-221].

Суб'єктами конкуренції є підприємства, підприємці, для котрих діяльність є основною, а також підприємства, які поряд з основною діяльністю (фінансовою, страховою тощо) займаються і іншою. Звичайно, конкурувати за покупця вони будуть лише у своїх зонах господарювання, межі яких залежать: від масштабів діяльності підприємства; від виду товару, яким торгують; від контингенту покупців; місця розташування.

Об'єктом конкуренції є товари та додаткові послуги, пов'язані з обслуговуванням клієнтів. Об'єктом конкуренції є клієнт, його інтереси, гроші і, зрештою, обсяг продажів і прибутку, а також ресурси і частка ринку, тобто те, за що вони конкурують.

Суть конкуренції в окремій галузі глибоко дослідив М. Портер [47, с.16-22], визначивши її взаємодію п'яти сил. У галузі їх можна визначити таким чином: покупці та чинники, які впливають на їхню поведінку (купівельна спроможність доходів покупців, їхня кількість, смаки та уподобання, інфляційні очікування); поява нових підприємств-конкурентів у галузі; поява підприємств інших галузей, які займаються діяльністю; суперництво вже існуючих конкурентів – підприємств і підприємців, які займаються діяльністю; постачальники товарів (виробники, посередники).

Конкуренція як процес конкурентної боротьби відбувається за допомогою цінових і нецінових методів, кожен з яких передбачає використання різних інструментів. Нецінові методи здебільшого є якісними і включають в себе різні стимули для просування торгівлі, такі як реклама, конкурси, акції, форми і методи продажу, асортимент товарів і послуг. Застосовуючи певні конкурентні заходи, компанії формують (і отримують) конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги – це сукупність власних і набутих матеріальних і нематеріальних активів і умов діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому можливість випередити у підсумку (перемогти) конкурентів за результатами діяльності.

Формування організаційно-економічних умов, в широкому розумінні цього терміну, перетворюється на завдання адаптації системи управління до мінливого конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрямки для підвищення конкурентоспроможності. Це завдання ускладнюється тим, що, якщо його не вирішувати з постійною цілеспрямованістю, успіхи, досягнуті на ринку, незабаром будуть зведені нанівець відповідними діями конкурентів.

Формування організаційно-економічних умов – початкових, власних чи набутих, у процесі розвитку підприємства та успішного ведення конкурентної боротьби, залежить від конкурентного потенціалу, а саме – забезпечення повною мірою ресурсами всіх видів „здатності” підприємства для захоплення лідируючих позицій у галузі. Конкурентні переваги підприємства можна класифікувати за ознаками значущості щодо формування конкурентоспроможності торговельного підприємства, за методом оцінювання та тривалістю дії. До конкурентних переваг підприємства відносять матеріально-технічний потенціал, його зовнішнє та внутрішнє оформлення, методи продажу, місце розташування, систему товаропостачання, режим роботи, персонал підприємства та рівень його кваліфікації, організаційно-правову форму, асортимент товару, фінансово-економічні показники, результативні показники.

Конкурентоспроможність торговельних економічних агентів безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції, яку вони продають. Конкуренція зараз настільки інтенсивна (існує багато суб'єктів з майже ідентичним асортиментом продукції), що конкурентною перевагою стає персонал, тобто якісне обслуговування клієнтів. Торговельні підприємства інвестують ресурси у високоякісну сировину, нові технології, працівників тощо, щоб продавати конкурентоспроможну продукцію, але основна увага приділяється професіоналізму обслуговуючого персоналу. Саме якість обслуговування перетворює потенційних клієнтів на постійних. Крім професійної підготовки, якість обслуговування залежить і від змотивованості. У наш час кращими стимулами, у першу чергу, є: матеріальні (задовільна зарплатня, винагороди, премії тощо) і моральні (повага, можливість кар'єрного росту, психологічні тренінги, соціальний пакет).

Необхідно відзначити, що й маркетинг, і управління вже давно виділили конкурентні переваги як предмет ретельного вивчення. Більш того, маркетинг на практиці ставить і вирішує ці питання в процесі управління підприємством.

Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведено до рівня технології управління [40, с. 193-196].

Переважає більшість цих сил - рушійні, тому що вони в найбільшій мірі впливають на характер змін у структурі конкуренції на ринку. Ключові рушійні сили наведено в табл. А. Додатку А.

Однією з найважливіших характеристик діяльності торговельного підприємства в конкурентному середовищі є інтенсивність конкуренції. Інтенсивність конкуренції – це ступінь суперництва між конкурентами в боротьбі за споживача або нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно торговельне підприємство використовує наявні в її розпорядженні інструменти конкуренції, такі як зниження цін, поліпшення характеристик продукції, підвищення рівня обслуговування клієнтів і запуск нових продуктів. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо поведінка конкурентів знижує середній прибуток у цій галузі, прийнятною, якщо більшість торговельних підприємств отримують досить помірні прибутки, і слабкою, якщо більшість фірм у цій галузі здатні отримувати прибутки, вищі за середні, завдяки інвестиціям.

Таким чином, рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства можна розрахувати на основі комплексної оцінки системи показників ефективності використання ресурсів підприємства та сприйняття споживачами.

Визначення рівня конкурентоспроможності на основі споживчих оцінок можна здійснити за допомогою методів маркетингових досліджень (опитування, спостереження, фокус-групи). Отримана інформація окреслює як позитивні моменти, так і проблеми в роботі торговельного підприємства, які, з точки зору споживача, погіршують її позиції серед конкурентів.

Необхідним є визначення організаційно-економічних умов зростання ефективності системи забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства (табл. А.2 Додатку А).

Аналіз поточної конкурентоспроможності на ринку є цінним, але це лише моментальний знімок. Конкуренція і ринкові умови змінюються, тому що сили, які створюють умови для змін, знаходяться в русі, і такий підхід, який визначає рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі двох систем оцінки, враховує не тільки власне сприйняття компанією досягнутого рівня конкурентоспроможності, а й реальне відображення всіх її конкурентних зусиль на ринку.

Проте, конкурентоспроможність торговельного підприємства на момент оцінювання не дає уявлення про подальше її підтримування. Введення показника конкурентоспроможності в довгостроковому періоді дозволить окреслити шляхи досягнення його високого рівня. Зростання цього рівня має бути стратегічною метою у розробці стратегії розвитку підприємства [35, с. 225–227; 59, с. 110–116].

Висока довгострокова конкурентоспроможність означає отримання конкурентних переваг на ринку протягом певного періоду часу, що забезпечується ефективним використанням ресурсів, стратегічною маркетинговою орієнтацією та високим стратегічним потенціалом торговельного підприємства. Крім того, ці складові обумовлюють одна одну (рис. 1.6).

Значення стратегічного маркетингу в сучасних умовах зростає у зв'язку з динамічністю зовнішнього конкурентного середовища. Вплив зовнішнього середовища підвищує потребу в стратегічному маркетингу торговельного підприємства: діагностика стабільності конкурентного середовища підприємства, діяльність на основі стратегічних конкурентних можливостей з урахуванням змін конкурентного середовища, підвищення здатності адаптуватися до змін конкурентного середовища, діагностика конкурентної сили підприємства, використання матричного інструментарію для стратегічного аналізу перегляд бізнес-портфеля підприємства тощо.

При визначенні рівня конкурентоспроможності торговельного підприємства часто використовується підхід, заснований на ключових

показниках діяльності в порівнянні з основними конкурентами. Такі оцінки здійснюються безпосередньо торговельним підприємством і можуть бути некоректними через часткову суб'єктивність, оскільки не враховують ставлення споживачів до суб'єкта бізнесу.

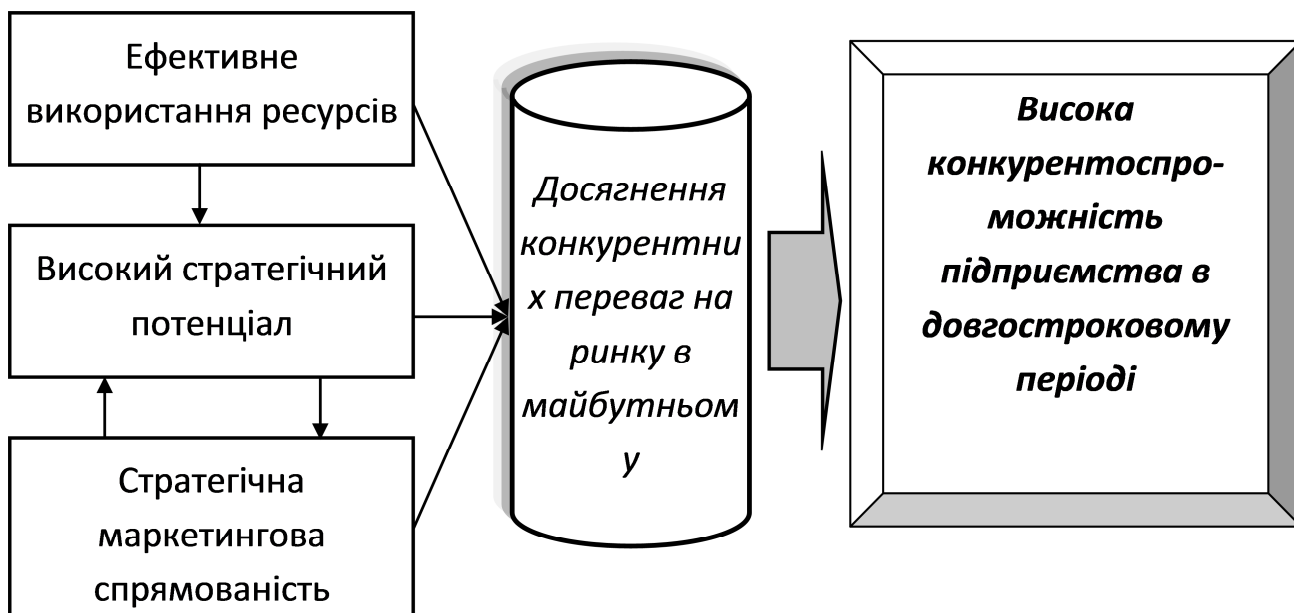


Рис. 1.6. Система організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Комплексна оцінка сприйняття споживачами підприємства за визначеними критеріями дозволяє виявити проблеми підприємства у задоволенні потреб потенційних та існуючих споживачів. Максимізація задоволення потреб посилює прихильність споживачів до підприємства і, відповідно, підвищує ефективність його діяльності та конкурентоспроможність.

Діяльність 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 і постійного контролю конкурентоспроможності своєї діяльності. Якісне управління конкурентоспроможності визначається здатністю формування конкурентних позицій у такому середовищі й утримання їхнього потенціалу [69, с. 127-129].

Таким чином, конкурентоспроможність торговельного підприємства можна розглядати як володіння характеристиками, що формують його перевагу в конкуренції з іншими підприємствами як за відповідні ресурси, так і за споживачів. Характеристики конкурентоспроможності слід розглядати тільки для об'єктів (підприємств і галузей), які мають конкретні цілі і прагнуть їх досягти в процесі свого функціонування, або для систем, завданням яких є досягнення цих цілей.

Впровадження та використання стратегічного маркетингу необхідне для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства, що є основою для створення та реалізації її конкурентних переваг. Для того, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції, будь-яка система повинна мати певні переваги над своїми конкурентами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ПЕРУН»

2.1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища функціонування торговельного підприємства

Наразі економіка перебуває на стадії, яку деякі економісти справедливо називають катастрофічною і яка може призвести до колапсу. Торговельні компанії, в тому числі і ПП «Торговий дім «Перун», не відновили належним чином зруйновані територіальні та міжгалузеві зв'язки. Сьогодні відсутні цілі та орієнтири трансформації суспільства і, по суті, прогнози соціально-економічного розвитку країни.

Сучасний етап розвитку України показує, що громіздка і неефективна існуюча система управління не сприяє створенню соціально орієнтованого ринкового середовища. Основою господарського комплексу в нашій країні є мікроекономічний рівень, тобто рівень підприємства. Всі економічні відносини найбільш повно проявляються на рівні підприємства.

Приватне підприємство ПП «Торговий дім «Перун» створене для ведення на підприємницьких засадах торговельної діяльності, виконання робіт та надання послуг.

ПП «Торговий дім «Перун» є юридичною особою, яке діє на принципах повного господарського розрахунку та самофінансування, володіє відособленим майном, має статутний фонд і самостійний баланс, розрахунковий, валютний і інші рахунки підприємства і інші реквізити.

ПП «Торговий дім «Перун» знаходяться за адресою м. Львів, вул. В. Великого, 108А. Мета створення та предмет господарсько-фінансової діяльності підприємства ПП «Торговий дім «Перун» визначається Господарським кодексом України та Статутом.

Метою створення ПП «Торговий дім «Перун» є здійснення господарської діяльності, спрямованої на отримання прибутку, задоволення соціальних та економічних інтересів засновника і членів трудового колективу, реалізацію господарських та інвестиційних проєктів, інвестування в різні економічні та соціальні об'єкти.

Предметом діяльності ПП «Торговий дім «Перун» є:

- гуртова та роздрібна торгівля, комісійна торгівля, організація та експлуатація мережі гуртової, дрібно гуртової та роздрібно торгівлі, дистрибуція товарів та послуг вітчизняних та іноземних виробників;
- торговельно-закупівельна та торгівельно-посередницька діяльність;
- розробка, впровадження, виробництво та реалізація харчової товарів, товарів народного вжитку та товарів виробничо-технічного призначення;
- закупівля у населення сільськогосподарської та лісозаготівельної сировини тощо (за готівку та іншими способами);
- проведення технічного огляду автомобілів, автотранспортної та іншої техніки;
- діяльність, пов'язана з виробництвом автомобілів та автобусів;
- організація, створення, будівництво, обслуговування діяльності та експлуатація транспортної інфраструктури та мережі (автостанції, автопорти тощо);
- транспортно-експедиційні послуги, посередницькі послуги при продажу квитків на всі види транспорту;
- надання брокерських послуг на підставі договорів комерційного представництва, комісії, доручення, агентування або делегування;
- окремі види діяльності, для здійснення котрих необхідне отримання дозволів та ліцензій, підприємство розпочинає здійснювати лише після отримання дозволів та ліцензій.

Діяльність ПП «Торговий дім «Перун» будується на принципах ефективності, демократизму, добровільності членства, соціальної

справедливості, взаємодопомоги та співробітництва, вільного господарського функціонування на основі ринкових відносин.

У своїй господарській, економічній і соціальній діяльності ПП «Торговий дім «Перун» самостійно:

- планує діяльність на основі замовлень і попиту на товари, матеріали та обладнання, роботи, послуги;
- організовує матеріально-технічне забезпечення господарської діяльності, придбання ресурсів на ринку товарів, робіт і послуг;
- реалізує товари, сировину, здійснює операції та надає послуги за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, за винятком випадків, коли держава регулює ціни і тарифи.;
- встановлює форми, системи і розміри оплати праці працівників підприємства за погодженням з профспілковим комітетом, визначає правила внутрішнього трудового розпорядку.
- несе відповідальність за будь-яку шкоду, заподіяну здоров'ю або працездатності її працівників, у порядку, встановленому законодавством.

ПП «Торговий дім «Перун» використовує функціональну структуру управління, що визначається створенням структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначенні, конкретні завдання й обов'язки.

Основними структурним підрозділами функціональної системи управління ПП «Торговий дім «Перун» є: юридичний відділ; канцелярія; виробничо-технічний відділ; автоматичні системи управління виробництвом; відділ мобілізаційної готовності і цивільної оборони; відділ капітального будівництва.

Метою системи постачання ПП «Торговий дім «Перун» є: своєчасне забезпечення всіх підрозділів підприємства необхідними видами ресурсів у достатній кількості і певної якості; постійний пошук конкурентних постачальників конкретного виду ресурсу. Вибір постачальників ПП «Торговий дім «Перун» здійснюється після складання плану надходження товарів на підприємство. З цією метою складає список можливих постачальників кожного

виду товарів. кількість постачальників. Які будуть брати участь у поставках кожного виду товару, залежить від необхідної кількості товарів та кон'юнктури ринку. Ці питання вирішуються комерційною службою ПП «Торговий дім «Перун».

Коли торговельне підприємство закуповує товари в одного постачальника, є можливість встановити тісні ділові контакти та налагодити взаємовигідні ділові стосунки, пов'язані з наданням цінових знижок та додаткових форм обслуговування споживачів. Джерелом інформації для складання списку постачальників є дослідження товарного ринку.

Основним критеріями відбору постачальників для ПП «Торговий дім «Перун» є: ціна одиниці товару; якість товарів; форма розрахунків; віддаленість постачальника; розмір партії.

Укладені комерційні угоди ПП «Торговий дім «Перун» в сучасних умовах ведення бізнесу виконують свої поставлені функції, що тим самим координують господарсько-фінансову діяльність господарюючого суб'єкта: встановлює правові відносини між партнерами, процедури та способи виконання зобов'язань, а також визначає, як гарантувати безпеку зобов'язань.

Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства на конкурентному ринку, або його сегменті, побудовані на ретельному аналізі технологічних, фінансових та збутових можливостей підприємства.

У ринкових умовах питання підвищення конкурентоспроможності товарів набуває першочергового значення. Конкурентоспроможність товару є вирішальним фактором комерційного успіху торговельного підприємства в конкурентному середовищі і визначає його конкурентоспроможність на конкретному товарному ринку. Конкурентоспроможність товару є одним з показників конкурентоспроможності торговельного підприємства в цілому. Вона характеризує здатність товару бути придбаним на ринку серед конкуруючих товарів. Результати продажу, опитування торговельних організацій і дослідження ринку свідчить, що відпускні ціни на окремі товари ПП «Торговий дім «Перун», є конкурентоспроможними.

Підтвердженням є розширення ПП «Торговий дім «Перун» товарної пропозиції: автозапчастини до легкових автомобілів Європи, Японії, Азії та США; автозапчастини до вантажних автомобілів європейського виробництва - Skania, Volvo, DAF, M.A.N., Iveco, Renault, Mercedes Benz; причіпів та напівпричіпів - Scmmitz, Kogel, Kossbohrer та інших; осі - BPW, SAF, ROR, Fruehauf; комп'ютерний підбір автофарби Spies Hecker; розчинники, ґрунт, лак, підклад, затверджувачі, автополіроль; автогума, автокосметика (ХАДО, Hi-Gear, Permatex, ESTRIM, Cuclo) та мастила (Quaker State, 76 Lubricants, MOBIL1, TEXACO); фільтри масляні, паливні, повітряні, гідравлічні Purolator, Donaldson; професійний інструмент та обладнання для СТО.

Прямі контракти та партнерські стосунки ПП «Торговий дім «Перун» з вітчизняними та закордонними виробниками дозволяють запропонувати клієнтам широкий вибір запасних частин (понад 40000 найменувань) до сільськогосподарської та автомобільної техніки з оптимальним співвідношенням ціна-якість. На даний час ведення бізнесу ПП «Торговий дім «Перун» формує власну товарну пропозицію в розрізі товарів понад 800 виробників.

Оцінка конкурентоспроможності є важливим елементом аналізу господарської діяльності торговельного підприємства в ринковому середовищі та одним з найважливіших аспектів управління, що забезпечує основу для розробки заходів щодо усунення недоліків у діяльності та розвитку в майбутньому. Оцінка частки ринку також дозволяє визначити позицію торговельного підприємства серед інших конкурентів.

Для кожного конкретного торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» перелік значущих факторів та ступінь їхнього впливу на результат бізнес-діяльності підприємства будуть різними в залежності від типу підприємства, його спеціалізації, контингенту споживачів, конкретної ситуації на ринку тощо.

У зв'язку з різноманітністю факторів та неоднозначністю їх впливу на конкурентоспроможність торговельних підприємств, необхідно узагальнити показник, що відображує сукупність всіх перелічених чинників (формула (2.1)):

$$K_{kc} = \sum_{i=1}^I a_i \left[\frac{G_i}{G_{i,em}} \right]^n, \quad (2.1)$$

де K_{kc} – коефіцієнт конкурентоспроможності торговельного підприємства;

I – загальна кількість чинників;

a_i – коефіцієнт вагомості (значущості) i -го чинника;

G_i – чисельне значення i -го чинника;

$G_{i,em}$ – бажане для покупця значення відповідного чинника;

Фактори конкурентоспроможності можуть бути розраховані таким чином не тільки для відповідного торговельного підприємства, але й для його конкурентів. Це не складно, якщо кількість конкурентів невелика і вони точно ідентифіковані. Порівнюючи отримані значення, можна визначити силу конкурентоспроможності в сегменті ринку, який займає торговельне підприємство.

Отриманий коефіцієнт конкурентоспроможності торговельного підприємства дозволяє оцінити також частку сегменту ринку, що припадає на дане підприємство.

Для цього необхідно визначити коефіцієнти конкурентоспроможності не тільки досліджуваного підприємства, але і всіх конкурентів (формула (2.2)):

$$\alpha = \frac{K_{kc}}{\sum_{j=1}^J K_{kcj}}, \quad (2.2)$$

де α – частка сегменту ринку, що припадає на досліджуване підприємство;

J – загальна кількість конкуруючих підприємств разом із досліджуваним.

Слід зазначити, що якщо кількість торговельних підприємств велика, або якщо немає можливості провести опитування, як описано вище, можна

порівняти опитані торговельні підприємства з середнім рівнем, який склався в цьому сегменті ринку, замість того, щоб порівнювати їх з усіма працюючими.

Запропонований метод було апробовано нами на прикладі сукупності підприємств роздрібної торгівлі м. Львова щодо продажу автозапчастин.

Основним конкурентами ПП «Торговий дім «Перун» у сфері продажу товарів транспортного бізнесу ми виділяємо ТОВ «Парус», ПП «БІГ», ТОВ «ЮСІ», ПП «СИЛА», для оцінювання конкурентоспроможності яких було обрано 11 чинників, що представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники оцінювання конкурентоспроможності ПП «Торговий дім
«Перун» в конкурентному середовищі**

Показники	ТОВ «Парус»	ПП «БІГ»	ТОВ «ЮСІ»	ПП «СИЛА»	ПП «Торговий дім «Перун»
Рівень цін	0,61	0,71	0,63	0,65	0,49
Ширина асортименту	0,87	0,41	0,54	0,89	0,30
Можливість отримання консультацій	0,99	0,32	0,67	0,91	0,20
Асортимент супутніх товарів	0,93	0,95	0,87	0,97	0,10
Зручність торговельної зали	0,91	0,85	0,74	1,00	0,20
Зовнішність та культура персоналу	0,92	0,53	0,69	0,96	0,31
Загальна репутація підприємства	1,00	0,95	0,77	0,85	0,52
Якість обслуговування	1,00	1,00	0,79	1,00	0,75
Репутація постачальників	0,90	0,72	0,88	0,89	0,95
Додаткові послуги	1,00	1,00	0,90	1,00	0,00
Відсутність черг	1,00	0,54	0,81	1,00	1,00

Середні оцінки чинників мешканцями району та відвідувачами цих установ розраховані на основі обробки анкет та даних опитування.

Для розрахунку коефіцієнтів значущості чинників експертами-фахівцями було обрано метод попарних порівнянь з використанням 5-бальної шкали переваг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

ПП «Торговий дім «Перун»

№ чинника	Коефіцієнт значущості чинника	ТОВ «Парус»		ПП «БІГ»		ТОВ «ЮСІ»		ПП «СИЛА»		ПП «Торговий дім «Перун»	
		Оцінка	п2×п3	Оцінка	п2×п5	Оцінка	п2×п7	Оцінка	п2×п9	Оцінка	п2×п11
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,175	0,702	0,107	0,817	0,124	0,725	0,110	0,748	0,114	0,564	0,086
2	0,192	1,001	0,167	0,472	0,079	0,621	0,104	1,024	0,171	0,345	0,058
3	0,040	1,139	0,040	0,368	0,013	0,771	0,027	1,047	0,037	0,230	0,008
4	0,030	1,070	0,028	1,093	0,028	1,001	0,026	1,116	0,029	0,115	0,003
5	0,090	1,047	0,082	0,978	0,076	0,851	0,066	1,150	0,090	0,230	0,018
6	0,048	1,058	0,044	0,610	0,026	0,794	0,033	1,104	0,046	0,357	0,015
7	0,186	1,150	0,186	1,093	0,177	0,886	0,143	0,978	0,158	0,598	0,097
8	0,047	1,150	0,047	1,150	0,047	0,909	0,037	1,150	0,047	0,863	0,035
9	0,158	1,035	0,142	0,828	0,113	1,012	0,139	1,024	0,140	1,093	0,150
10	0,031	1,150	0,031	1,150	0,031	1,035	0,028	1,150	0,031	0,000	0,000
11	0,153	1,150	0,153	0,621	0,083	0,932	0,124	1,150	0,153	1,150	0,153
Коефіцієнт конкурентоспроможності		Σ 0,901		Σ 0,722		Σ 0,808		Σ 0,842		Σ 0,602	
Ринкова частка, %		26,27		20,39		21,43		25,99		15,92	
Ранг підприємства		1		4		3		2		5	

Результати розрахунку коефіцієнтів значущості чинників експертами-фахівцями представлені разом з розрахунками коефіцієнтів конкурентоспроможності та ринкових часток досліджуваних підприємств.

ПП «Торговий дім «Перун» займає 14,5 % ринку продажу автозапчастини у місті Львові серед торговельних підприємства невеликого розміру щодо асортиментної пропозиції та обсягу продажу в цілому.

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що ТзОВ «Парус» має найвищий коефіцієнт конкурентоспроможності, але її рівень досить близький до аналогічного показника ПП «СИЛА», що потребує додаткових зусиль по підвищенню конкурентоспроможності маркету ТзОВ «Парус», зокрема, орієнтуючись на дані табл. 2.1, необхідним є удосконалення цінової політики та перепланування торговельної зали.

Дані також можуть бути використані для розрахунку частки опитаних торговельних підприємств у географічно визначених сегментах ринку – ПП «Торговий дім «Перун». Використовуючи наведену вище формулу 2.2, розраховано відсоткові ринкові частки, наведені в табл. 2.2.

Для оцінювання концентрації сегменту ринку (конкурентного середовища) ПП «Торговий дім «Перун» розраховано індекс Херфіндаля-Хіршмана (формула (2.3)):

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2 \quad (2.3)$$

де I_{HH} - індекс Херфіндаля-Хіршмана;

q_i - частка продажу кожного з i -го підприємств галузі, $i = 1, \dots, m$.

$$X_k = 23,88^2 + 18,54^2 + 19,48^2 + 23,63^2 + 14,47^2 = 2061,21 \dots$$

Якщо його значення перевищує $X_k > 1800$, то низька інтенсивність конкуренції та висока концентрація ринку вимагають втручання держави для нормалізації ринкових умов.

Доцільним є використання Індекс Холла-Тайдмана, що визначає рівень концентрації (насиченості) конкурентного середовища торговельних підприємств (формула (2.4)).

$$HT = 1 / (2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1), \quad (2.4)$$

де HT - індекс Холла-Тайдмана;

R_i - позиція (ранг) підприємства на ринку (найбільше має ранг 1);

q_i - частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу.

$$HT = \frac{1}{2 \sum 1 \cdot 23,88 - 1 + 4 \cdot 18,54 - 1 + 3 \cdot 19,48 - 1 + 2 \cdot 23,63 - 1 + 5 \cdot 14,47 - 1} = 0,911$$

Конкурентне середовище ПП «Торговий дім «Перун» є висококонцентроване, що активізовує постійну необхідність маркетингових досліджень підприємств у збільшенні та оптимізації обсягу продажу товарів.

Відсутність роздрібної мережі у конкурентів ПП «Торговий дім «Перун» завжди розглядається як його слабкість. Поява, крім роздрібної, ще і оптової збутової мережі свідчить про збільшення масштабу бізнесу і прагнення конкурента захопити велику частку ринку. Одночасна наявність взаємозв'язку оптової і роздрібної торгівлі товарами у ПП «Торговий дім «Перун» стосується випадків, коли ринок охоплює велику географічну територію, коли товари постачаються невеликими, але терміновими партіями, коли різниця між ціною продажу та витратами достатня для організації розгалуженої мережі збуту, а також коли можна досягти значної економії, постачаючи великі партії кільком великим споживачам.

Аналіз руху товарів у дистриб'юторській мережі ПП «Торговий дім «Перун» включає порівняльну оцінку: швидкості виконання замовлень; можливості термінової доставки товарів; готовності приймати повернення товарів у разі виявлення браку; можливості використовувати різні види транспорту відповідно до вимог замовника та здійснювати разові поставки необхідної кількості; ефективності роботи сервісної служби; рівня організації складської мережі; наявності достатнього рівня страхових запасів; ціни доставки товарів. можливість здійснення разових поставок, ефективність роботи сервісної служби, рівень організації складської мережі, наявність достатнього рівня страхових резервів, ціна доставки товару. Для ПП «Торговий дім «Перун» важливо порівняти витрати на рух товарів за статтю: заробітна плата персоналу та інші адміністративні витрати; витрати на укладання та супроводження замовлень; витрати на пакування, сортування та комплектацію товарів; витрати

на отримання та відправлення товарів; витрати на утримання запасів; витрати на складування та транспортування.

Істотні відмінності ПП «Торговий дім «Перун» відносно підприємств-конкурентів та інтенсивності конкурентної боротьби у витратах руху (за інших рівних умов) товару, як правило, пов'язані зі стратегією постачання готової товарів в мережу реалізації (поповнення запасів).

Дослідження конкурентного середовища ПП «Торговий дім «Перун» показали, що досягти синергії в сфері маркетингу можливо лише у випадку, якщо буде забезпечена його глибока інтеграція у систему корпоративного менеджменту. А це означає не тільки той факт, що служби маркетингу ПП «Торговий дім «Перун» повинні працювати в самому тісному контакті із усіма підрозділами підприємства, але насамперед те, що усі функціональні відділи, менеджери всіх рівнів управління покликані сприймати маркетингову діяльність як свій прямий обов'язок.

Результатами дослідження конкурентного середовища ПП «Торговий дім «Перун» можна вважати висновки, що цілей маркетингової діяльності та основних функціональних обов'язків маркетингових підрозділів у сучасних умовах повинні бути підпорядковані рішенням двох груп задач: практичному здійсненню стратегії виходу торговельного підприємства на нові ринки збуту з конкурентоспроможною, високоякісною товарною пропозицією і створенню мобільної та гнучкої системи взаємодії функціональних служб із замовниками і потенційними споживачами техніки, що реалізуються.

Результати маркетингово дослідження конкурентного середовища і їх впровадження в ПП «Торговий дім «Перун» дають підставу зробити висновок, що забезпечити такий підхід дозволяють:

- удосконалення організаційної структури маркетингових служб торговельних домів, зокрема ПП «Торговий дім «Перун»; створення відділу (бюро) маркетингу та контрактації в центрі прибутку; розробка чітких стандартів щодо його функціональних завдань та відповідальності; товарів, цін, ринків та реклами, Комплексне охоплення всіх складових і напрямів

маркетингових досліджень – послуг та інформаційної інфраструктури; чітка орієнтація на вирішення проблеми зміцнення конкурентоспроможності торговельних підприємств;

- максимально поширювати регіональні та продуктові маркетингові дослідження для швидкого визначення ринкового потенціалу для продажу звичайних та нових автозапчастин;

- активне впровадження практики розробки «маркетингової матриці» в маркетингових службах – спеціальних цільових програм для професійної та компетентної роботи в стратегічних сферах менеджменту, всіх названих позицій автозапчастин, що реалізуються, та кожного сегменту зовнішнього та внутрішнього ринку в розрізі конкретних споживачів;

- створення і впровадження комп'ютерної торгової системи формування пропозиції продажу автозапчастин, що на основі накопичення бази даних для аналізу витрат у всіх сферах надання послуг, вона дозволяє вдосконалити методи обробки заявок клієнтів, скоротити час обробки листів-запитів, а також підвищити ефективність і релевантність розрахунку собівартості продажів і цін на товари.

Отже, дослідження конкурентоспроможності дає змогу проаналізувати інші аспекти бізнес-діяльності торговельних підприємств, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» – їхню ринкову частку та рівень концентрації сегменту ринку, оцінити попит на товари в досліджуваних підприємствах.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану як провідного чинника конкурентоспроможності торговельного підприємства

Розвиток української економіки свідчить про те, що реформи, спрямовані на підтримку переходу вітчизняних підприємств до ринкового середовища, не завжди досягають очікуваних результатів. Про це свідчать коливання основних економічних та фінансових показників діяльності та

низька стійкість торговельних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Однією з основних причин такого стану вітчизняної економіки є те, що управлінські процеси більшості торговельних підприємств продовжують базуватися на принципах управління, характерних для застарілого типу економіки.

Разом із тим, розвиток ринкових відносин диктує необхідність використання нових методів і підходів управління конкурентними перевагами та врахування досвіду країн з розвинутою ринковою економікою, які переконливо свідчать про те, що теоретичною і практичною концепціями вдосконалення управління торговельним підприємством має бути економічні методи оцінки господарською системою.

В умовах зростання конкурентної боротьби економічне дослідження торговельного підприємства дозволяє виявити сильні і слабкі сторони господарсько-фінансової і ринкової діяльності та забезпечити високий рівень підготовки й прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення його стійкості і виживання в конкурентному ринковому середовищі.

Рівень ринкової стійкості торговельного підприємства формується під безпосереднім впливом чинників його зовнішнього та внутрішнього середовища, які визначають його здатність досягати цілей розвитку відповідно до наявних ресурсів та вимог ринку.

Високий рівень стійкості торговельних підприємств визначає не тільки вирішення поточних завдань, але й ефективність реалізації довгострокових програм розвитку, а також вимагає принципово нового підходу до управління конкурентоспроможністю з метою її підвищення.

Фінансовий стан ПП «Торговий дім «Перун» і його стабільність значною мірою залежать від того, яке майно є в розпорядженні підприємства, в якій активи вкладено капітал і який дохід вони йому приносять.

У процесі аналізу слід вивчити передовсім динаміку активів ПП «Торговий дім «Перун», зміни в їхньому складі і структурі протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.3).

**Склад і структура активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом
2020-2022 рр.**

(тис. грн.)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021
Необоротні активи	1802,0	1909,0	2179,0	377,0	270,0
Оборотні активи	2219,0	3859,0	7934,0	5715,0	4075,0
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0
Разом	4021,0	5768,0	10113,0	6092,0	4345,0
Структура активів, %					
- необоротні активи	44,8	33,1	21,5	-23,3	-11,6
- оборотні активи	55,2	66,9	78,5	23,3	11,6
- необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-
Співвідношення необоротних і оборотних активів	0,81	0,49	0,27	-0,54	-0,12

Горизонтальний аналіз активів ПП «Торговий дім «Перун» показує, що їхня абсолютна сума за 2020-2022 рр. зросла з 4021,0 тис. грн. (2020 р.) до 10113,0 тис. грн. (2022 р.) на 6092,0 тис. грн. (більше ніж у 2,5 рази).

Якби не було інфляції, то можна було б зробити висновок, що ПП «Торговий дім «Перун» нарощує свій економічний потенціал. В умовах інфляції цього сказати не можна, оскільки основні засоби, залишки незавершеного капітального будівництва періодично переоцінюються з урахуванням зростання індексу цін.

Отримані дані показують, що структура активів ПП «Торговий дім «Перун» змінилась істотно за 2020-2022 рр.:

- зменшилась частка основного капіталу на 23,3 % і становила в 2022 р. 21,5 %;

- частка оборотного капіталу відповідно збільшилась на 23,3 % і становила в 2022 р. 78,5 %;

- необоротних активів, утримуваних для продажу, та груп вибуття не спостерігаються в даному періоді.

У зв'язку з цим змінилася органічна структура капіталу ПП «Торговий дім «Перун»: в 2020 р. відношення необоротного капіталу до оборотного становило 0,81 п., а в 2022 р. – 0,27 п., що в підсумку позитивно сприяє прискоренню його оборотності і підвищенню прибутковості.

В умовах ринкових відносин збільшення величини оборотного капіталу пришвидшую ефективність господарського процесу (відтворення економічного потенціалу) та забезпечує фінансову стійкість (автономність) ПП «Торговий дім «Перун» у стратегічному періоді.

Успішність функціонування ПП «Торговий дім «Перун», його конкурентоспроможність насамперед визначаються його матеріально-технічною базою – сукупність необхідних для господарського процесу засобів ведення бізнесу (устаткування, приладів, різноманітних транспортних засобів, допоміжних підприємств, під'їзних шляхів).

Доцільно визначити показники, що характеризують ефективність використання матеріально-технічної бази ПП «Торговий дім «Перун» за 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Протягом 2020-2022 рр. середньорічна вартість основних засобів ПП «Торговий дім «Перун» збільшилась з 1683,0 тис. грн. до 2020,0 тис. грн. на 337,0 тис. грн. або 20,0 %.

Відмітимо, що технічна оснащеність ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. знизилась:

- фондомісткість з 0,19 грн. (2020 р.) до 0,12 грн. (2022 р.) на 0,07 грн. або 36,2 %;

- фондоозброєність з 51,00 тис. грн/осіб (2020 р.) до 30,60 тис. грн/осіб (2022 р.) на 20,4 тис. грн/осіб або 59,9 %.

Враховуючи те, що темп росту Чистого доходу від реалізації продукції перевищує темп росту середньорічної вартості основних засобів фондоддача ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. збільшилась на 3,25 грн. або 61,9 %.

Таблиця 2.4

**Показники оцінки матеріально-технічної бази ПП «Торговий дім «Перун»
протягом 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1683,0	1841,0	2020,0	337,0	179,0	120,0	109,7
Фондовіддача, грн	5,25	6,57	8,50	3,25	1,93	161,9	129,4
Фондомісткість, грн	0,19	0,15	0,12	-0,07	-0,03	63,2	80,0
Фондоозброєність, тис. грн/осіб	51,00	44,91	30,60	-20,4	-14,31	40,1	68,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,113	0,237	0,343	0,230	0,106	-	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,887	0,763	0,657	-0,230	-0,106	-	-
Коефіцієнт вартості основних засобів в активах	0,447	0,327	0,209	-0,238	-0,118	-	-

Технічний стан ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. погіршився: коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,113 до 0,343 на 0,230 та відповідно коефіцієнт придатності зменшився на 0,230.

На основі показників ресурсозабезпечення і ресурсовикористання формуються показники використання трудових ресурсів ПП «Торговий дім «Перун», метою яких є оцінка забезпеченості підприємства кадрами, ефективність використання кадрів, резерви підвищення ділової активності персоналу і заходи мобілізації резервів.

Доцільним є розрахунок рівня середньорічного виробітку персоналу ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники розрахунку середньорічного виробітку одного працівника

ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8829,6	12089,9	17165,4	8335,8	5075,5	194,4	142,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	35	43	67	32	24	191,4	155,8
Відпрацьовано всіма працівниками люд.-год.	86168	93192	117965	31797	24773	136,9	126,6
Відпрацьовано всіма працівниками люд.-днів	10382	12019	14957	4575	2938	144,1	124,4
Середнього - динний виробіток, грн./год.	102,5	129,7	145,5	43,0	15,8	142,0	112,2
Середньоденний виробіток, грн./день	850,5	1005,9	1147,6	297,1	141,7	134,9	114,1
Середньорічний виробіток, тис. грн/осіб	252,3	281,2	256,2	3,9	-25,0	101,5	91,1

Протягом 2020-2022 рр. обсяг реалізації продукції ПП «Торговий дім «Перун» збільшився з 8829,6 тис. грн. (2020 р.) до 17165,4 тис. грн. (2022 р.) на 8335,8 тис. грн. або 94,4 %.

Як вже зазначалось, середньооблікова чисельність ПП «Торговий дім «Перун» збільшилась на 32 осіб (91,4 %) та становила в 2022 р. 67 осіб, що є

однією із причин зростання обсягу Чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022 рр.

Слід відзначити, що протягом 2020-2022 рр. кількість людино-годин та людино-днів ПП «Торговий дім «Перун» збільшилась на 31797 люд.-год. (36,9 %) та 4575 люд.-днів (44,1 %) відповідно.

Означені структурні зміни протягом 2020-2022 рр. в господарсько-фінансовій діяльності ПП «Торговий дім «Перун» спричинили зростання середньогодинного, середньоденного та середньорічного виробітку на 43,0 грн./год. (42,0 %), 297,1 грн./день (34,9 %) та 3,9 тис. грн/осіб (1,5 %) відповідно.

В умовах ринкових відносин, основою управління операційними витратами ПП «Торговий дім «Перун» є економічна оцінка структури операційних витрат та ефективності їх управління (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Склад операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр.

(тис. грн.)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021
Матеріальні затрати	48,7	3617,0	259,8	211,1	-3357,2	5,3 р.	7,2
Витрати на оплату праці	216,5	366,1	551,4	334,9	185,3	2,5 р.	150,6
Відрахування на соціальні заходи	90,2	155,4	207,5	117,3	52,1	2,3 р.	133,5
Амортизація	185,4	245,0	280,0	94,6	35,0	151,0	114,3
Інші операційні витрати	457,8	7535,6	14082,3	13624,5	6546,7	30,8 р.	186,9
Разом	998,6	11919,1	15381,0	14382,4	3461,9	15,4 р.	129,0

Основну частку операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» у 2022 р. займають інші операційні витрати – 14082,3 тис. грн. (91,6 %), що зросли за

останній період в кілька десятків разів (13624,5 тис. грн.) і витрати на оплату праці – 551,4 тис. грн. (3,6 %), які протягом 2020-2022 зросли на 334,9 тис. грн. (154,7 %).

При цьому, адміністративні витрати ПП «Торговий дім «Перун» становили у 2022 р. 10,8 тис. грн. і знизились відносно попереднього року на 4,2 тис. грн. (38,9 %), а витрати на збут зменшуються ще більшими темпами – в 2022 р. вони становили 1,2 тис. грн. і протягом 2020-2022 рр. знизились більше ніж 200 разів (279,3 тис. грн.).

В 2022 р. основну частку ПП «Торговий дім «Перун» в загальній сумі операційних витрат займають інші операційні витрати – 14082,3 тис. грн. (91,6 %).

Протягом 2020-2022 рр. означена частка витрат збільшилась на 46,8 % (44,8 % в 2021 році частка інших операційних витрат) (рис. 2.1).

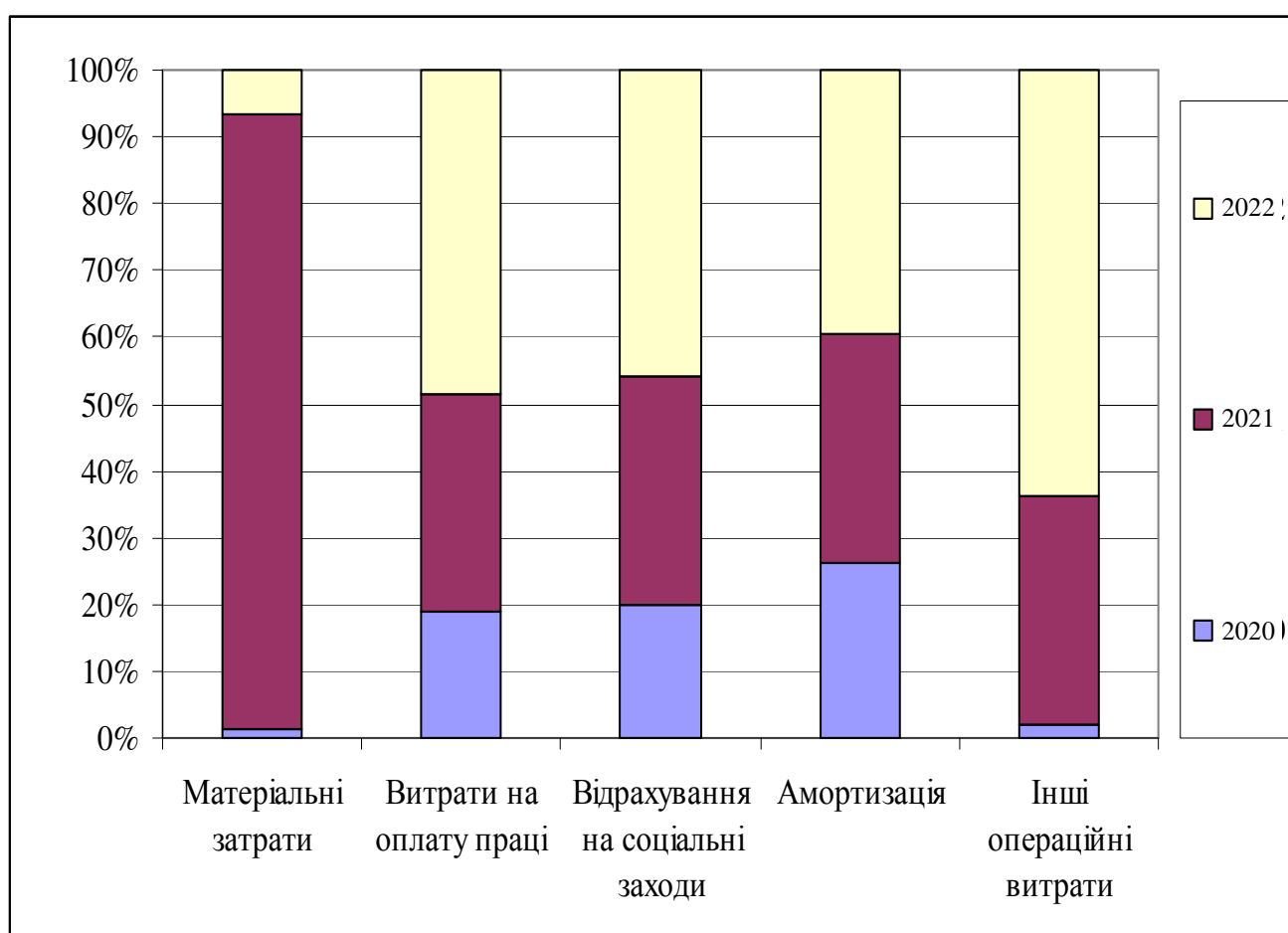


Рис. 2.1. Структура операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр.

Низьку частку ПП «Торговий дім «Перун» займають відрахування на соціальні заходи – 9,0 % (2020 р.) до 1,4 %(2022 р.).

ПП «Торговий дім «Перун» збільшило адміністративні витрати на 7,1 тис. грн. (65,7 %) (у 2020 р. в порівнянні з 2022 р.) для покращення праці адміністративного персоналу, тобто збільшення продуктивності праці кожного працівника підприємства.

Ефективність здійснення витрат ПП «Торговий дім «Перун» проаналізовано за допомогою таких показників, як рівень поточних витрат підприємства та витратовіддача.

Рівень поточних витрат ($P_{ПВ}$) розраховується як відношення загальної суми поточних витрат ($ПВ$) до чистого доходу від реалізації продукції ($ЧД$) підприємства виражене у відсотках, тобто (формула (2.5)):

$$P_{ПВ} = \frac{ПВ}{ЧД} \times 100, . \quad (2.5)$$

Для ПП «Торговий дім «Перун» цей показник дорівнює:

за 2020 р. –

$$P_{ПВ} = (998,6 / 8829,6) \times 100 = 11,3 (\%);$$

за 2021 р. –

$$P_{ПВ} = (11919,1 / 12089,9) \times 100 = 98,6 (\%);$$

за 2022 р. –

$$P_{ПВ} = (15381,0 / 17165,4) \times 100 = 89,6(\%).$$

У ПП «Торговий дім «Перун» спостерігається збільшення рівня поточних витрат з 11,3 % до 89,6 %, тобто на 78,3%, тому можна стверджувати, що частка витрат у валовому доході підприємства збільшується - негативний фактор забезпечення ефективності господарської системи даного підприємства.

Витратовіддача ($Вв$) розраховується як відношення загального обсягу чистого доходу від реалізації продукції ($ВД$) до поточних витрат підприємства ($ПВ$), тобто (формула (2.6)):

$$Bv = \frac{ЧД}{ПВ}, \quad (2.6)$$

Для ПП «Торговий дім «Перун» цей показник дорівнює:

за 2020 р. –

$$Bv = 8829,6 / 998,6 = 8,84 \text{ (грн.)};$$

за 2021 р. –

$$Bv = 12089,9 / 11919,1 = 1,01 \text{ (грн.)};$$

за 2022 р. –

$$Bv = 17165,4 / 15381,0 = 1,12 \text{ (грн.)}.$$

За розрахованими даними можна зробити висновок, що на ПП «Торговий дім «Перун» у 2020 р. та 2021 р. на 1 грн. витрат припадало по 8,84 грн. і 1,01 грн. Чистого доходу від реалізації продукції відповідно, а у 2022 р. – 1,12 грн.

Одна з найважливіших характеристик фінансового стану ПП «Торговий дім «Перун» - забезпечення стабільності його діяльності в майбутньому. Відзначимо, основою забезпечення фінансової результативності ПП «Торговий дім «Перун» є здатність підприємства до швидкої генерації фінансових ресурсів, що підтверджує необхідність оцінки фінансової стійкості (табл. 2.7).

За даними табл. 2.7 можна стверджувати, що збільшення наявності власних оборотних коштів з 74,8 тис. грн. до 117,1 тис. грн. на ПП «Торговий дім «Перун» є позитивним фактором діяльності.

Порівнюючи коефіцієнти фінансової залежності та фінансової незалежності можна зробити висновок, що ПП «Торговий дім «Перун» приблизно на половину самостійно фінансує власну діяльність, тобто коефіцієнт фінансової незалежності у 2022 р. становить 0,45, а на половину є залежним від зовнішнього фінансування (позичених коштів), тобто коефіцієнт фінансової залежності становить у 2022 р. 0,55, що менше ніж у 2021 р.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшується з 0,91 до 0,36, що є позитивним для ПП «Торговий дім «Перун», оптимальне значення

знаходиться в межах 0,3 – 0,5.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ПП «Торговий дім «Перун» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,46	0,30	0,23	-0,07	-0,23
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,91	0,87	0,36	-0,51	-0,55
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	0,67	0,44	0,32	-0,12	-0,35
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,08	0,25	0,35	0,10	0,27
Коефіцієнт мобільності	21,92	21,66	2,47	-19,19	-19,45
Індекс постійного активу	0,09	0,13	0,64	0,51	0,55
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,48	0,34	0,45	0,11	-0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	0,52	0,66	0,55	-0,11	0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	1,06	1,98	1,22	-0,76	0,16
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,94	0,50	0,82	0,32	-0,12

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів ПП «Торговий дім «Перун» збільшується з 0,08 у 2020 р. до 0,35 у 2022 р., що також слід сприймати позитивно.

Важливою є оцінка ліквідності ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,11	0,10	-0,01	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,53	0,42	0,37	-0,05	-0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,86	1,44	1,29	-0,15	-0,57

Аналізуючи дані табл. 2.8 варто зазначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності ПП «Торговий дім «Перун» у 2020 р. становить 0,07 і зростає у 2022 р. до 0,1. Рекомендована нижня межа цього показника - 0,2. Відповідно ПП «Торговий дім «Перун» у 2022 р. може за необхідності погасити лише 10,0 % своїх короткострокових зобов'язань, що варто розцінювати негативно.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ПП «Торговий дім «Перун» зменшується і становить у 2022 р. 0,37. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за одиницю, що не забезпечується діяльністю ПП «Торговий дім «Перун».

Ділова активність ПП «Торговий дім «Перун» виявляється в динаміці її розвитку, в ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту товарів (табл. 2.9).

Розглядаючи дані табл. 2.9 варто зазначити, що зростання показників ділової активності ПП «Торговий дім «Перун», яке спостерігається у 2022 р. щодо 2020 р. (хоча показники 2021 р. і менші ніж аналогічні показники 2022 р.) варто сприймати позитивно.

Коефіцієнт загальної оборотності капіталу ПП «Торговий дім «Перун» у 2022 р. щодо 2021 р. зростає і становить 3,91, що хоч і менше аналогічного показника 2020 р., але є позитивним явищем для ПП «Торговий дім «Перун».

Таблиця 2.9

Показники ділової активності ПП «Торговий дім «Перун» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	5,10	3,82	3,91	0,09	-1,19
Коефіцієнт оборотності мобільних засобів	5,33	4,00	5,49	1,49	0,16
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів	7,76	5,84	7,67	1,83	-0,09
Коефіцієнт оборотності готової товарів	7,76	6,61	7,68	1,07	-0,08
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	21,46	18,32	26,77	8,45	5,31
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,89	5,75	7,10	1,35	-2,79
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,52	11,41	8,69	-2,72	-1,83

Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів ПП «Торговий дім «Перун» у 2022 р. становить 7,67, що перевищує аналогічний показник 2021 р. на 1,83, але все ж є меншим значенням, ніж у 2021 р.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ПП «Торговий дім «Перун» становить у 2022 р. 26,8, що на 8,45 перевищує показник 2021 р. і на 5,31 – показник 2021 р. Варто зазначити, що зростання даного показника є позитивним для ПП «Торговий дім «Перун».

Таким чином, основними резервами підвищення чистого доходу та прибутку від операційної діяльності будуть розробка оптимальної програми скорочення витрат на реалізацію товарів. При цьому, керівництво ПП «Торговий дім «Перун» повинно прийняти особливі міри щодо розробки ефективної політики підвищення прибутку в ринкових умовах господарювання.

2.3. Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства

Сучасна ринкова економіка України формується та розвивається в умовах посилення міжнародної конкуренції, яка з кожним роком набуває все більш глобального характеру. У цьому контексті потенціал стабільного економічного зростання української економіки в цілому та окремих виробників значною мірою залежить від ефективного вирішення таких проблем, як підвищення рівня конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання.

Для того, щоб національна економіка могла успішно функціонувати в складному та динамічному ринковому просторі, необхідно переглянути концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств.

Перед менеджментом постає завдання виявлення стратегічних можливостей та формування нових і стійких конкурентних переваг.

Розробка та впровадження моделей і методів кількісної оцінки, аналізу та прогнозування конкурентоспроможності є одним з ключових напрямків управління нею, що дозволяє проводити порівняльний аналіз конкурентоспроможності учасників ринку.

В умовах ринкових відносин, самостійності, відповідальності ПП «Торговий дім «Перун» за результати своєї господарсько-фінансової діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку ресурсного потенціалу, орієнтації і фінансових можливостей та перспективної оцінки фінансового стану. При цьому, нинішній стан економіки України зумовив те, що для окремих підприємств майбутнє не дуже ясне, а цілі дещо розмиті, тому виникає захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами.

Для здійснення своєї діяльності ПП «Торговий дім «Перун» розпоряджається певними матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами та засобами. Систематичне поєднання і використання цих елементів бізнесу, організація виробництва і реалізації продукції (виконання робіт, надання

послуг) має важливе значення для отримання прибутку, досягнення цілей торговельного підприємства і задоволення економічних інтересів керівництва. При цьому, підвищення результативності діяльності ПП «Торговий дім «Перун» забезпечить зростання економічного потенціалу регіону господарювання в цілому.

Першочерговим завданням аналізу фінансових результатів діяльності ПП «Торговий дім «Перун» є оцінювання динаміки формування прибутку (табл. 2.10), виявлення і кількісне оцінювання впливу різних чинників на його розмір, а також оцінювання резервів збільшення прибутку.

Аналіз даних основних показників дохідності ПП «Торговий дім «Перун» вказують на те, що за 2020-2022 рр. спостерігалось зменшення основного показника діяльності підприємства – чистого прибутку, хоч підприємство працювало за весь даний період збитково.

Протягом 2020-2022 рр. збиток ПП «Торговий дім «Перун» збільшився на 1314,1 тис. грн., хоч в 2020 р. підприємство працювало прибутково - прибуток дорівнював 197,1 тис. грн., а в 2022 р вже був збиток, який дорівнював 1117,0 тис. грн.

Основними факторами, що вплинули на одержання кінцевого результату ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. є витрати обігу підприємства.

Собівартість реалізованої продукції ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. зросла на 9583,3 тис. грн. (2,7 р.), де в 2020 р. становила 5789,2 тис. грн., а в 2022 р. вже 15382,5 тис. грн.

Швидкими темпами збільшились адміністративні витрати ПП «Торговий дім «Перун» – в 2020 р. становили 1,7 тис. грн., а в 2022 р. 10,8 тис. грн. – на 9,1 тис. грн. (635,3 %).

**Основні показники фінансової діяльності ПП «Торговий дім «Перун»
протягом 2020-2022 рр.**

(тис. грн)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
				2022 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020	2022 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	7358,0	10073,8	14304,5	6946,5	4230,7	194,4	142,0
Собівартість реалізованої продукції	5789,2	11642,1	15372,5	9583,3	3730,4	2,7 р.	132,0
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції	1568,8	-1568,3	-1068,0	-2636,8	500,3	-	-
Адміністративні витрати	1,7	15,0	10,8	9,1	-4,2	6,4 р.	72,0
Інші операційні витрати	998,6	74,0	48,0	-950,6	-26,0	4,8	64,9
Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат	6071,4	11845,1	15384,5	9313,4	3539,4	25,3	129,9
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	1286,6	-1771,3	-1080,0	-2366,6	691,3	-	-
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	288,0	-1845,3	-1077,0	-1365,0	768,3	-	-
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	281,6	-1845,3	-1077,0	-1358,6	768,3	-	-
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	197,1	-1847,3	-1117,0	-1314,1	730	-	-
Чистий прибуток (збиток)	197,1	-1847,3	-1117,0	-1314,1	730	-	-
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,83	1,18	1,08	0,25	-0,1	130,1	92,0

За рахунок збільшення витрат обігу та адміністративних витрат, ПП «Торговий дім «Перун» збільшило витрати на 1 грн. реалізованих товарів – на 0,25 грн. (130,1 %), що в 2020 р. становило 0,83 грн. і відповідно в 2022 р. 1,08 грн..

Прибуток від операційної діяльності ПП «Торговий дім «Перун» зменшився на 1365,0 тис. грн. та в 2006 р. дорівнював збитковому значенню – 1077,0 тис. грн.

При цьому, в процесі фінансово-господарської діяльності ПП «Торговий дім «Перун» зменшились витрати на збут. В 2020 р. витрати на збут становили 280,5 тис. грн., а вже в 2022 р. дорівнювали 1,2 тис. грн., що зменшились на 279,3 тис. грн. (99,57 %).

Протягом 2020-2022 рр. в кілька разів зменшився прибуток від операційної діяльності ПП «Торговий дім «Перун» – 288,0 тис. грн. (2021 р.) до (-1077,0) тис. грн. (2020 р.), де основною причиною послугувало збільшення собівартості реалізованої товарів.

ПП «Торговий дім «Перун» необхідно згрупувати власні ресурсні можливості (конкурентні переваги) щодо зміни механізму формування Собівартості реалізованої продукції та ефективність використання поточних зусиль у реалізації товарного продукту в умовах ринкових відносин.

Зростання ефективності управління процесом використання власних ресурсів ПП «Торговий дім «Перун», на нашу думку, можна вважати основним джерелом покриття (окупність) інвестиційних кроків у забезпечення конкурентоспроможності.

Відзначимо, одним із методичних інструментів реалізації конкурентної політики підприємства у забезпеченні ефективності здійснення фінансових витрат є визначення факторів впливу на означених процес.

Зростання витрат ПП «Торговий дім «Перун» є негативним чинником його господарсько-фінансової діяльності і потребує розробки заходів по їх скороченню. Загалом на зміну витрат здійснюють вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зовнішні в основному не залежать від результатів

діяльності підприємства, до них відносять зміну тарифів на комунальні послуги, зміну цін на паливо та енергію, зміну розміру мінімальної заробітної плати. До внутрішніх факторів відносять зміну обсягу товарообороту, зміну цін, зміну структури товарообороту, зміну ланковості товаропросування та зміну товарооборотності.

Відповідно ПП «Торговий дім «Перун» необхідно розглядати внутрішні фактори впливу на зміну витрат та розробляти певні заходи щодо їх скорочення, необхідні в умовах ринкової економіки. Резерви скорочення витрат визначаються окремо за кожною статтею витрат за рахунок конкретних інноваційних заходів, таких як впровадження нової, прогресивнішої техніки, розробка технології товаропросування, поліпшення організації праці, що будуть сприяти економії заробітної плати, матеріалів, енергії.

Слід відзначити, що напрямами скорочення або оптимізації витрат для ПП «Торговий дім «Перун» можуть бути підвищення продуктивності праці, прискорення обертання товарів і оптимізація величини товарних запасів, налагодження оперативного контролю за використанням матеріальних ресурсів, дослідження ринку рекламних, банківських, будівельних, ремонтних послуг з метою пошуку контрагентів, які пропонують вигідніші умови співпраці.

Витрати ПП «Торговий дім «Перун» на оплату праці за аналізований період зростають з 216,5 тис. грн. до 551,4 тис. грн., тобто майже ніж у 2 рази в 2020 р. щодо 2022 р. Це можна пояснити зростанням обсягів діяльності ПП «Торговий дім «Перун», розширенням штату працівників, а також збільшенням законодавчо встановленого мінімального рівня заробітної плати.

Рівень витрат на оплату праці ($P_{\text{ВОП}}$) розраховується як відношення фонду оплати праці ($\Phi\text{ОП}$) до чистого доходу від реалізації продукції (ЧД) підприємства, тобто (формула (2.13)):

$$P_{\text{ВОП}} = \frac{\Phi\text{ОП}}{\text{ЧД}} \times 100, \quad (2.7)$$

Для ПП «Торговий дім «Перун» цей показник дорівнює:

за 2020 р. –

$$P_{\text{ВОН}} = (263,3 / 8829,6) \times 100 = 3,00 (\%);$$

за 2021 р. –

$$P_{\text{ВОН}} = (291,6 / 12089,9) \times 100 = 2,40 (\%);$$

за 2022 р. –

$$P_{\text{ВОН}} = (428,3 / 17165,4) \times 100 = 2,50 (\%).$$

Для детального дослідження зміни витрат на оплату праці ПП «Торговий дім «Перун» у 2022 р. щодо 2021 р. оцінено вплив окремих факторів. На зміну фонду оплати праці ($\Phi ОП$) впливають зміна рівня витрат на оплату праці ($P_{\text{ВОН}}$) та чистого доходу від реалізації продукції ($ЧД$), тобто (формули (2.14), (2.15), (2.16)):

$$\Delta \Phi ОП = \Phi ОП_{2022} - \Phi ОП_{2021}; \quad (2.8)$$

$$\Delta \Phi ОП (P_{\text{ВОН}}) = ((P_{\text{ВОН}}_{2022} - P_{\text{ВОН}}_{2021}) \times ЧД_{2022}) / 100; \quad (2.9)$$

$$\Delta \Phi ОП (ВД) = ((ЧД_{2022} - ЧД_{2021}) \times P_{\text{ВОН}}_{2021}) / 100. \quad (2.10)$$

Для ПП «Торговий дім «Перун» означені показники дорівнюють:

$$\Delta \Phi ОП = 428,3 - 291,6 = 136,7 \text{ (тис. грн.)};$$

$$\Delta \Phi ОП (P_{\text{ВОН}}) = ((2,50 - 2,40) \times 17165,4) / 100 = 17,17 \text{ (тис. грн.)};$$

$$\Delta \Phi ОП (ВД) = ((17165,43 - 12089,9) \times 2,40) / 100 = 119,53 \text{ (тис. грн.)}.$$

Результати розрахунків свідчать, що фонд оплати праці ПП «Торговий дім «Перун» збільшився на 136,7 тис. грн. у 2022 р. щодо 2021 р. В тому числі за рахунок зменшення рівня витрат на оплату праці, фонд оплати праці ПП «Торговий дім «Перун» збільшився на 17,17 тис. грн., а за рахунок росту чистого доходу від реалізації продукції – збільшився на 119,53 тис. грн.

Доцільним відзначити, високі темпи зниження інших операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» - із 998,6 тис. грн. до 48,0 тис. грн. на 950,6 тис. грн. або більше ніж у 20 разів. Основною причиною таких змін є покращення ефективності управлінських рішень ПП «Торговий дім «Перун» щодо реалізації авторських прав на реалізацію товарів, що забезпечує уникнення штрафних (пені) виплат учасникам ринку.

Зменшились витрат на збут власної товарів ПП «Торговий дім «Перун» - з 280,5 тис. грн. до 1,2 тис. грн. на 279,2 тис. грн. Означена тенденція зменшення витрат є наслідком використання інноваційних інструментів покращення збуту власної товарів – використовувались послуги дистриб'юторських компаній.

Доцільним є дослідження структури означених витрат ПП «Торговий дім «Перун» відносно планового періоду як ознаки забезпечення ефективності конкурентної політики підприємства в умовах ринкових відносин. Забезпечуючи економічні, матеріальні і соціальні потреби за рахунок чистого прибутку, ПП «Торговий дім «Перун» повинно прагнути до встановлення оптимального співвідношення між нагромадженням і споживанням з урахуванням ринкової кон'юнктури, і в той же час повинно стимулювати і заохочувати трудову активність працівників.

За допомогою методів економічного аналізу визначено зміни рентабельності продажу товарів ПП «Торговий дім «Перун» за рахунок факторів ціни продажу та собівартості реалізованої продукції(табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники факторної зміни рентабельності реалізованих товарів

ПП «Торговий дім «Перун»

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (В), тис. грн.	10073,8	14304,5	4230,7	142,0
Собівартість реалізованої продукції(С), тис. грн.	11642,1	15372,5	3730,4	132,0
Валовий прибуток від реалізації продукції (П), тис. грн.	-1568,3	-1068,0	500,3	-
Рентабельність реалізованих товарів (Р), %	-15,6	-7,4	-8,1	-

Припустимо, що рентабельність реалізованих товарів за 2022 р. і 2021 р. виражена відповідно через P_0 і P_1 (формула (2.7), (2.8), (2.9)):

$$P_0 = \frac{\Pi_0}{B_0} \times 100 = \frac{B_0 - C_0}{B_0} \times 100, \quad (2.11)$$

$$P_1 = \frac{\Pi_1}{B_1} \times 100 = \frac{B_1 - C_1}{B_1} \times 100, \quad (2.12)$$

$$\Delta P = P_1 - P_0. \quad (2.13)$$

З використанням відповідних формул проведено розрахунок рентабельності реалізованих товарів ПП «Торговий дім «Перун», а також її відхилення ΔP .

Вплив фактора зміни ціни на товари ПП «Торговий дім «Перун» визначено методом ланцюгових підстановок (формула (2.10)):

$$\Delta P_B = \frac{B_1 - C_0}{B_1} \times 100 - \frac{B_0 - C_0}{B_0} \times 100, \quad (2.14)$$

$$\Delta P_{\epsilon} = \frac{14304,5 - 11642,1}{14304,5} \times 100 - \frac{10073,8 - 11642,1}{10073,8} \times 100 = -34,3\%$$

У 2022 р. внаслідок зміни цін на товари, ефективність їх продажу в ПП «Торговий дім «Перун» зменшилась на 34,2 %.

Відповідно вплив фактора зміни Собівартості реалізованої продукції ПП «Торговий дім «Перун» порівняно з 2021 р. склав (формула (2.11)):

$$\Delta P_c = \frac{B_1 - C_1}{B_1} \times 100 - \frac{B_1 - C_0}{B_1} \times 100 \quad (2.15)$$

$$\Delta P_c = \frac{14304,5 - 15372,5}{14304,5} - \frac{14304,5 - 11642,1}{14304,5} \times 100 = -26,1(\%)..$$

У результаті росту Собівартості реалізованої продукції ефективність продажу товарів ПП «Торговий дім «Перун» знизилася на 26,1 %.

Сума факторних відхилень визначить загальну зміну ефективності продажу товарів ПП «Торговий дім «Перун» (формула (2.12)):

$$\Delta P = \Delta P_{\epsilon} = \Delta P_c = P_1 - P_0 \quad (2.16)$$

$$\Delta P = -34,3 - (-26,1) = -8,1$$

Отже, ефективність продажу товарів ПП «Торговий дім «Перун» за рахунок факторів ціни та Собівартості реалізованої продукції в 2022 році зменшилася на 8,1 %.

Аналіз ефективності використання оборотних активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання оборотних активів

ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, ±	
				2022 / 2020	2022 / 2021
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,25	3,47	5,00	0,75	1,53
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,15	0,22	0,19	0,04	-0,03
Тривалість одного обороту оборотних активів, дні	55,7	81,7	67,8	12,1	-13,9
Рентабельність оборотних активів, %	1,90	-10,17	-10,21	-12,11	0,04

Тривалість одного обороту оборотних активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. збільшилась на 12,1 дні або 21,7 %.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. збільшився на 0,75 і в 2022 р. оборотні активи підприємства здійснили 5,00 оберти. При цьому коефіцієнт завантаження оборотних активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. збільшився на 0,04 п., хоча у порівнянні 2022 р. із попереднім періодом – зменшився на 0,03 п.

Відзначимо, рентабельність оборотних активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022рр. зменшилась з 1,90 % (2021 р.) до 10,21 % (2022 р.) на 12,11 %, де основною причиною таких змін є зменшення чистого прибутку підприємства.

В процесі аналізу фінансових результатів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. розраховано показники рентабельності і отримані результати оформлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Показники рентабельності ПП «Торговий дім «Перун»
протягом 2020-2022 рр.**

(%)

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, ±	
				2022 / 2020	2022 / 2021
Рентабельність власного капіталу	1,3	6,0	-7,3	-8,6	-13,3
Рентабельність реалізованих товарів за прибутком від операційної діяльності	0,5	0,6	-0,1	-0,6	-0,7
Рентабельність реалізованих товарів за чистим прибутком	0,4	-7,3	-9,2	-9,6	-1,9
Рентабельність основних засобів	1,2	-9,3	-10,4	-11,6	-1,1
Рентабельність активів	1,9	-8,4	-9,2	-11,1	-0,8

Так, протягом 2020-2022 рр. рентабельність власного капіталу ПП «Торговий дім «Перун» зменшилась на 8,6 %, де в 2022 р. цей показник становив –7,3 %, що визначає відносну втрату економічного ефекту.

Така тенденція спостерігається і з іншими показниками рентабельності ПП «Торговий дім «Перун», де основною причиною є зменшення величини чистого прибутку. Використання системи показників рентабельності ПП «Торговий дім «Перун» дозволяє визначити, за рахунок яких видів ресурсного потенціалу і авансованих коштів підвищилися або знизилася рентабельність на підприємстві.

Тенденція до зниження цих показників ПП «Торговий дім «Перун» може бути і певною віхою в оцінці конкурентоспроможності торговельного підприємства, оскільки дозволяє припустити скорочення попиту на його

товари. Це самі основні фактори, хоча підприємства, які успішно функціонують на західному ринку, вважають, що прибутковість підприємства залежить від більшої кількості факторів (більше 30), які характеризують стан конкуренції, ринкової ситуації, і тому важливо в процесі розробки стратегічного плану управління прибутком врахувати і ряд інших факторів (капіталоємкість, якість товарів, частка підприємства на ринку).

В сучасних умовах ПП «Торговий дім «Перун» потрібно використовувати для нарощування рентабельності не тільки традиційні шляхи, але і нові, відкриті в процесі ринкових перетворень, приватизації. Зокрема, серед них основними є: формування торгового асортименту з врахуванням прибутковості товарів; філософія у відносинах з бізнес-партнерами, використання ризикованих видів діяльності, інноваційна політика, оптимальний розмір торговельного підприємства.

Маржинальний прибуток ПП «Торговий дім «Перун» в 2022 р. становив 7307,6 тис. грн., де протягом 2020-2022 рр. зменшився на 753,6 тис. грн. (9,3 %). Різке зменшення спостерігалось в 2021 р. – маржинальний прибуток зменшився на 3123,3 тис. грн. (38,7 %) відносно попереднього 2020 р.

Основною причиною зменшення маржинального прибутку ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. було значне збільшення змінних витрат на 9089,4 тис. грн. (12,8 р.), хоча валовий Чистий дохід від реалізації продукції також зріс – 8335,8 тис. грн. (94,4 %), але більш меншими темпами ніж витрати. Отже, зростання інших операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун», що є основою змінних витрат, в 2022 р. на 10920,5 тис. грн. стало основною причиною зменшення маржинального прибутку.

Валовий Чистий дохід від реалізації продукції керівництво ПП «Торговий дім «Перун» планує збільшити до 19067,3 тис. грн. на 1901,9 тис. грн. (11,1 %) із одночасним зменшенням інших операційних витрати на 14130,1 тис. грн. до 1250,9 тис. грн. та незначним збільшенням адміністративних витрат, витрат на збут, що скоротить величину змінних витрат на 495,8 тис. грн. (5,0 %) і збільшить маржинальний прибуток до 9705,3 тис. грн. на 32,8 % в

цілому.

Наступний 2022 р. став для ПП «Торговий дім «Перун» роком, де підприємство змогло збільшити маржинальний прибуток за рахунок збільшення темпів росту чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні з темпами росту витрат і в загальному запровадженню політики мінімізації витрат підприємства, особливо інших операційних витрат. Така тенденція в ПП «Торговий дім «Перун» планується у наступному 2020 р., тобто зменшення змінних витрат та збільшенню маржинального прибутку.

Попередній 2021 р. був роком ще менш успішним, основний збиток підприємства становив 1847,3 тис. грн., що став переломним для підприємства тому, що 2022 р. ПП «Торговий дім «Перун» працювало прибутково – прибуток дорівнював 197,1 тис. грн. Основною причиною різкого зменшення прибутку протягом 2020-2022 рр. є зниження дохідної частини бюджету кожного громадянина України.

На нашу думку, із зміною соціальної політики в Україні повинні змінитись і кінцеві результати ПП «Торговий дім «Перун» – прибуткова фінансово-господарська діяльність. За рахунок планового збільшення прибутку від звичайної діяльності до 1811,0 тис. грн. і сплаті податку на прибуток в розмірі 475,25 тис. грн. чистий прибуток ПП «Торговий дім «Перун» у плановому 2020 р. дорівнюватиме 1358,25 тис. грн., що збільшиться на 2475,25 тис. грн. Таким чином, торговельне підприємство підтримує свою ринкову позицію, запускаючи конкурентні ходи, спрямовані на атаку конкурентів або на захист від загроз, які створюють конкуренти. Тому необхідно сформулювати можливі стратегії для досягнення та утримання конкурентної переваги. Обрана стратегія буде залежати від позиції торговельного підприємства на ринку та характеру його дій.

За результатами проведених досліджень доцільним є проведення групування торговельних підприємств-конкурентів за позиціями, які вони займають відповідно до їх частки ринку – лідери, претенденти на лідерство, послідовники та визначені відповідні маркетингові стратегії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОЛІТИКА ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ПЕРУН»

3.1. Аналіз та шляхи вдосконалення конкурентної стратегії торговельного підприємства

В умовах динамічних змін у конкурентному середовищі, глобалізації, посилення конкуренції, стрімкого зростання важливості маркетингової діяльності та ефективного використання ресурсів стратегія створює і підтримує перевагу торговельному підприємству, засновану на спеціалізації та здатності створювати цінність на вищому рівні, ніж конкуренти в даній галузі. Вона стає інструментом для покращення конкурентоспроможності торговельного підприємства – це його здатність досягати визначених цілей у всіх релевантних стратегічних сферах, яка формується на основі схожості груп існуючих і потенційних потреб споживачів, які задовольняє своєю діяльністю, та технології, що забезпечує необхідний рівень конкурентних переваг на ринку його продукції та ресурсів.

Стратегічне визначення напрямів діяльності торговельного підприємства ґрунтується на прогнозованих показниках динаміки розвитку ринків і потоків ресурсів та продуктів, які повинні забезпечити в середньому та довгостроковому періодах розвиток і зростання підприємства.

Конкурентна стратегія торговельного підприємства включає в себе ряд підходів і напрямків, розроблених керівництвом для досягнення найкращих показників у певній сфері діяльності. Конкурентна стратегія визначає засоби, за допомогою яких торговельне підприємство конкурує на цільовому ринку, і слугує для:

- своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах;

- розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами;

Конкурентна стратегія торговельного підприємства дозволяє відповісти на питання «як підприємство конкурує на цільовому ринку, як воно витримує конкурентний тиск і перемагає в конкурентній боротьбі». «Конкурентна стратегія», «маркетингова стратегія», «підприємницька стратегія», «корпоративна стратегія», «портфельна стратегія», «бізнес-стратегія» - ці стратегії в різних джерелах мають різні назви, але завжди означають одне й те саме. Будь-яка загальна корпоративна стратегія базується на обраній загальній стратегії конкуренції. Зв'язок між загальною конкурентною стратегією та загальною стратегією конкуренції є прямим: обираючи загальну конкурентну стратегію, організація визначає, як вона буде досягати своїх стратегічних цілей. Поєднання загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції підприємств в середовищі, характеристик самого торговельного підприємства.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл. 3.1).

Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» є:

- прагнення стати підприємством із низькими витратами;
- досягнення диференціації, заснованої на ключових перевагах аналізованого підприємства;
- концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Відзначимо, конкурентні переваги низьких витрат підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» особливо важливі у випадках, коли: на ринку переважає цінова конкуренція; товари мають високий рівень

стандартизації; витрати покупців на перехід до споживання товарів конкуруючих підприємств незначні.

Таблиця 3.1

Стратегічні показники, що впливають на реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун»

Показник	Характеристика
Спеціалізація	Ступінь, до якого підприємство зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого підприємство прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу персоналу або через перелік інших засобів
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого підприємство прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать підприємству, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість продукції	Рівень якості продукції в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Лідерство в технології	Ступінь, до якого підприємство прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Підприємства може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідере не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи підприємства володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками торгівлі та внутрішньою службою сервісу.
Становище за рівнем витрат	Межа, до якої підприємство прагне здобути низькозатратне становище через її інвестування, що мінімізують витрати.
Сервіс	Межа, до якої підприємство надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти.
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу підприємства

Для досягнення стійких конкурентних позицій ПП «Торговий дім «Перун» нами пропонується до впровадження технологія формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Враховуючи місію, цілі, стан макро-, мікро- та внутрішнього середовища підприємства, проведено SWOT - аналіз та виявлено сильні і слабкі сторони, загрози і можливості для ПП «Торговий дім «Перун».

Управління діяльністю підприємства у період становлення ринкових відносин неможливе без передбачення майбутнього, без прогнозування перспективи його розвитку та розробки певних сценаріїв розгортання подій. Тому значну увагу необхідно приділити розробці стратегій конкурентоспроможності торговельного підприємства з урахуванням прогнозованої оцінки змін динамічного зовнішнього середовища.

При розробці сценаріїв розвитку подій використовуються існуючі методичні підходи із внесенням певних змін і коректив, адаптуючи їх до досліджуваної проблеми. Використовуючи існуючі законодавчі акти, прогнози фахівців та результати власних досліджень, на нашу думку необхідно виділяти три можливі сценарії розвитку подій у макро- та мікросередовищі підприємства (табл. 3.2, табл. 3.3).

Кожна стратегія передбачає різні значення показника конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Шляхом підстановки нових значень групових показників у інтегральний показник конкурентоспроможності торговельного підприємства (формулою (3.1)), нами розраховано відповідні його значення.

$$K_p = \sqrt[8]{0.22P_1 \times 0.14P_2 \times 0.10P_3 \times 0.19P_4 \times 0.14P_5 \times 0.07P_6 \times 0.04P_7 \times 0.1P_8}, \quad (3.1)$$

де P_1 - конкурентоспроможність продукції;

P_2 - фінансовий стан підприємства;

P_3 - ефективність збуту та просування продукції;

P_4 - ефективність товарного забезпечення;

P_5 - конкурентний потенціал підприємства;

П6 – фінансова стійкість підприємства;

П7 - соціальна ефективність;

П8 - імідж підприємства.

Таблиця 3.2

Імовірні сценарії розвитку подій у макросередовищі

ПП «Торговий дім «Перун»

Показники стану макросередовища	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Найвірогідніший сценарій
Приріст ВВП	-4.8%	+1.4%	+0.5%
Валові інвестиції	-12%	-4%	-8%
Експорт	-1.9%	+1.259%	-1%
Імпорт	+2.5%	-1.5%	+1.011%
Інфляція (річний %)	20%	10%	15%
Ставки податку на прибуток	25 %	20 %	25 %
Норми амортизаційних відрахувань третьої групи основних фондів	15%	20%	15%
Нарахування на заробітну плату	47.5%	35%	37.5%
Попит на товари	Спадаючий	Зростаючий	Стабільний
Престижність регіону(балова оцінка)	4(max)	4(max)	4(max)
Форс-мажорні обставини	Дуже вірогідні	Мало вірогідні	Вірогідні

Таблиця 3.3

Імовірні сценарії розвитку подій мікросередовища ПП «Торговий дім

«Перун»

Показники стану мікро - середовища	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Найвірогідніший сценарій
Частка ринку підприємства	-5%	+15%	+10%
Кількість замовників підприємства	12	32	22
Надійність банків, що кредитують підприємство (рейтинг)	VI місце	II місце	III місце

Для кожного із сценаріїв запропоновано ряд альтернативних стратегій конкурентоспроможності торговельного підприємства (табл. 3.4).

**Стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім
«Перун» за умов різних сценаріїв розвитку подій**

Песимістичний сценарій	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства при впровадженні відповідної стратегії, Кп	Оптимістичний сценарій	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства при впровадженні відповідної стратегії, Кп	Найвірогідніший сценарій	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства при впровадженні відповідної стратегії, Кп
Стратегія удосконалення товарів	0.73	Стратегія виходу в інші регіони	0.69	Стратегія цінового лідерства	0.75
Стратегія модифікації товарів	0.75	Стратегія охоплення нових сегментів ринку	0.68	Стратегія удосконалення із врахуванням потреб ринку та товарів конкурентів	0.65
Стратегія виведення на ринок нових товарів	0.62	Стратегія розширення ринку за рахунок нових способів використання існуючих товарів	0.60	Стратегія стимулювання збуту	0.85

Ці значення можна порівнювати між собою та з попередніми значеннями показників конкурентоспроможності торговельного підприємства, робити висновки про підвищення або зниження при реалізації тих чи інших стратегій, а головне – вибір найбільш доцільної стратегії для реалізації, шляхом порівняння значень показників конкурентоспроможності.

Оцінивши конкурентоспроможність ПП «Торговий дім «Перун» за умови подій усіх сценаріїв, ми дійшли висновку, що підприємство, насамперед, повинно працювати над впровадженням в дію стратегії стимулювання збуту. Для її реалізації запропоновано ПП «Торговий дім «Перун» конкретний механізм, який передбачає: поглиблене вивчення стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, цілей і розроблених стратегій; прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів, визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії, формування корпоративної культури відповідно до стратегії, залучення вищого керівництва до реалізації стратегії; створення системи контролю за реалізацією стратегії; впровадження системи мотивації та заохочення персоналу.

Так, за умов найбільш вірогідного сценарію розвитку подій, показник конкурентоспроможності торговельного підприємства при реалізації стратегії стимулювання збуту підвищиться до значення 0.85 п. При цьому, на нашу думку, підприємство при реалізації даної стратегії буде прибутковим.

Однієї з основних функцій управління процесом реалізації стратегії ПП «Торговий дім «Перун», яку виконують менеджери всіх структурних підрозділів відповідної структури управління, є контроль. Здійснення контролю як цільової підсистеми стратегічного управління на етапі реалізації стратегії має ряд особливостей.

Процес реалізації загальної стратегії як об'єкт контролю складається з взаємопов'язаних процесів реалізації функціональних стратегій, кожний з яких являє собою комплекс процесів реалізації проектів. Умови реалізації загальної стратегії підприємства поділяються на умови, що враховуються і що створюються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах його функціонування.

Умови реалізації стратегії ПП «Торговий дім «Перун», що враховуються, формують зовнішні та внутрішні чинники середовища підприємства, стан яких має бути оцінений на етапі стратегічного аналізу, котрий покладений в основу розробки загальної стратегії підприємства. До

зовнішніх чинників віднесено чинники макросередовища підприємства, а до внутрішніх – внутрішні стейкхолдери підприємства, які впливають на визначення його стратегічної мети й розробку стратегії її досягнення. Зміна стану цих чинників носить об'єктивний характер і зумовлює необхідність адаптації до них загальної стратегії й умов, що створюються для її реалізації, шляхом їх коректування.

Умови, які створюються для реалізації загальної стратегії ПП «Торговий дім «Перун», формуються станом чинників середовища його функціонування, зміна якого зумовлена діяльністю самого підприємства, тому коректування загальної стратегії в разі їх зміни не потрібне. Зовнішні умови реалізації стратегії, що створюються, формують чинники мікросередовища підприємства – споживачі, постачальники, конкуренти.

До аналогічних внутрішніх умов необхідно віднести чинники внутрішнього середовища підприємства, які вимагають стратегічних змін у процесі реалізації стратегії – структуру, системи, лідерство та стиль менеджменту, культуру підприємства, його персонал, компетенції і навички персоналу. Важливим є те, що деякі з цих чинників виступають елементами системи організації управління реалізацією стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, тому її теж можна віднести до внутрішніх умов реалізації стратегії, що створюються.

Механізм організації управління реалізацією стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує певну роботу, спільна дія котрих за певних умов забезпечує досягнення мети механізму – формування системи елементів організації управління реалізацією загальної стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Механізм охоплює всі елементи організації управління реалізацією стратегій забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства: програми управління, структури управління, методи управління, інформацію, методології та логістику.

При цьому, необхідно виявити методи впливу на кожний з елементів об'єкта управління цього механізму з метою їх коректування. Так, внесення змін до програми управління реалізацією стратегії як комплексу взаємопов'язаних стратегічних, тактичних й оперативних планів дій здійснюється за допомогою методів планування.

Коректування структури управління реалізацією стратегії можливе за допомогою використання організаційно-розпорядчих методів. Для технологій управління, а також для інформаційного, методичного та матеріально-технічного забезпечення управління реалізацією стратегії визначення методів впливу недоцільне, оскільки для кожної конкретної ситуації вони вибираються з відомої їх сукупності. Зміна стану елементів організації управління в результаті дії механізму, який розглядається, потребує також певного ресурсного забезпечення на основі використання матеріального, фінансового, соціального, організаційного й інформаційного потенціалів підприємства.

Відзначимо, конкурентний потенціал підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун», закладається в момент планування показників господарської діяльності, а реалізується в процесі поточного управління складовими цього потенціалу. На нашу думку, основними ключовими чинниками в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» виступають: обсяг і структура товарообороту; обсяг і структура товарних запасів; прибуток і рентабельність підприємства тощо.

Дослідження показало, що в підприємствах усіх форм власності планування показників власної діяльності є одним із найслабкіших місць. На основі узагальнення практики планування господарсько-фінансової діяльності в підприємствах України, розроблена модель планування показників діяльності підприємства, в основу якої покладений ресурсний підхід:

- загальні трудові ресурси (робочий час) - L ;
- розрахункова величина витрат робочого часу на реалізацію товарів j -ї групи - l_j ;

- витрати підприємства за основними статтями - C ;
- розрахункова величина витрат підприємства за основними статтями на реалізацію товарів j -ї групи - c_j ;
- корисна площа торговельної зали та підсобних приміщень – S ;
- розрахункова торговельна площа, необхідна для реалізації товарів j -ї групи - s_j ;
- досягнутий у попередній період обсяг реалізації – Q ;
- умовно-нормативні витрати відповідних ресурсів на реалізацію товарів j -ї товарної групи, відповідно - $a_j^{(l)}$; $a_j^{(c)}$; $a_j^{(s)}$;
- розмір торговельної надбавки λ_j на товари j -ї товарної групи.

Економіко-математична модель планових розрахунків побудована на базі задачі лінійного програмування: необхідно знайти такі $x_j \geq 0$, щоб (формула (3.2), (3.3)):

$$Z = \left\{ \sum_{j=1}^n (\lambda_j - c_j) x_j \right\} \rightarrow \max, \quad (3.2)$$

$$\frac{l_j}{a_j^{(l)}} = x_j^{(l)}; \quad \frac{c_j}{a_j^{(c)}} = x_j^{(c)}; \quad \frac{s_j}{a_j^{(s)}} = x_j^{(s)}, \quad (3.3)$$

за умов (формула (3.4), (3.5), (3.6), (3.7)):

$$\sum_{j=1}^n a_j^{(l)} x_j \leq L \quad (l=1, 2, K, L), \quad (3.4)$$

$$\sum_{j=1}^n a_j^{(c)} x_j \leq C \quad (c=1, 2, K, C), \quad (3.5)$$

$$\sum_{j=1}^n a_j^{(s)} x_j \leq S \quad (s=1, 2, K, S), \quad (3.6)$$

$$\sum_{j=1}^n x_j \geq Q. \quad (3.7)$$

де Z – цільовий прибуток;

$x_j^{(l)}; x_j^{(c)}; x_j^{(s)}$ - коефіцієнти дотримання умовно-нормативних витрат ресурсів;

x_j - обсяг реалізації товарів j -ї товарної групи.

Наведена планова задача може вирішуватися на максимум обсягу реалізації товарів за заданого нижнього обсягу прибутку.

Одним з методів планування є знаходження прогнозу на основі моделей тренду за даними часових рядів, тобто нами побудовано трендову модель для ПП «Торговий дім «Перун» і здійснити прогноз зміни обсягу чистого прибутку (формула (3.8)).

$$y = 2233,0x^3 - 17519x^2 + 41043x - 22942 \quad (3.8)$$

Чистий прибуток ПП «Торговий дім «Перун» прогнозується на основі матеріалів аналізу фактичних даних за останні 4 роки. Відповідно, рівняння тренду для визначення прогнозованого обсягу чистого прибутку ПП «Торговий дім «Перун» наведено на рис. 3.1.

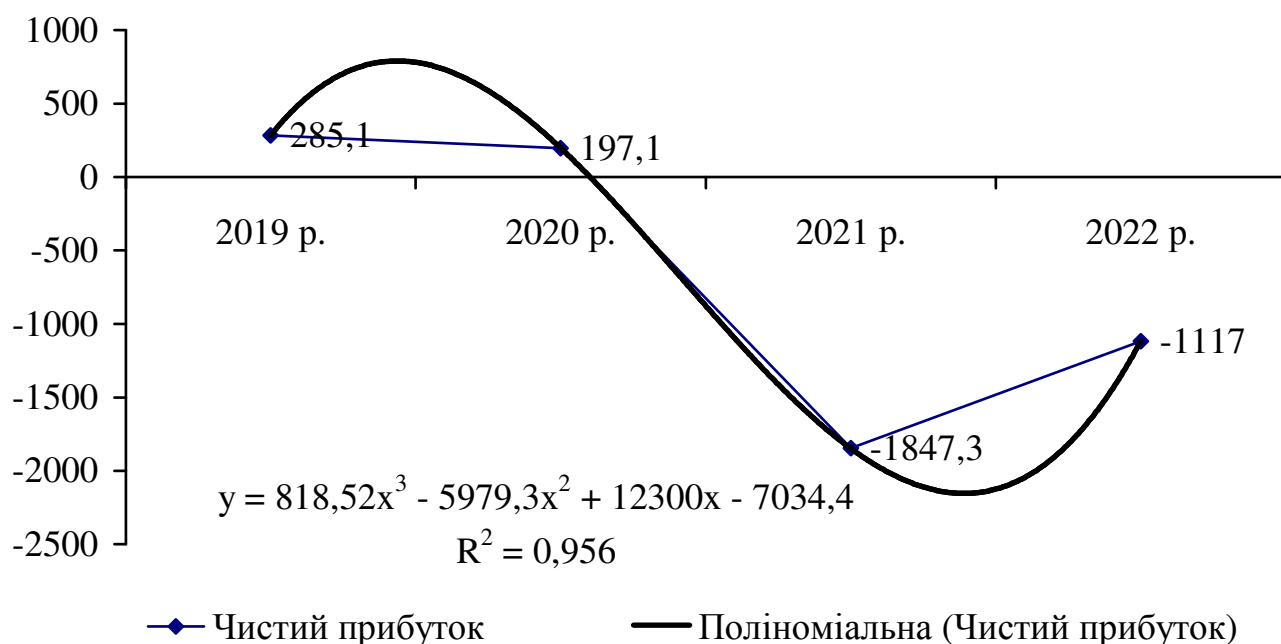


Рис. 3.1. Економетрична модель чистого прибутку ПП «ТД «Перун» протягом 2019-2022 рр.

Як видно з рис. 3.1, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,958 – це означає, що на 4,52 % динаміка чистого прибутку ПП «Торговий дім «Перун» залежить

від зовнішніх факторів та одночасно обґрунтовує високу адекватність регресійної моделі.

На основі цих даних можемо спрогнозувати обсяг чистого прибутку ПП «Торговий дім «Перун» на 2023-2025 рр. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Прогнозне значення чистого прибутку ПП «Торговий дім «Перун»
на 2023-2025 рр.**

(тис. грн)

Роки	Показники
2023	112,1
2024	238,7
2025	464,8

За даними табл. 3.2 можна стверджувати, що плановий розмір чистого прибутку ПП «Торговий дім «Перун» збільшуватиметься. Так, обсяг чистого прибутку у 2024 р. становитиме 112,1 тис. грн, що на 1004,9 тис. грн перевищує аналогічний показник 2022 р.

Розрахуємо прогнозні значення операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» на 2023-2025 рр. Рівняння тренду для визначення прогнозованого обсягу операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» наведено на рис. 3.2.

При цьому, рівняння тренду операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» має наступний вигляд (формула (3.9)):

$$y = 165,2x^3 - 1274,2x^2 + 3022,2x + 706,9, \quad (3.9)$$

Як видно з рис. 3.3, коефіцієнт детермінації дорівнює 0,961 п. – це означає, що на 3,39 % динаміка операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» залежить від зовнішніх факторів, та одночасно обґрунтовує високу адекватність регресійної моделі. На основі цих даних можемо спрогнозувати обсяг операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» на 2023-2025 рр. (табл. 3.6).

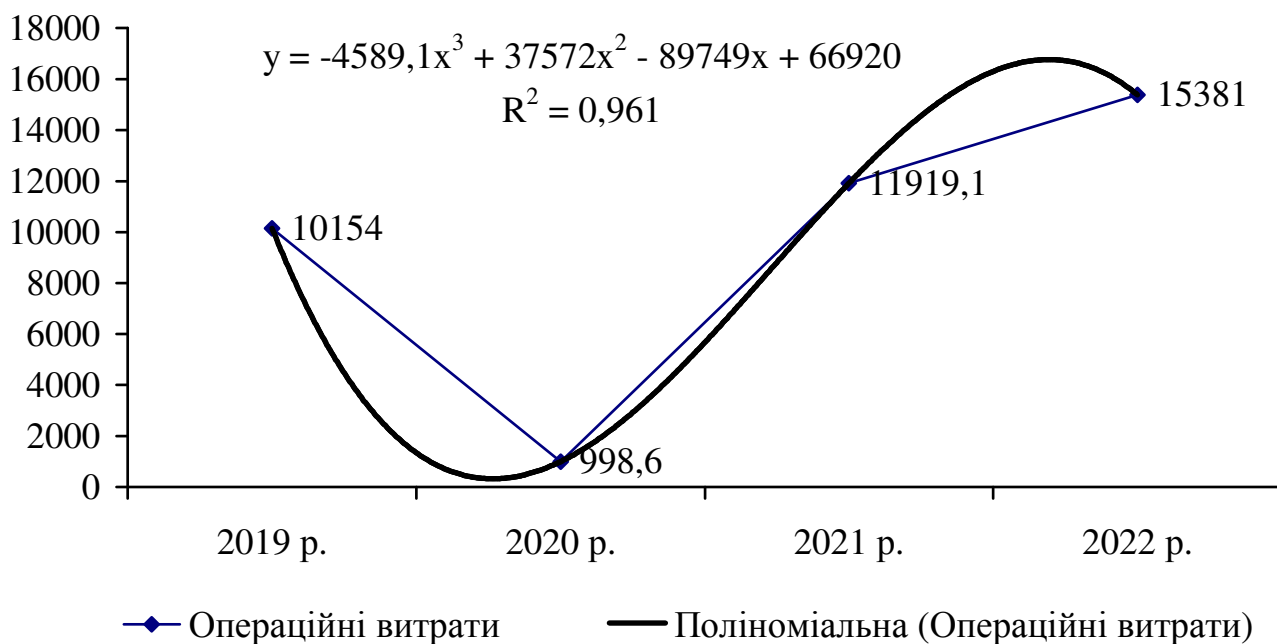


Рис. 3.2. Економетрична модель операційних витрат ПП «ТД «Перун» протягом 2019 -2022 рр.

Таблиця 3.6

Прогнозне значення операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» на 2023-2025 рр.

(тис. грн.)

Роки	Показники
2023	3529,7
2024	4138,4
2025	4785,0

За даними табл. 3.3 можна стверджувати, що плановий розмір операційних витрат ПП «Торговий дім «Перун» зменшуватиметься. Так, обсяг операційних витрат у 2023 р. становитиме 3529,7 тис. грн., що на 550,4 тис. грн., або на 18,5 % більший аналогічного показника 2019 р.

Побудований комплекс моделей охоплює основні вузлові проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» на етапах оперативного управління їх діяльністю. За наявності сучасної електронно-обчислювальної техніки такі моделі не потребують особливої кваліфікації працівників, часових і грошових витрат для

їх реалізації, що дає підставу рекомендувати ці моделі для впровадження у господарську діяльність підприємства.

Динамічні макроекономічні зміни обумовлюють необхідність наукового підходу як до формування, так і до трансформації відповідних систем стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Формування структури управління будь-якого суб'єкта господарювання, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» повинне здійснюватися методом техніко-економічного дослідження управлінських функцій з метою зниження витрат на управління та підвищення його ефективності.

Таким чином, стратегічне забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства – це комплексна стратегія підприємства, що включає довгострокову програму дій у всіх функціональних сферах діяльності, спрямовану на формування відповідного рівня конкурентоспроможності та потенціалу.

Ефективне управління торговельним підприємством у період становлення ринкових відносин неможливе без прогнозування майбутнього, передбачення перспектив його розвитку та складання сценаріїв розвитку тих чи інших подій.

При цьому необхідно вдосконалювати навички формулювання та реалізації стратегій забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, і обов'язковим етапом цього є формулювання сценаріїв можливих подій у зовнішньому середовищі. Це важливо для того, щоб продемонструвати та оцінити стратегію торговельного підприємства, визначити перспективи збільшення обсягів продажу конкурентоспроможної продукції та отримання високих результатів діяльності.

3.2. Оцінювання та моделювання резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Основою діяльності по обґрунтуванні резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку є розподіл ресурсів ПП «Торговий дім «Перун» по окремим складовим стратегії. Найважливішою умовою ефективного використання ресурсів і відповідно ефективного здійснення стратегії правильний розподіл у часі. Тому що зовнішнє середовище динамічне тому, що підприємство потерпить крах з реалізацією своєї стратегії, навіть якщо вона була дуже добре розроблена. Тому для того, щоб уникнути провалу при реалізації стратегії на стадії її виконання, керівництво повинне організовувати правильний розподіл фінансових ресурсів підприємства – такий розподіл, при якому завжди в потрібний момент малися б необхідні кошти.

Для цього керівництво ПП «Торговий дім «Перун» повинне установити стратегічні орієнтири використання коштів, що фіксують те, на які мети можуть здійснюватися витрати, і те, куди гроші не слід вкладати. Далі на стадії виконання повинна бути проаналізована потреба в коштах окремих частин організації для рішення окремих задач і виконання функцій, визначені пріоритети в розподілі коштів. Пріоритети встановлюються таким чином, щоб фінансування в найбільшій мері сприяло здійсненню стратегії.

Мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку на стадії виконання стратегії ПП «Торговий дім «Перун» припускає поряд з ефективним розподілом ресурсів також оцінку й утримання джерел надходження капіталу.

Керівництво ПП «Торговий дім «Перун» не тільки повинне знати про ті джерела, що воно може використовувати для одержання грошей, про можливості й обмеження на з використання, про вартість капіталу, але і робити все можливе для того, щоб зберігати ці джерела і знаходити нові, якщо це необхідно для здійснення стратегії.

Основним інструментом використовуваним для розподілу резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку, є складання і виконання бюджету, що може стосуватися не тільки коштів, але і запасів, капітальних засобів, продажів і т.д. Виконання – це завжди найскладніша фаза будь-якого процесу.

Ключову роль у впровадженні стратегії відіграє управлінська команда, яка визначає два ключових завдання для торговельного підприємства: зміна стратегії та мобілізація потенціалу для реалізації стратегії.

На нашу думку, основним напрямом мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» на внутрішньому ринку перш за все є те, що підприємство повинно реалізувати всю товари, що є на складах. Реалізацією і просуванням товарів на ринок на підприємстві займається відділ маркетингу. Сектор повинен забезпечити просування продукції не лише на внутрішньому ринку, але й, за можливості, за кордоном. Відділ повинен розробити низку маркетингових досліджень і програм, які допоможуть торговельному підприємству завоювати частку ринку. Це означає привернення уваги споживачів.

Більше того, для забезпечення зростання конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» повинне:

- збільшувати реалізацію своїх товарів;
- впроваджувати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, мотивувати їх;
- орієнтуватися на ринок та захопити якомога більшу його частку протягом 2 років;
- розширювати асортименту товарів і підвищувати її якість;
- зменшувати витрати на реалізації товарів, що відповідно знизить собівартість товарів;
- з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є у його розпорядженні, включаючи і фінансові ресурси;

- грамотно будувати договірні відносини з постачальниками та покупцями; зі знанням справи вести цінову політику;

- вміти найдоцільніше розміщувати одержаний раніше прибуток задля досягнення оптимального ефекту.

При цьому, основними шляхами резервами забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» є: величина прибутку. Чим більший прибуток, тим вищий рівень рентабельності; величина вартості основних фондів і нормованих оборотних коштів. Чим більша сума авансових коштів на реалізацію товарів, тим нижчий рівень рентабельності; величина витрат реалізації товарів впливає обернено пропорційно на рівень рентабельності: менша собівартість дає вищу рентабельність конкретного виду товарів.

У рамках ресурсно-ринкового підходу мобілізація резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку розглядається як процес, спрямований на більш ефективне, ніж у конкурентів, використання ресурсів і орієнтацію усіх видів діяльності підприємства на задоволення потреб ринку.

Відповідно, нами запропонована концептуальна модель мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку, яка базується на певних елементах, послідовність розробки і обґрунтування яких відбиває структурі роботи.

Схема формування концептуальної моделі управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку відображена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Схема управління резервами підвищення конкурентоспроможності
ПП «Торговий дім «Перун»

Так, на основі досліджень існуючих теоретичних засад управління конкурентними перевагами сформована система основних принципів управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» на внутрішньому ринку:

- адаптивність – визначає здатність системи управління конкурентними перевагами торговельного підприємства ефективно виконувати свої функції у відповідь на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- гнучкості – забезпечує можливості для вдосконалення системи управління шляхом використання, модифікації та доповнення інформаційної бази знань;

- інтеграції – визначає взаємодію та координацію функціональних сфер торговельного підприємства для досягнення цілей на основі спільної інформації;

- динамічності – визначає як аналізувати та оцінювати управлінські процеси, адже процес формування та розвитку конкурентних переваг;

- системності і комплексності – можна досягти лише шляхом реалізації певних розроблених заходів з формування та розвитку конкурентних переваг;

- інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг – визначає й обумовлює спрямування та визначення пріоритетності заходів, що розробляються для управління конкурентними перевагами.

Процеси підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» характеризуються процесами збільшення, або нарощування конкурентоспроможного потенціалу. Для побудови моделі конкурентоспроможного потенціалу як результативних показників обрано рентабельність продажу (y_1), товарів (y_2) та активів (y_3). Відтак демонструється корисність моделювання процесу підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства за допомогою економетричної моделі з незалежними лаговими змінними.

Для характеристики факторів конкурентоспроможного потенціалу було обрано показники: ресурсовіддачі (x_1), використання праці (x_2), місткості ринку (x_3), дохідності 1 працівника (x_4), стійкості економічного зростання (x_5).

До побудованої моделі увійшли дієві фактори, що визначають процеси нарощування або спаду конкурентоспроможного потенціалу (формула (3.10), (3.11), (3.12)):

$$y_1 = 0,56 + 2,0079x_{1t-1} + 6,964 x_{1t} + 0,0701 x_{2t-2} - 1,0701x_{2t-1} - 3,2926 x_2 - \\ - 0,1714 x_{3t-2} - 0,939x_{3t-1} - 0,226x_{4t-1} - 0,531 x_4 - \\ - 0,3536 x_{5t-2} - 1,2155 x_{5t-1} - 2,1188x_5 \quad (3.10)$$

$$y_2 = 54,895 + 160,839 x_{1t-1} + 668,657 x_{1t} + 2,265 x_{2t-2} - 77,996 x_{2t-1} - \\ - 349,376 x_2 - 15,54 x_{3t-2} - 82,697 x_{3t-1} - 63,851 x_3 - 0,646 x_{4t-2} - \\ - 17,478 x_{4t-1} - 58,951 x_4 - 22,838 x_{5t-2} - 123,117 x_{5t-1} - 142,983 x_5 \quad (3.11)$$

$$y_3 = -1,3284 - 4,779 x_{1t-1} - 19,897 x_{1t} - 0,053 x_{2t-2} + 2,2937x_{2t-1} + \\ + 11,3423 x_2 + 0,4688 x_{3t-2} + 2,4315 x_{3t-1} + 0,0203 x_{4t-2} + \\ + 0,5171 x_{4t-1} + 1,3911 x_4 + 0,6534 x_{5t-2} + 3,6903 x_{5t-1} + 1,3597 x_5 \quad (3.12)$$

Відповідно до сформованих моделей (3.10-3.12) найбільш сильнодіючими факторами конкурентоспроможного потенціалу є використання трудового потенціалу (x_2) та стійкість економічного зростання (x_5).

При цьому процеси нарощування (або спаду) є характерними саме для цих факторів. І якщо у моделях рентабельності продажу (y_1) і товарів (y_2) дані фактори визначили процеси спаду конкурентоспроможного потенціалу, то в моделі рентабельності активів (y_3) – процеси нарощування.

Оцінювання конкурентоспроможності виявило неефективність та відсутність процесів підвищення здатності торговельного підприємства формувати та підвищувати свою конкурентоспроможність. Така ситуація

зумовлена вичерпанням потенційних ресурсів економічного зростання, відсутністю стратегічних орієнтирів розвитку торговельного підприємства, відтворювальних процесів збуту, маркетингових досліджень та формування на їх основі гнучкої цінової політики. Використання наведеної моделі в управлінні торговельним підприємством дозволяє здійснювати вибір та обґрунтування на пряму розвитку, формулювання стратегій формування та підвищення конкурентоспроможності, узгодження цілей і завдань та управління процесом нарощування.

В умовах посилення конкурентного середовища зростає практичний інтерес торговельного підприємства до нарощування своїх конкурентних резервів, а питання, пов'язані з формуванням і реалізацією конкурентних стратегій, набувають важливого значення.

Таким чином, з точки зору системного підходу, конкурентоспроможність можна виразити як характеристику економічної системи (якою є торговельне підприємство), що змінює свою траєкторію розвитку і певні режими функціонування в процесі адаптації до зовнішнього середовища з метою збереження і розвитку наявних конкурентних переваг або створення нових конкурентних переваг.

Визначення резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства дозволяє оцінити та обґрунтувати майбутню життєздатність і рентабельність різних напрямків діяльності підприємства, що є основою прийняття стратегічних управлінських рішень. У свою чергу, стратегічні управлінські рішення мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун»:

- орієнтовані на майбутнє та на постійні зміни в зовнішньому середовищі і всередині підприємства;
- пов'язані з залученням значних матеріальних ресурсів, широким використанням інтелектуального потенціалу і неперервно розвиваючих технологій;

- мають значну невизначеність, так як повинні враховувати неконтрольовані підприємством зовнішні фактори;
- характеризуються гнучкістю, здатністю до адаптації, до змін ринкових умов.

Процес прийняття рішення вимагає логічного і впорядкованого, тобто системного, підходу, оскільки менеджери приймають рішення, які пов'язані з певними зобов'язаннями і необхідністю перетворення їх у життя. З усіх доступних альтернатив необхідно вибрати рішення, яке дозволить досягнути певної стратегічної мети (конкурентоспроможності) найкоротшим шляхом, тобто з найбільшими вигодами і найменшими витратами.

Альтернативність управлінських рішень щодо резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства може мати різну форму: стандартне рішення, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив; бінарне рішення («так» або «ні»); багатозначне альтернативне рішення (існує дуже широкий, а іноді необмежений, принаймні теоретично, вибір альтернатив); інноваційне (новаторське) рішення, коли потрібно діяти, але прийнятних альтернатив немає.

Відповідно, управлінські рішення мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» мають бути спрямованими на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства шляхом формування захисту проти них;
- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Більше того, метою системного підходу до прийняття стратегічних рішень мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності

торгівельного підприємства є підвищення ступеня об'єктивності і забезпечення врахування всіх важливих даних у комплексі. Водночас процес прийняття стратегічних управлінських рішень вимагає створення цілої бази даних проведення оцінки поточних конкурентних переваг підприємства, яка потім використовується для відсівання та виключення небажаних альтернатив. Кожне стратегічне рішення мобілізації резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства приймається, виходячи з певних припущень про різні фактори з урахуванням ризику тих альтернатив, які аналізуються.

Рівень стратегічного позиціонування підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» у визначенні перспективи забезпечення власної конкурентоспроможності характеризується:

- по-перше, складом та сучасним станом системи наявних ресурсів;
- по-друге, ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- по-третє, спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та внутрішня гнучкість (адаптованість).

Основними складовими ресурсного відтворення підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун», які визначають його потенційні резерви забезпечення власної конкурентоспроможності, є:

- спроможність до проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності;
- спроможність до прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту (за товарними групами та окремими видами, різновидами товарів);
- спроможність до аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для залучення необхідних ресурсів;
- спроможність до висування та реалізації конкурентоспроможних ідей відносно технології та організації бізнес-процесу, здійснення закупівлі товарних ресурсів та формування товарної пропозиції;

- спроможність до забезпечення стійкості підприємства до негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування за рахунок розробки та реалізації ефективних захисних стратегій;

- спроможність до забезпечення внутрішньої гнучкості підприємства за рахунок використання технологічних новацій, зміни спрямованості мотивацій та стимулювання праці персоналу, товарної та регіональної диверсифікації діяльності, оснащення новими основними фондами та інше;

- здатність до забезпечення конкурентоспроможності асортименту реалізованих товарів, що потрібно для розширення ринку збуту та збільшення ніші господарювання.

Основним методом підвищення конкурентоспроможності, що використовується в цьому підході, є диференціація продукту, яка реалізується через позиціонування, насамперед через низку відповідних маркетингових комунікацій і стратегій просування. Диференціація передбачає виділення бренду з-поміж конкуруючих брендів у свідомості споживачів та асоціювання його з конкретними перевагами або вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних або суб'єктивних характеристиках продукту.

Матриця Саймона допомагає визначити маркетингові стратегії для варіацій співвідношення «об'єктивних і суб'єктивних характеристик продукту» в рамках підходу, орієнтованого на споживача, а позиції в матриці визначаються на основі інформації, отриманої в результаті маркетингових досліджень.

Цей підхід, по суті, використовує один з методів, які обстоював М. Портер. В даному випадку саме маркетинговий комплекс торговельного підприємства як основний інструмент впливу на поведінку споживачів та обізнаність споживачів відповідає за конкурентну перевагу. Саме через перебудову споживчої свідомості (семантичного простору) під час позиціонування створюється конкурентна перевага, яка спрощує процес прийняття рішення при купівлі продукції, схвалює бренд торговельного підприємства та формує вподобання і лояльність споживачів, що, в свою чергу,

знижує цінову еластичність, дає можливість бізнесу підвищити свою прибутковість.

Для проведення диференціації резервів підвищення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» можуть використовуватися різні засади. Ефективна реалізація стратегій диференціації вимагає низки взаємопов'язаних дій, включаючи своєчасне дослідження ринку, відповідну сегментацію та позиціонування, проактивну інноваційну політику (переважно продуктові інновації) та розробку відповідної продуктової політики (продуктові та цінові стратегії, стратегії дистрибуції та просування).

3.3. Вдосконалення механізму зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства

Головним завданням стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є досягнення ситуації, коли можна отримувати лідерські позиції в обраному ринковому середовищі. Тому очевидним є той факт, що в процесі реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства на неї будуть впливати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, що й зумовить необхідність пристосування стратегії до нових умов.

Успіх підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах конкуренції залежить від організованого на достатньому рівні механізму формування його конкурентоспроможності. Сукупність складових запропонованого механізму забезпечує здатність суб'єкта, господарюючого на ринку споживчих товарів, ефективно впливати на ринкову ситуацію, забезпечуючи товарами, яка задовольнятиме вимоги споживача. Відзначимо, що важливим напрямом удосконалення механізму формування стратегічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є моніторинг відносного конкурентного балансу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей суб'єкта сфери виробництва споживчих товарів.

Для забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства важливим є визначення механізмів її підтримки на різних етапах їх економічного розвитку. Це пов'язано з низкою питань, що стосуються формування позиції торговельного підприємства в умовах стратегічної конвергенції на етапі прискорення інтеграційних процесів.

Рівень конкурентоспроможності розглядається як вектор та одиниця виміру зусиль щодо збалансування змін ринкової кон'юнктури під впливом зовнішнього середовища з позитивною дією внутрішньої організації торговельного підприємства, а також вибору ефективних інструментів формування та реалізації стратегій відповідно до нормативно-правового, інформаційного та методичного забезпечення.

Формування механізму забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» здійснюється функціональними підрозділами підприємства. Ідентифікація структури управління на підприємствах передбачає створення взаємопов'язаних підсистем: виробничої, ресурсної, організаційної, соціальної, що мають власні функції, але відрізняються мінливістю і різними комбінаціями залежно від ринкової ситуації.

Виконуючи свою місію, кожна підсистема вирішує чітко визначений комплекс завдань, що забезпечують реалізацію стратегії, а отже, і ефективність досліджуваного механізму.

Формування системи факторів стратегічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» необхідно проводити шляхом виокремлення факторів тактичної конкурентоспроможності. При цьому, оцінка внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства, має проводитися обов'язково у комплексі із оцінкою рівня дії зовнішнього середовища.

Систему внутрішніх факторів, що впливають економічні умови зміцнення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Економічні умови підвищення ефективності механізму забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун»

Функціональні складові системи внутрішніх факторів, що стратегічно забезпечують конкурентоспроможність торговельного підприємства – це фінансовий, матеріальний, інтелектуальний капітал, що включає людський, організаційний, клієнтський капітал.

На нашу думку, до структурними складовими механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства необхідно відносити: стійкість системи маркетингу; стійкість виробничої системи; стійкість кадрів; ефективність фінансової і інвестиційної діяльності; якість управління; рівень соціальної відповідальності.

Більшість факторів одночасно входять до двох факторних систем тактичної конкурентоспроможності, але з різною спрямованістю дії та інтенсивністю впливу. Система зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства, включає такі складові, як фактори «віддаленого оточення» та фактори «конкурентного середовища».

Результати удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства використовують для прийняття управлінських рішень відповідно сфери застосування результатів оцінки і тому оцінка може проводитися як окремо, так і в комплексі визначення всіх трьох понять. Оцінка тактичної конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» повинна враховувати: конкурентоспроможність кожного виду товару (послуги) на певному ринку; частку обсягу продажів цього товару (послуги) на даному ринку в загальному обсязі продажів підприємства.

Відзначимо, що не існує показників, які чітко відображають стан окремих складових, що забезпечують конкурентоспроможність торговельного підприємства. Склад показників оцінки конкурентоспроможності конкретного підприємства може змінюватися залежно від його особливостей, але при цьому повинен відображати стан та динаміку факторів, що характеризують спроможність підприємства забезпечити свою майбутню тактичну конкурентоспроможність.

В реальних умовах в дію вступає конкуруючий відбір, в ході якого інші підприємства, реалізуючи конкурентну стратегію, не дозволяють іншим підприємствам повністю використовувати існуючі конкурентні переваги, та набувати нові. Водночас, факторами, які використовуються при описі логіки побудови сегментації конкурентних стратегій, є тактична конкурентоспроможність торговельного підприємства. Вони втілюють цілий комплекс характеристик як підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування, які в результаті аналізу виражаються в якісній формі і дають змогу оцінити не тільки кінцевий результат – стратегічну конкурентоспроможність, але і дослідити значення окремих показників.

Розвиток макронестабільності, що властива середовищу господарювання при збільшенні перспективності системи нових ринкових відносин, дозволить встановити основну закономірність реалізації зворотного зв'язку у системі відносин підприємства та ринку за умов обмежених перспектив експансивного зростання останнього, яка полягає у зміні пріоритету між двома можливими механізмами конкуренції.

За таких умов практично зникає традиційна середина асортименту, яка зазвичай приносить підприємствам, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» основну частку доходу, а коливання широти асортименту для підприємств національної економіки є значно більшими порівняно з розвинутими ринковими системами. Виходячи з цих узагальнень ринкової ситуації, навіть при збільшенні перспектив екстенсивного розширення ринку, рівень сатурації товарів буде залишатися основним фактором невизначеності, що має бути врахований при розробці стратегії підприємства. Зважаючи на цей висновок, набір рекомендацій для вибору маркетингової асортиментної стратегії ПП «Торговий дім «Перун» за умов прискорення інтеграційних процесів, що у даному випадку є більш важливою з точки зору забезпечення сталого розвитку підприємства, ніж оптимальна організаційно-структурна стратегія.

З метою забезпечення ефективної адаптації до інших структурних чинників невизначеності, насамперед, здійснення трансформації, згідно з якою

всупереч силі споживчих і макроекономічних коливань, створення основ сучасних ринкових відносин, що відповідають домінуванню стратегії охоплення, змушує вітчизняні торговельні підприємства впроваджувати наступні заходи організаційно-структурної стратегії.

З метою корекції співвідношень між цими складовими стратегічного комплексу торговельних підприємств необхідно виокремити рекомендації, що враховують не тільки пріоритети в індивідуалізації товарів, але й фактори масштабу та сфери діяльності. Вплив можливої появи заміників, переважно імпортних, на маркетингові та організаційно-структурні стратегії вітчизняних торговельних підприємств має «зворотний» характер. Іншими словами, реорганізація стратегій, викликана небезпекою появи заміників, призводить до реалізації заходів, які є оптимальними з точки зору зменшення локальних втрат, але негативно впливають на результати реалізації глобальних цілей торговельних підприємств у новій системі ринкових відносин.

Якщо ПП «Торговий дім «Перун» прагне оптимально використовувати суму коштів у конкретних умовах для стратегічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, то, позначаючи вартість одиниці ресурсу i -го виду через w_i , обсяг його поповнення – через z_i , одержано вирішення задачі оптимізації плану підприємства з одночасною оптимізацією структури ресурсів при обмежених чистих інвестиціях I (формула (3.13)):

$$\hat{O}(I) = \sum_{j=1}^n \tilde{n}_j x_j - \sum_{i=1}^{m'} w_i z_i - E \sum_{i=m'+1}^m w_i z_i \rightarrow \max, \quad (3.13)$$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j < b_i + z_i, \quad \sum_{i=1}^m w_i z_i < I, \quad x_j \geq 0, \quad z_i \geq 0, \quad i = 1, \dots, m, \quad j = 1, \dots, n,$$

де, E_n – рівень відсотка банківського депозиту, $E_n = 1/t_n$;

t_n – максимально для бізнесу строк окупності інвестицій;

m' – оборотні кошти, споживані в одному фінансовому циклі;

$m - m'$ – основні засоби, використовувані в багатьох циклах;

c_j – ціна одиниці продукції;

x_j – обсяг j -го продукції, реалізованої підприємством;

$\Phi(I)$ – прибуток, отриманий за умов додаткових вкладень.

Вирішуючи завдання удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства у параметричному наборі значень $I = \{0 < I_k < \dots < I_K\}$, проводиться оцінка залежності максимального прибутку $\Phi(I)$ і вкладень у приріст основного капіталу $ДО(I)$ від суми інвестицій I . При цьому, $ДО(I)$ обчислюється за формулою $ДО(I) = \sum_{i=m'+1}^m w_i z_i$ для кожного набору $\{z_i^*(I)\}$.

Функції $\Phi(I)$ і $ДО(I)$ досить добре апроксимуються квадратичними функціями (формули (3.14), (3.15)):

$$\Phi(I) = aI^2 + bI; \quad (3.14)$$

$$ДО(I) = cI^2 + dI, \quad (3.15)$$

де a, b, c, d – параметри механізму забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Таким чином, на виході параметричної моделі можна одержати інформацію про динаміку підприємства для тих чи інших умов річного циклу його функціонування в конкурентному середовищі.

У подальшому будуємо динамічну модель стратегічного забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун». Як критерій економічної ефективності роботи підприємства прийнято максимум приведенного наднормативного прибутку.

З урахуванням дисконтування в часі критерій вибору найкращого варіанта інвестицій має вигляд (формула (3.16)):

$$F^* = \max_{(I_t)} \left[\sum_{t=1}^T (\Delta PP(I_t) - E_t \Delta K_t(I_t)) A_t \right], \quad (3.16)$$

де $\Delta PP(I_t)$ – додатковий чистий прибуток, отриманий від інвестицій;

$\Delta K_t(I_t)$ – вкладення в приріст основного капіталу в році t ;

A_t – коефіцієнт дисконтування прибутку інвестицій у рік t .

Надалі використовується критерій оптимальності, заданий формулою (3.4). При цьому $\Delta PP(I_t)$ і $\Delta K_t(I_t)$ визначаються як приріст $\Phi(I)$ і ДО(I), що обчислюються за формулою (3.3).

Кошти від інвестицій у розширення підприємницької діяльності ПП «Торговий дім «Перун» мають формуватись на основі кредиту G на початку періоду і власних нагромаджень S_t , що віднімаються від чистого прибутку (формула (3.17)):

$$S_t = \gamma \Phi_t - \beta^k_t G, \quad (3.17)$$

де β^k_t – відсоток за кредит у рік t ;

γ – коефіцієнт, що враховує частку податкових відрахувань.

Співвідношення власних і позикових коштів, що залежать як від умов роботи підприємства, так і від зовнішніх факторів, є ключовим в економічному рішенні удосконалення механізму стратегічного забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун». Функції параметризації моделі стратегічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства змінюються відповідно до динаміки реалізації продукції тощо. Водночас, ці зміни по роках мають бути прогнозовані та враховані в моделі.

У загальному випадку функції $\Phi(I)$ і ДО(I) отримуються у результаті розв'язання задачі лінійного програмування для кожного року t .

Функцію додаткового чистого прибутку ПП «Торговий дім «Перун» в рік t позначено через $\Delta PP_t(I_t) = \gamma \Delta \Phi_t(I_t)$ при обсязі чистих інвестицій I_t (формули (3.18), (3.19)):

$$I_t = \sum_{s=1}^t I_s, \quad (3.18)$$

де I_s – чисті інвестиції в році S .

При цьому:

$$\Delta \Phi_t(I_t) = \Phi_t(I_t) - \Phi_{t-1}(I_{t-1}), \Delta K_t(I_t) = K_t(I_t) - K_{t-1}(I_{t-1}), \text{ а } K_t(I_t) = I_t - I_{t,об} t, \quad (3.19)$$

де $I_{t,об}$ – вкладення в приріст оборотного капіталу в році t .

З урахуванням формула 3.16 критерій оптимальності інвестиційної політики ПП «Торговий дім «Перун» матиме вигляд (формула (3.20)):

$$F^* = \max_{(G_t)} \left[\sum_{t=1}^T (\Delta PP_t(I_t) - E_t \Delta K_t(I_t)) A_t \right]. \quad (3.20)$$

Власні накопичені кошти підприємства, які воно може витратити на інвестиції в році t , дорівнюють (формула (3.9)):

$$S_t = \gamma \hat{O}_{t-1}(I_{t-1}) - \beta_t G_t, \quad (3.21)$$

де $\beta_t = (\beta_t^k - \beta_t^d) / 100$.

Накопичена в році t сума інвестицій повинна задовольняти економічні обмеження, які існують в конкурентному середовищі ПП «Торговий дім «Перун» (формула (3.22)):

$$I_{t-1} \leq I_t \leq (I_{t-1} + S_t). \quad (3.22)$$

З урахуванням формула (3.9) і (3.10) динамічну задачу оптимізації інвестицій у системі удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» можна записати формулами (3.23), (3.24):

$$F^* = \max_{(G_t)} \left[\sum_{t=1}^T (\Delta PP_t(I_t) - E_t \Delta K_t(I_t)) A_t \right], \quad (3.23)$$

$$I_{t-1} \leq I_t \leq (I_{t-1} + S_t), \quad 0 \leq I_t \leq G + \Phi_0, \quad (3.24)$$

де Φ_0 – власні початкові інвестиційні кошти підприємства.

Водночас, запропоновану математичну модель конкурентоспроможності торговельного підприємства доцільно розв'язувати методами динамічного програмування.

Оптимальний розв'язок математичної моделі (формула (3.24)) $\{G^*, I^*\}$ визначає динаміку інвестицій і джерела фінансування вкладень. На джерела і розподіл інвестицій істотно впливають коефіцієнт дисконтування A_t , податкова ставка γ та умови кредитування.

При отриманих I_t можна визначено конкретний план інвестицій ПП «Торговий дім «Перун» для кожного року, що формує напрям капітальних вкладень з урахуванням господарської структури підприємства.

Формування стратегії ПП «Торговий дім «Перун» в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку, які є підґрунтям конкурентоспроможності торговельного підприємства, а отже, стратегічними намірами підприємства, вираженими через стратегічні цілі. При цьому слід відзначити циркулярний характер наведеного процесу взаємовпливу, що відбиває логіку роботи підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також дає змогу повною мірою використовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу на основі постійного удосконалення системи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

При побудові моделі стратегічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства (KC) необхідно враховувати вплив дестабілізуючих факторів невизначеного зовнішнього середовища через оцінку рівня загрози конкурентних сил, для чого використовувати наступні показники: коефіцієнт впливу постачальників, коефіцієнт впливу споживачів, коефіцієнт впливу конкурентів (формула (3.25)):

$$KC = f(K_{\text{пост}}; K_{\text{спож}}; K_{\text{конкур}}) \quad (3.25)$$

де $K_{\text{пост}}$, $K_{\text{спож}}$, $K_{\text{конкур}}$, – відповідно, коефіцієнт впливу постачальників, споживачів, конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності торговельного підприємства у стратегічному періоді розраховується за формулою (3.26):

$$I_{KC} = \frac{1}{(1 + \sqrt[3]{\lambda_1 K_{\text{пост}} \times \lambda_2 K_{\text{спож}} \times \lambda_3 K_{\text{конкур}}})}, \quad (3.26)$$

де λ_1 , λ_2 , λ_3 – відповідно, питома вага коефіцієнтів впливу постачальників, споживачів, конкурентів.

Виходячи з визначення конкурентоспроможності поданого вище, і з урахуванням аналізу підходів різних авторів до її оцінки нами пропонується наступна загальна модель оцінки конкурентоспроможності торговельного

підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» у стратегічному періоді ($KП$) (формула (3.27)):

$$KП = f(KПП; КС) \quad (3.27)$$

Загальний рівень конкурентоспроможності торговельного підприємства доцільно оцінювати на основі розробленого інтегрального показника ($I_{KП}$), який включає результати комплексної оцінки стратегічного забезпечення конкурентного потенціалу та конкурентної стійкості підприємства, що дозволить в подальшому визначати резерви в рамках кожної функціональної складової та рівня конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» в цілому (формула (3.28)):

$$I_{KП} = I_{KПП} \times I_{КС} = \frac{\sum_{j=1}^n (\alpha_{I_{Pj}} \times \sum_{i=1}^m (\beta_{J_{ij}} \times J_{ij}))}{1 + \sqrt[3]{\lambda_1 K_{пост} \times \lambda_2 K_{спож} \times \lambda_3 K_{конкур}}} \quad (3.28)$$

Після визначення системи стратегічного забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун», доцільно обґрунтувати резерви підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства ($KП_{рез}$) враховуючи, що значення $I_{KПП}$ та $I_{КС}$ повинні наближатися до 1 (формула (3.29)):

$$KП_{рез} = \sqrt{(1 - I_{KПП})^2 + (1 - I_{КС})^2} \quad (3.29)$$

Для оцінювання резерву конкурентного потенціалу ПП «Торговий дім «Перун» у системі забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства доцільно використовувати формулу (3.30):

$$KПП_{рез} = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (1 - P_j)^2}{n}} \quad (3.30)$$

Розроблені пропозиції дозволяють більш ретельно відстежувати резерви конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун».

Таким чином, систематизація складових конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» дозволить на системній основі вдосконалити методичний підхід до формування системи стратегічного забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства, який ґрунтується на комплексній оцінці як конкурентного потенціалу так і конкурентної стійкості підприємства, що дозволяє враховувати вплив дестабілізуючих факторів невизначеного зовнішнього середовища шляхом оцінки рівня загрози з боку конкурентних сил (зокрема, постачальників, споживачів та конкурентів). Водночас, для удосконалення механізму стратегічного забезпечення конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» необхідно виділити послідовність етапів формування стратегії: встановлення загальних параметрів стратегії, розробка загальної стратегії; селекція напрямів діяльності та управління «ресурсним портфелем» підприємства; визначення методів стабілізації, реструктуризації, диверсифікації, ліквідації.

Характерними ознаками конкурентних стратегій є лідирування на основі зниження витрат (цін), диференціація, фокусування. Зокрема, лідирування формується складним комплексом факторів. Так, велике значення для заняття лідируючої позиції має момент початку стратегічних дій. «Перші» мають змогу здобути в галузі великі переваги, якщо вчасно розроблять і застосують стратегії, що адекватно реагують на нові можливості та загрози зовнішнього середовища. Додаткові витрати на стратегічні дії відшкодовують за рахунок:

- покращання іміджу та репутації у споживачів як підприємства, що піклується насамперед про їх потреби;
- абсолютної або відносної переваги над іншими підприємствами щодо цін, загальної вартості укладених раніше договорів на постачання корисних матеріалів і сировини, нових технологій, на використання каналів збуту та щодо якості продажу тощо, які дають змогу реалізувати нові можливості або пом'якшувати вплив загроз;
- більш тривалої роботи із споживачами, які використовують продукцію

підприємства, за цих умов у покупців формується лояльність і прихильність до продуктів підприємства, а у підприємства – можливість більшої пристосованості до споживача;

– використання ліцензій і патентів, що не дозволяють (або ускладнюють) копіювання продукції підприємства.

Відповідно до загальних напрямів забезпечення ефективної діяльності вітчизняних підприємств, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» за умов посилення впливу невизначеності середовища господарювання, на нашу думку, найбільш перспективними є стратегії, засновані на своєчасному впровадженні нових продуктів у той час, коли волатильність ринку ще не загрожує досягненню максимальних результатів, а продукт має достатню конкурентну маржу. Блокова агрегована модель, побудована з урахуванням факторів невизначеності, дозволяє точно визначити цей час.

Еволюційні зміни механізму конкуренції у національній економіці на тлі підвищення питомої ваги проявів ринкової невизначеності, які відбуваються з розвитком інтеграційних процесів, передбачають: у безконкурентних галузях небезпека переходу підприємства на нестабільні стратегії розвитку визначається виключно поточним співвідношенням гнучкості та досягнутої широти асортименту. Ризик удатися до цього набору стратегій забезпечення конкурентоспроможності властивий підприємствам, які мають значну інерцію та прагнуть дуже швидко розширити асортимент. Варто зазначити, що в конкурентних галузях можуть проявлятися дуже тонкі ефекти, пов'язані з позитивною роллю конкуренції. Це означає, що конкуренція може суттєво компенсувати інерційність стратегічного розвитку торговельних підприємств та уповільнити негативні тенденції.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність фінансово-економічних умов забезпечення, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу.

Формування організаційно-економічних умов, в широкому розумінні цього терміну, перетворюється на завдання адаптації системи управління до мінливого конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрямки для підвищення конкурентоспроможності. Це завдання ускладнюється тим, що, якщо його не вирішувати з постійною цілеспрямованістю, успіхи, досягнуті на ринку, незабаром будуть зведені нанівець відповідними діями конкурентів.

Конкурентоспроможність торговельного підприємства напряму залежить від конкурентоспроможного продукції, що воно реалізує. Оскільки конкуренція в наш час дуже висока (багато підприємств з приблизно однаковим асортиментом продукції), то конкурентною перевагою виступає персонал, а саме якісне обслуговування споживачів. Якщо підприємства для реалізації конкурентоспроможної продукції вкладають свої ресурси у якісну сировину, нові технології, робітників тощо, то в підприємстві, в першу чергу, в професійність обслуговуючого персоналу.

Конкурентне середовище ПП «Торговий дім «Перун» є висококонцентроване, що активізовує постійну необхідність маркетингових досліджень підприємств у збільшенні та оптимізації обсягу реалізації продукції. ПП «Торговий дім «Перун» займає 14,5 % ринку продажу автозапчастин у місті Львові серед підприємств невеликого розміру щодо асортиментної пропозиції та обсягу продажу в цілому.

Горизонтальний аналіз активів ПП «Торговий дім «Перун» показує, що їхня абсолютна сума за 2020-2022 рр. зросла з 4021,0 тис. грн. (2020 р.) до 10113,0 тис. грн. (2022 р.) на 6092,0 тис. грн. (більше ніж у 2,5 рази).

Якби не було інфляції, то можна було б зробити висновок, що ПП «Торговий дім «Перун» нарощує свій економічний потенціал. Це не так в умовах інфляції, оскільки основні засоби та незавершене будівництво регулярно переоцінюються відповідно до зростання індексу цін.

Отримані дані показують, що структура активів ПП «Торговий дім «Перун» змінилась істотно за 2020-2022 рр.: зменшилась частка основного капіталу на 23,3 % і становила в 2022 р. - 21,5 %; частка оборотного капіталу відповідно збільшилась на 23,3 % і становила в 2022 р. 78,5 %; витрат майбутніх періодів не спостерігаються в даному періоді.

У зв'язку з цим змінилася органічна структура капіталу ПП «Торговий дім «Перун»: в 2020 р. відношення необоротного капіталу до оборотного становило 0,81 п., а в 2022 р. – 0,27 п., що в підсумку позитивно сприяє прискоренню його оборотності і підвищенню прибутковості.

Протягом 2020-2022 рр. обсяг реалізації продукції ПП «Торговий дім «Перун» збільшився з 8829,6 тис. грн. (2020 р.) до 17165,4 тис. грн. (2022 р.) на 8335,8 тис. грн. або 94,4 %. Витрати обігу ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. зросла на 9583,3 тис. грн. (2,7 р.), де в 2020 р. становила 5789,2 тис. грн., а в 2022 р. вже 15382,5 тис. грн.

Як вже зазначалось, середньооблікова чисельність ПП «Торговий дім «Перун» збільшилась на 32 осіб (91,4 %) та становила в 2022 р. 67 осіб, що є однією із причин зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції за 2020-2022 рр.

Протягом 2020-2022 рр. збиток ПП «Торговий дім «Перун» збільшився на 1314,1 тис. грн., хоч в 2020 р. підприємство працювало прибутково - прибуток дорівнював 197,1 тис. грн., а в 2022 р. вже був збиток, який дорівнював 1117,0 тис. грн. Основними факторами, що вплинули на одержання кінцевого результату ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. є витрати обігу підприємства.

Відзначимо, рентабельність активів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022рр. зменшилась з 1,90 % (2021 р.) до 10,21 % (2022 р.) на

12,11 %, де основною причиною таких змін є зменшення чистого прибутку підприємства.

В процесі аналізу фінансових результатів ПП «Торговий дім «Перун» протягом 2020-2022 рр. розрахуємо показники рентабельності і отримані результати оформлено в табл. 2.13.

Так, протягом 2020-2022 рр. рентабельність власного капіталу ПП «Торговий дім «Перун» зменшилась на 8,6 %, де в 2022 р. цей показник становив –7,3 %, що визначає відносну втрату економічного ефекту.

Така тенденція спостерігається і з іншими показниками рентабельності ПП «Торговий дім «Перун», де основною причиною є зменшення величини чистого прибутку.

Основними шляхами зростання конкурентоспроможності ПП «Торговий дім «Перун» є: величина прибутку (чим більший прибуток, тим вищий рівень рентабельності); величина вартості основних фондів і нормованих оборотних коштів (чим більша сума авансових коштів на реалізацію продукції, тим нижчий рівень рентабельності); величина витрат реалізації продукції впливає обернено пропорційно на рівень рентабельності: менша собівартість дає вищу рентабельність конкретного виду продукції. Процеси підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун» характеризуються процесами збільшення, або нарощування конкурентоспроможного потенціалу.

Оцінивши конкурентоспроможність ПП «Торговий дім «Перун» за умови подій усіх сценаріїв, ми дійшли висновку, що підприємство, насамперед, повинно працювати над впровадженням в дію стратегії стимулювання збуту. Для її реалізації запропоновано ПП «Торговий дім «Перун» конкретний механізм, який передбачає: поглиблене вивчення стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, цілей і розроблених стратегій; прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів, визначення відповідності організаційної структури обраній стратегії та формування корпоративної культури відповідно до стратегії; участь вищого керівництва у

реалізації стратегії; створення системи контролю за реалізацією стратегії; впровадження системи мотивації та заохочення персоналу.

В сучасному економічному середовищі функціонування реалізації нової продукції мають вирішальне значення для процвітання підприємства, зокрема ПП «Торговий дім «Перун». На нашу думку, освоєння реалізації нової продукції, які складають основу портфеля реалізації товарів, темп зростання її реалізації приблизно удвічі вищий, ніж у конкурентів.

Процес формування резервів підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства на внутрішньому ринку починається з того, що механізм використання ресурсного потенціалу підприємства приводиться у відповідність зі здійснюваною стратегією для того, щоб вище керівництво повинне було привести характер і спрямованість діяльності функціональних підрозділів у відповідність із задачами реалізації стратегії. До функціональних підрозділів, що здійснюють керівництво рух ресурсів усередині ПП «Торговий дім «Перун», повинні бути доведені нові задачі.

Таким чином, конкурентоспроможність торговельного підприємства – це його спроможність досягати визначених цілей діяльності на всіх актуальних стратегічних напрямках, що формуються за ознаками однотипності груп наявних та потенційних потреб споживачів, які підприємство задовольняє результатами своєї діяльності, а також технологій, що забезпечують необхідний рівень конкурентних переваг на ринках продуктів та ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р. Теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти державної політики системної детінізації економічних відносин в Україні : монографія. Тернопіль : Крок, 2017. 309 с.
2. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія. Київ, 2004. 273 с.
3. Барабась Д. О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності / Д. О. Барабань // Проблеми науки. – 2015. – № 11. – С. 52- 55.
4. Безпека та конкурентні стратегії розвитку в глобальній економіці : монографія / за заг. ред. А. І. Мокія ; ДУ «ІРД ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2019. 876 с.
5. Безпека та конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія / за ред. О. С. Власюка. Київ : НІСД, 2017. 384 с.
6. Білик М. Д. Сутність і оцінка конкурентоспроможності підприємств / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2016. – № 3. – С. 117-129.
7. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики конкурентоспроможного стану підприємства / М. В. Білошкурський // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 3. – С. 85-90.
8. Бламар В. М. Методологічні основи оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства / В. М. Бламар // Бізнес Інформ. – 2016. – № 10. – С. 55-61.
9. Блонська В. І. Конкурентоспроможність торговельного підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки / В. І. Блонська, Р. Л. Лупак // Науковий вісник НЛТУУ : збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.1. – С. 345-350.
10. Богатирьов О. Ефективність розвитку підприємств на вітчизняному ринку / О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 7-8. – С. 73-80.
11. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: підруч. / З. М.

Борисенко. – К. : Таксон, 2014. – 704 с.

12. Борисова Т. М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, т. 1. С. 54-60.

13. Бужимська К. О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2009. № 4(50). С. 202-207.

14. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Засоби посилення нематеріальної складової конкурентоспроможності реального сектору економіки України : аналіт. записка. URL: http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/Vasylytsiv_Lupak_analit_zapyska-a44ef.pdf.

15. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Вовчак, Р. В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2015. – № 2. – С. 50-53.

16. Воронкова А. Е., Рамазанов С. К., Радіонов О. В. Моделювання управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: еколого-організаційний аспект : монографія. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. Даля, 2005. 368 с.

17. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

18. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія. Львів : ДУ «ІРД ім. М. І. Долішнього НАН України», 2017. 528 с.

19. Денисенко М. П., Бреус С. В. Науково-технологічна безпека в умовах глобальної конкуренції. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2011. № 6. С. 224-228.

20. Должанський І. З. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2016. – 384 с.

21. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність

торговельного підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.

22. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.

23. Дробітько Н. А. Методи діагностики стану ринкової конкуренції / Н. А. Дробітько // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2014. – № 1(15). – С. 43-46.

24. Єрмак А. В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання). *Вісник економічної науки України*. 2005. № 1. С. 41-44.

25. Зайченко В. В. Декомпонування технологічної конкурентоспроможності економіки в аспектах її оцінювання та забезпечення. *Вчені записки університету «Крок»*. 2019. № 1 (53). С. 57-64.

26. Зайченко В. В., Васильців Т. Г., Кириченко О. С. Наукові підходи до дослідження модернізації промисловості та її інвестиційно-інноваційного забезпечення. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 43. С. 34-39.

27. Збарський В. К., Місевич М. А. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств : монографія / за ред. В. К. Збарського. Київ : ННЦ ІАЕ, 2009. 310 с.

28. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Маркетингова товарна політика промислових підприємств: управління стратегіями диверсифікації : монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Унів. кн., 2009. 328 с.

29. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика : підруч. / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2015. – 240 с.

30. Качмарик Я. Д. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : монограф. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.

31. Качмарик Я. Д. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства / Я. Д. Качмарик, Р. Л. Лупак // Вісник ЛДФА : збірник наукових статей. – Економічні науки. – 2011. – № 10. – С. 106-112.

32. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю торговельного

підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2016. – 527 с.

33. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – К. : Зовнішня торгівля, 2013. – 304 с.

34. Ковалець Б. М. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності галузі. *Фінансова система України. Наукові записки. Серія «Економіка»*. 2010. Вип.13. С. 335-341.

35. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів : Вид-во ЛКА, 2009. 276 с.

36. Козловський І. В. Технологічна конкурентоспроможність і її значення для економіки України. *Ефективна економіка* : електрон. наук. фахове вид. URL: http://scholar.google.com.ua/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fwww.irbis-nbuv.gov.ua.

37. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

38. Куцик В. І. Управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства / В. І. Куцик, І. І. Романяк // *Materiály VIII mezinárodní vědecké-praktická konference «Vedecky prumysl evropskeho kontinentu – 2014»*: Praha. Publishing House «Education and Science», 2014. – С. 41-43.

39. Лісовська Л. С., Луцак Н. С. Аналіз шляхів підвищення технологічної конкурентоспроможності України. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 683 : Проблеми економіки та управління. С. 364–370.

40. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства / М. Лозинська // *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. – 2015. – Вип. 17. – С. 193-196.

41. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Р. Л. Лупак // *Бізнес*

Інформ : науковий журнал. – 2013. – № 4. – С. 320-325.

42. Ляшенко О. М., Плескач Б. В., Бантуш В. К. Економічна безпека та національна конкурентоспроможність в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 161. С. 113-118.

43. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва, Р. Л. Лупака. Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. 552 с.

44. Мунтіян В. І. Конкурентоспроможність національної економіки як головний критерій економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 2. С. 158-174.

45. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 368 с.

46. Позняк С. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки*. 2002. № 1. С. 50-54.

47. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер; пер. з англ. – [2-ге вид. и перероб.]. – К. : Основи, 2014. – 390 с.

48. Покришка Д. С. Структурні чинники забезпечення конкурентоспроможності економіки України. *Стратегічні пріоритети*. 2006. № 1. С. 102-110.

49. Полунєєв Ю. В. Технологія економічного прориву: конкурентоспроможність країни та визначення стратегічних орієнтирів. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 29-41.

50. Скудар Г. М. Стратегія піднесення конкурентоспроможності торговельного підприємства: проблеми і складові успіху. *Економіка України*. 2002. № 6. С. 16-24.

51. Собкевич О. В. Перспективи реалізації інноваційної політики у промисловості України: вплив на економічну безпеку держави : монографія. Київ : ДКС Центр, 2015. 336 с.

52. Тараненко І. В. Алгоритм дослідження та оцінки інноваційної конкурентоспроможності країн. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. 2011. Вип. 33, ч. 1. С. 196-201.

53. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіст*. 2006. № 10. С. 59-61.

54. Черваньов Д., Названова Л. Конкурентноздатність та менеджмент підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки* : зб. наук. праць / за заг. ред. проф. Ю. І. Єханурова, А. В. Шегди. Київ : Вид.-поліграф. центр «Київ. ун-т», 2007. Вип. 12. 419 с.

55. Швиданенко О. А. Глобальна парадигма конкурентоспроможності: імперативи становлення та розвитку : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02. Київ, 2007. 523 с.

56. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. [2-ге вид., перероб. і доп.] / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2014. – 699 с.

57. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал в умовах становлення постіндустріального суспільства: імперативи глобального економічного розвитку та орієнтири для України : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 303 с.

58. Шнипко О. С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Київ, 2008. 35 с.

59. Шнипко О. С. Міжнародна конкурентоспроможність країни: поняття, основні складові та джерела. *Економіка і прогнозування*. 2002. № 1. С. 110-116.

60. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації : монографія / НАН України, Ін-т екон. прогнозів. Київ : Наук. думка, 2003. 343 с.

61. Юринець З. В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Львів, 2016. 519 с.

62. Edquist C., Zabala-Iturriagagoitia J. M. Public procurement for innovation as mission-oriented innovation policy. *Research Policy*. 2013. 41(10). P. 1757-1769.

63. Ercan S. Strategies and factors affecting global competitiveness in microeconomic and macroeconomic level. The Istanbul Chamber Of Commerce, 2010/51-21139.

64. Global Talent Competitiveness Index. URL : <https://knowledge.insead.edu/talent-management/global-talent-competitiveness-index-2932>

65. Hanouz M. D., Geiger T. Assessing Competitiveness of Nations: The Global Competitiveness Index. *The Ukraine Competitiveness Report 2008*. Geneva, Switzerland, 2008. P. 17-35.

66. Haque I. International competitiveness: interaction of the public and private sectors. Collected papers from EDI Policy Seminar held in Seoul. 1991. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/905911468739480564/pdf/multi-page.pdf>.

67. IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018 / Prof. Arturo Bris, Dr Christos Cabolis (Eds.). Lausanne : World Competitiveness Center of the International Institute for Management Development (IMD), 2018. 178 p. URL: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/imd_world_digital_competitiveness_ranking_2018.pdf.

68. Moon H. C., Rugman A. M., Verbeke A. The generalized double diamond approach to international competitiveness. Greenwich, CT : JAI Press, 1995. Vol. 3. P. 97-114.

69. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 2nd ed. New York : Free Press, 1998. 397 p.

70. Sener S., Ercan S. The effects of science-technology-innovation on competitiveness and economic growth. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2011. 24. P. 815-828.

71. Sener S., Sarıdogan E. (2011) The effects of science-technology-innovation on competitiveness and economic growth. pp. 815-828. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811016557>.

72. Stone H., Ranchhod A. Competitive advantage of a nation in the global

arena: a quantitative advancement to Porter's diamond applied to the UK, USA and BRIC nations. *Strategic Change*. 2006. Vol. 15(6). P. 283-294.

73. The Global Competitiveness Report 2017–2018 / Prof. K. Schwab (Ed.). Geneva : World Economic Forum, 2017. 381 p. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>.

74. The Global Competitiveness Report 2018 / Prof. K. Schwab (Ed.). Geneva : World Economic Forum, 2018. 658 p. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>.

75. The Global Talent Competitiveness Index 2018: Diversity for Competitiveness / B. Lanvin, P. Evans (Eds.). Fontainebleau : INSEAD, 2018. 343 p. URL: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2018/01/GTCI-2018-web.r1-1.pdf>.

76. The World competitiveness Yearbook. *International Institute for Management Development (IMD)*. Switzerland, 2000. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2000/>.

77. The World competitiveness Yearbook. *International Institute for Management Development (IMD)*. Switzerland, 2018. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2018/>.

78. World Digital Competitiveness Index. URL : <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019/>

79. Yglesias E. Porter vs. Porter: Modeling the technological competitiveness of nations. *Scientometrics*. 2003. Vol. 57, issue 2. P. 281-293.

80. Zhouying J. Globalization, technological competitiveness and the 'catchup' challenge for developing countries: some lessons of experience. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*. 2005. Vol. 4, № 1. P. 35-46.