

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Тема: Підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури  
(на прикладі ТОВ «ТД Амбар»)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Мельник Л.Г./

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Весперіс С.З./

Виконавець: \_\_\_\_\_ /Назаренко І.М./  
П.І.Б.

Група: \_\_\_\_\_  
шифр Ез-61

Суми 2020

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	3	
ВСТУП.....	4	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ		
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	6	
1.1 Сутність конкурентоспроможності.....	6	
1.2 Основні методи оцінки конкурентоспроможності .....	9	
1.3 Способи підвищення конкурентоспроможності.....	15	
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД АМБАР».....		19
2.1 Економічна діагностика ТОВ «ТД Амбар».....	19	
2.2 Конкурентний аналіз ТОВ «ТД Амбар» .....	23	
2.3 Аналіз основних конкурентів ТОВ «ТД Амбар».....	30	
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ		
ТОВ «ТД АМБАР».....	36	
3.1 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».....	36	
3.2 Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення		
конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».....	42	
ВИСНОВКИ.....	44	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46	

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел, який містить 22 найменування. Загальний обсяг роботи становить 47 с., 16 таблиць, 8 рисунків, 3 формули, список використаних джерел 2 сторінки.

*Метою даної роботи є* визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури ТОВ «ТД Амбар».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності;
- проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «ТД Амбар»;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».

*Предметом дослідження є* вивчення сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».

*Об'єктом дослідження є:* підприємницька структура ТОВ «ТД Амбар».

*Методи дослідження.* Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності.

У другому розділі проаналізована конкурентоспроможність ТОВ «ТД Амбар».

У третьому розділі запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».

*Ключові слова:* КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТИ, АСОРТИМЕНТ

## ВСТУП

Актуальність даної теми обумовлена важливими аспектами існування будь-якої підприємницької структури в умовах ринку: підвищення конкурентоспроможності дозволяє зберігати позиції на ринку та завойовувати нові. Життєдіяльність будь-якої підприємницької структури, що має слабку конкурентоспроможну можливість, знаходиться під загрозою, воно буде поступатися часткою ринку своїм опонентам, що позначиться на отриманні прибутку й клієнтурі та в підсумку може привести до незворотних наслідків, при яких існування організації опиниться під загрозою.

Конкурентоспроможність розглядається як ключовий критерій для оцінки успіху країн, регіонів, галузей та підприємницьких структур.

Всесвітній економічний форум визначає конкурентоспроможність як набір інститутів і чинників, що визначають рівень продуктивності.

Більш того, конкурентоспроможність може бути визначена як придбання більшої частки ринку, підвищення рентабельності та довгострокової стабільності, адже зростання цих показників, покращує добробут організації. У перспективі, компанії та галузі повинні бути конкурентоспроможними на внутрішньому та міжнародному ринках, щоб вижити.

Що стосується сучасної конкурентного середовища, якщо підприємницькі структури хочуть бути успішними на арені конкуренції, вони повинні володіти конкурентною перевагою, що означає створення та підтримання високої продуктивності, надання послуг на більш вигідних умовах, виробляти продукцію високої якості, при цьому значно, не підвищуючи ціни на неї. Іншими словами: наявність у підприємства унікальних характеристик, що відрізняють його від аналогів на ринку конкуренції.

Цю проблему досліджувало багато вчених, а саме:

Об'єктом дослідження є: підприємницька структура ТОВ «ТД Амбар».

Предметом дослідження є вивчення сучасного стану конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».

Метою даної роботи є визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури ТОВ «ТД Амбар».

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності;
- проаналізувати конкурентоспроможність ТОВ «ТД Амбар»;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар».

Методологічною основою дослідження були наступні методи: порівняння, узагальнення, системного підходу.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### 1.1 Сутність конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність – це властивість, що забезпечує здатність перевершити своїх конкурентів в певному сегменті ринку. Попит на продукцію та послуги відіграє важливу роль в умовах ринкової економіки. Він забезпечує сталий економічний розвиток підприємницьких структур і дозволяє їм існувати та розвиватися.

Сам термін «конкурентоспроможність», перекладений з латини, означає конкуренція», «зіткнення» і являє собою форму взаємної конкуренції суб'єктів ринкової економіки.

В загальних рисах, конкурентоспроможність може розумітися як властивість, дає переваги для економічних суб'єктів.

Конкурентоспроможність – це здатність компаній, галузей, регіонів і країн створювати відносно високий рівень доходів і заробітної плати, які залишаються відкритими для міжнародного змагання, конкурентоспроможність може бути визначена як властивість, що вказує рівень привабливості підприємства для споживача [1, с.89].

Конкурентоспроможність є важливим фактором забезпечення безпеки організації, який є її сегментом виживання в суворих умовах реальності та її подальшому ефектом розвитку.

Таким чином, ефективно керуючи такою важливою характеристикою, як конкурентоспроможність, можна домогтися значних результатів у системі продажів, оскільки конкурентоспроможність є визначальним фактором досягнення успіху на ринку.

Організація повинна забезпечувати якість, надійність, швидкість і гнучкість, а також економічну ефективність. Такі можливості розроблюються на основі

стратегій, наприклад, щодо інновацій, безперервних поліпшень, процедур організації, місця розташування людських, фізичних і фінансових ресурсів.

Ці фактори відіграють різні ролі в різних галузях в залежності від характеристик компанії, таких як розмір і різні можливості, а також галузевих характеристик, такі як суперництво між конкурентами та структурами поставок [2, с.23].

Вся конкурентоспроможність фірми залежить від зовнішніх або внутрішніх факторів, таких як економічний розвиток, національні особливості, культурні цінності, суспільні інститути та інфраструктура.

Щоб дослідити структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно мати повне уявлення про конкурентоспроможні можливості його продукту.

Знання позиції продукту на ринку допоможе компанії розробити адекватні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення існуючих конкурентних переваг і управління недоліками.

Сьогодні дослідники не поділяють єдиної думки щодо підходів до оцінки конкурентоспроможності різних суб'єктів ринкової економіки. Проаналізуємо теоретичні передумови, що лежать в основі дослідженні цього питання. Погляди на теоретичну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства відображені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Теоретична сутність поняття конкурентоспроможність підприємства

Автор	Сутність поняття
Янковий О.Г. [3, с. 7].	це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
Скудар Г.М[4, с.33].	це багатогранна економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни
Перцовський М.І. [5, с. 31].	можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Клименко С.М[6, с. 28].	суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів

Концептуальна ступінь конкурентоспроможності надзвичайно широка і по різному інтерпретується в літературі. Конкурентоспроможність може носити

багаторівневий характер. Вона може бути мега (група країн, макрорегіон), макро (держава), мезо (сектор, промисловість, філія), мікро (підприємство) і мікро-мікро (продукт / послуга)

Конкурентоспроможне підприємство здатне гнучко та вигідно адаптуватися до мінливих умов експлуатації. Сучасні теорії конкурентоспроможності підприємств, підкреслюють здатність використовувати наявні знання та навички [7, с.10].

Постійна конкурентна перевага на ринку гарантується тим, у кого є рідкісні ресурси, які є складно-імітованими та не мають ніяких замінників на ринку.

В цілому, чинники конкурентоспроможності підприємств можна розділити на дві групи в залежності від факторів, на які підприємство може впливати, та ті чинники, які не підлягають контролю компанії [8, 51].

Фактори, які контролюються компанією, включають в себе [8, 52]:

- характерні особливості продукції (рівень її якості, в тому числі відповідність міжнародним і національним стандартам, естетичний і екологічний рівень, статус безпеки, платоспроможність продукту);
- рівень якості передпродажного і після продажного обслуговування;
- умови, що забезпечують наявність запасних частин і необхідну технічну документацію під час гарантійного та післягарантійного обслуговування, гарантійного терміну, наявності сервісних центрів, якості і повноти обслуговування;
- умови оплати товарів (можливість отримання кредиту, відтермінування платежів, надання привабливих знижок для посередників);
- висококваліфікований персонал компанії, раціональність організаційних і виробничих структур;
- науковий рівень системи управління;
- образ компанії;
- участь в ярмарках і виставках.

Факторами конкурентоспроможності, які не контролюються підприємствами, є макроекономічні фактори, що враховують маркетингову



політику, спрямовану на підвищення комплексного показника конкурентоспроможності. До цих факторів належать такі [8, 55]:

- рівень конкурентоспроможності країни, галузей і підприємств;
- рівень організації виробництва, праці та управління посередниками і споживачами товарів;
- кількість конкуруючих в галузі підприємств, рівень конкуренції серед постачальників сировини, матеріалів та інших ресурсів;
- поява нових потреб на ринку.

У процеси конкурентоспроможності включаються ті, які допомагають визначити важливість і ефективність основних процесів, таких як процеси стратегічного управління, процеси управління персоналом, процеси управління операціями та процеси управління технологіями [9, с.101]. Конкурентні показники відображаються на продуктивності, якості, витратах фінансових, технологічних і міжнародних показниках.

В останні роки триває дискусія навколо чотирьох ідей виміру конкурентоспроможності: поділ праці та спеціалізації, частка ринку, витрати / ціни та продуктивності.

У той час як класична теорія порівняльних переваг довгий час домінувала над міжнародною торгівлею, в даний час вона визнана неповним поясненням конкурентної переваги фірм в сучасному (агро) бізнес-середовищі. Досягнення в галузі технологій та інновацій, а також проблеми з навколишнім середовищем і нестачею ресурсів створили як нові можливості, так і труднощі в отриманні, підтримці та підвищенні конкурентоспроможності проти конкурентів у все більш складної, глобалізованої економіці.

## 1.2 Основні методи оцінки конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності є методологічною основою для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнесу і прийняття належних рішень щодо формування і управління конкурентними перевагами. Це дозволяє визначити сильні сторони і слабкості в діяльності господарюючого суб'єкта, зміцнення його переваги та усунення слабких місць.

Прийняття ефективних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, вимагає наявності об'єктивного інструменту для його визначення.

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності бізнесу підприємницьких структур становиться найбільш важливим рішенням, оскільки оцінка повинна бути комплексною та точною, мати об'єктивну кількісну та якісну інформацію і в той же час не повинна вимагати значних вкладень, часу і грошей.

В теперішній час немає загальноприйнятого підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вибір методу оцінки - це суб'єктивний процес і оцінка конкурентоспроможності певного об'єкта з використанням різних методів і підходів, результати можуть бути отримані абсолютно протилежні. У зв'язку з цим дослідження багатьох економістів зосереджених на вивченні теоретичних і методологічних основ визначення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів різні [10, с.33].

Проблема підвищення конкурентоспроможності організації тісно пов'язана з її оцінкою, оскільки вона є орієнтиром при прийнятті рішень про зміцненні ринкових позицій господарюючого суб'єкта і в той же час вказує на ефективність поточної діяльності.

Оцінка конкурентоспроможності є основою для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнесу підприємства та прийняття належних рішень щодо формування та управління конкурентними перевагами. Це дозволяє визначити сильні сторони і слабкості в діяльності господарства суб'єкта, зміцнення його переваги та усунення слабких місць.

Прийняття ефективних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, вимагає наявності об'єктивного інструменту для його визначення.

З цієї причини в даний час актуальним завданням є аналіз існуючих методів і методів пошуку, які дозволили б більш об'єктивно і точно визначити рівень конкурентоспроможності підприємств.

З цією метою розглянемо наступні методи аналізу конкурентоспроможності [11, с.68]:

- Оцінка конкурентоспроможності з точки зору порівняльних переваг.

Тут основним критерієм є низька вартість, пов'язана з цим методом оцінки. Цей метод висловлює найбільш традиційну точку зору про конкурентні переваги підприємства: чим вище конкурентоспроможність продукції, що випускається, тим вище конкурентоспроможність підприємства. простота методу – його перевага. Однак він не враховує всі інші фактори конкурентоспроможності, які зменшують об'єктивність оцінки, тоді як якісна оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає більш детальної інформації.

- Оцінка конкурентоспроможності в рамках теорії рівноваги що переважає наявність факторів виробництва підприємства, які можуть бути використані більш ефективно, ніж його конкуренти. Ця теорія може бути застосована, коли ринок характеризується за станом рівноваги, яке передбачає наявність скоєних умов конкуренції.

Підприємство досягає максимальної продуктивності та продажів продукції на постійному рівні попиту і технологій на даному ринку. Однак ця ситуація не є типовою на практиці.

Крім того, з огляду на тільки вартість факторів виробництва, відбувається ігнорування можливостей нематеріальних активів підприємства (якість продукції, імідж, рекламний ефект та ін.), вплив яких може бути досить вирішальним. В цьому відношенні застосування описаної теорії не завжди може дати надійні результати.

- Оцінка конкурентоспроможності на основі якості продукції. Цей метод заснований на оцінці ряду показників якості продукції та їх співставленні з відповідними параметрами конкуруючих продуктів. Перевагами цього методу є можливість обліку споживчих переваг. Однак ігноруються інші важливі чинники конкурентоспроможності, які знижують надійність та об'єктивність такої оцінки.

У методах аналізу конкурентоспроможності існує група «матричних методів» для оцінки конкурентоспроможності підприємства. До них належать такі інструменти оцінки конкурентоспроможності:

- Матриця Бостонської Консалтингової Групи (БКГ): являє собою теоретично обґрунтований метод, заснований на маркетинговій оцінці продуктів. Цей метод відрізняється простотою і ясністю. це дозволяє приймати стратегічні рішення щодо стратегії продукту.

Однак цей метод часто не враховує фінансові характеристики конкурентоспроможності підприємства.

- Матриця McKinsey: представляє собою систему координат, які використовуються для прийняття стратегічних рішень на основі співвідношення двох параметрів: «конкурентоспроможність компанії» і «привабливість галузі»

- Матриця Ансоффа: призначена для розробки можливих стратегій дій компанії в умовах зростаючого ринку [12, с.124]. Можливість зростання визначається між категоріями існуючого ринку та існуючим продуктом, існуючим ринком і новим продуктом, новим ринком та існуючим продуктом, а також новим ринком і новим продуктом.

- SWOT-аналіз є найбільш поширеним і універсальним методом, придатним у багатьох областях. На основі аналізу цей метод дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості та зовнішні загрози. SWOT-аналіз пропонує можливість використовувати велику кількість якісних характеристик і дозволяє характеризувати фактори ефективності підприємства, які не піддаються кількісній оцінці.

- Методи експертної оцінки часто використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Основна перевага цього підходу полягає в його

універсальності, а також в здатності швидко та просто отримати необхідну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Методи експертної оцінки незамінні в разі, коли неможливо кількісно визначити деякі параметри. Якість результатів, отриманих при такому підході, повністю залежать від професіоналізму експертів, їх інтуїції та бачення[12, 137].

- Графічний метод, заснований на побудові «багатокутника», заснований на аналізі восьми факторів конкурентоспроможності підприємства. Ці фактори представлені у вигляді полігональних векторів, накладаючи отримані багатогранності конкурентоспроможності різних підприємств один на одного, аналітик може візуально оцінити сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до конкурентів. Приклад графічного методу аналізу відображений в рисунку 1.1.

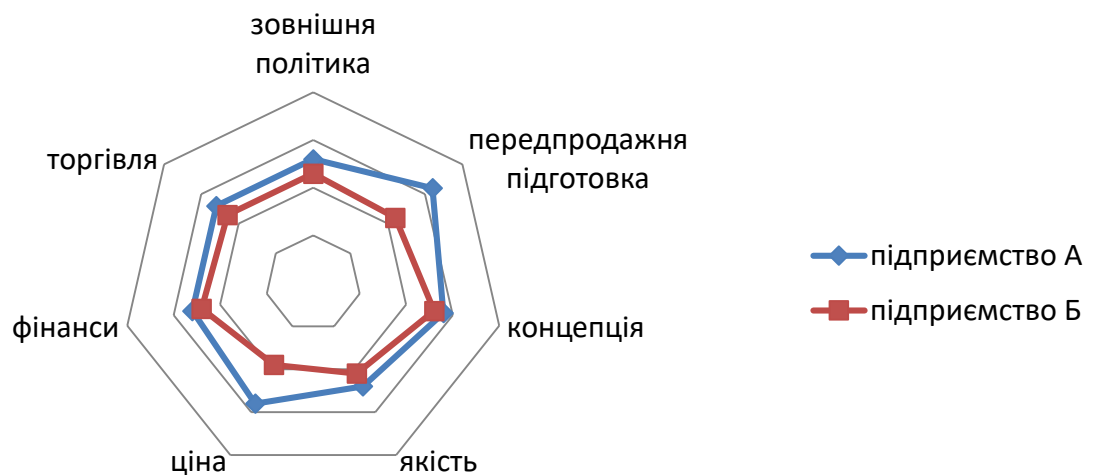


Рисунок 1.1 Приклад графічного методу аналізу

Основною перевагою цього методу є наочність отриманих результатів. Недоліком є можлива складність визначення фактичної довжини векторів, що вказує на статус певного конкурентного чинника підприємства. В цьому відношенні результати, отримані з використанням цього методу, є досить умовними і вимагають уточнення.

- Оцінка конкурентоспроможності в рамках теорії рівноваги. Ця теорія може бути застосована, коли ринок характеризується станом рівноваги, коли передбачає наявність досконалих умов конкуренції. Підприємство досягає максимальної продуктивності та продажів продукції на постійному рівні попиту і розвитку технологій на даному ринку. Однак ця ситуація на практиці не типова. Крім того, з огляду на тільки цінність факторів виробництва, аналітик ігнорує можливості нематеріальних активів підприємства (якість продукції, імідж, рекламний ефект та ін.), вплив яких може бути досить рішучим. У цьому відношенні застосування описаної теорії не завжди може дати надійні результати [13, с.39].

- Метод «профілю вимог» заснований на застосуванні шкали експертної оцінки, яка визначає ступінь просування певного підприємства та кореляцію з найсильнішим конкурентом. Перевагою цього методу є ясність оцінки. Недоліком є те, що експертні оцінки можуть бути суб'єктивними та не відображати фактичну ситуацію [13, с.40].

- Метод «профілів полярності» заснований на порівнянні параметрів, вказують на сильні та слабкі сторони підприємства, з показниками конкуруючих підприємств. Рівень конкурентоспроможності в цьому методі можна легко і швидко визначити. Однак, при цьому аналітик може не враховувати деякі характеристики діяльності підприємства і його конкурентів, які слід враховувати при визначенні рівня конкурентоспроможності. Тому застосування цього методу також не може дати всебічну оцінку конкурентоспроможності [13, с.41].

Таким чином, існує група методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дає об'єктивний опис оцінюваного об'єкта.

Для визначення рівня конкурентоспроможності об'єкта використовуються різні критерії оцінки, які лежать в основі розрахунку індивідуальних, групових та інтегрованих показників. Для ясності обчислювальні та графічні методи надають графічну ілюстрацію, яка полегшує аналіз. Перевагою цих методів є точність і точність при отриманні результатів, хоча вони вимагають часу і вимагають конкретної інформації. Інша група методів оцінки конкурентоспроможності заснована на системному підході.

### 1.3 Способи підвищення конкурентоспроможності

Конкурентна (або стратегічна) перевага полягає в благо приємному позиціонуванні підприємства, проти його конкурентів в обслуговування або наданні послуг. Це основа процесу безперервного створення вартості та присвоєння в тій мірі, яка може бути досягнута конкурентами.

Конкурентною перевагою є «конфігурація конкурентних потенційних компонентів, які дозволяють створювати більш ефективні інструменти конкуренції, ніж ті, які створені іншими підприємствами».

Зазвичай вважається, що конкурентна перевага означає краще позиціонування на ринку підприємства в порівнянні з його конкурентами. По суті, конкурентна перевага означає, що підприємство робить щось краще або відрізняється від своїх конкурентів.

Поняття конкурентної переваги підприємства є динамічним і включає в себе здатність додавати вартість [14, с.87]. Вона вимірюється з доданою вартістю і ринковою часткою. Конкурентна перевага має три виміри: тип, масштаб і сталість, зазвичай розрізняють три основних критерію поділу:

- Масштаб області конкуренції, де бізнес придбав або бажає отримати конкурентну перевагу.
- Основа конкурентної переваги.
- Період, за який зберігається перевага.

Конкурентна перевага, пов'язана з управлінням витратами, лідера сектора щодо загальних витрат. Підприємство має тенденцію до мінімізації витрат серед його конкурентів без зміни якості своїх продуктів / послуг. Конкурентна перевага, що виникає в результаті диференціації, в свою чергу, включає в себе пошук атрибутів, які важливі для клієнтів і відрізняються від тих, які пропонуються іншими фірмами[15, с.203].

Продукти або послуги відрізняються від конкурентів і, отже, можуть виявлять більш високу ціну.

Щоб бути успішним на ринку, підприємство змушене приймати ефективні рішення в фінансових, матеріальних і людських ресурсах, а також проаналізувати навколишнє середовище. Це змушує підприємство в процесі розвитку продовжувати розвиватися і адаптуватися.

Конкурентоспроможність може бути збільшена шляхом:

- Підвищення продуктивності праці. Продуктивність праці може бути поліпшена за рахунок збільшення витрат на освіту і навчання, щоб допомогти розвинути навички та закрити будь-який пробіл в уміннях. Однак це дорого і вимагає часу. Уряд може також сприяти більш гнучкому ринку праці, таким як, заохочення роботи на умовах неповного робочого дня і заохочення нових підприємців-початківців [16, с.143].

Однак це також вимагає часу, і збільшення гнучкості може знизити рівень безпеки працівників і привести до зниження заробітної плати.

- Стати «еталоном» для споживача, немає сумнівів, що сьогодні клієнт є королем. Споживачі в кожній країні зазвичай мають доступ до більшої кількості продуктів і послуг з усе більш привабливими цінами. Внаслідок, виробники товарів і послуг повинні стати більш орієнтованого ними на клієнта і обслуговувати мінливі потреби та бажання покупців в більшій мірі, ніж будь-коли. Це може включати в себе менший час доставки та більш короткі індивідуальні виробничі процеси, а також підкреслення лояльності клієнтів за допомогою поліпшення підтримки клієнтів, стратегій брендингу та соціальних мереж.

Створення «обличчя» компанії. Поставте собі завдання, виділитися серед всіх інших, стати авторитетом, тоді маси будуть вибирати саме вас, так як ваше «обличчя» знаходиться на високому рівні поваги та переваги.

- Вивчіть себе, постійно вивчайте свої слабкі та сильні сторони, зміцнюйте їх, знаходьте недоліки та усувайте їх, працюйте над собою.

- Заохочення диференціації, конкуренти будуть послідовно прагнути пропонувати краще обслуговування клієнтів, якість продукції та маркетингу. Покупці будуть вимагати кращих рішень для своїх конкретних потреб.



Диференціюйте свої пропозиції з метою створення величезної цінності для користувачів, яких ви обслуговуєте.

- Формування несподіваних партнерських відносин, створюйте союзи з однодумцями. Обмін технологіями та інструментами, розширення спільного ринку, перехресне просування продуктів один одного і співробітництво в нових дослідженнях для збільшення споживачів. Можливо, одного разу ви зможете об'єднатися або придбати (поглинути) свого найбільшого конкурента.

- Взаємне навчання. Слідкуйте за вашими конкурентами уважно. Знання та ресурси, які у них є, можуть бути краще ваших. Активно узнавайте, як вони управляють і розвивають свою діяльність. Незабаром ви з'ясуєте способи застосування цих уроків, в своєму бізнесі.

- Захоплення більшої частки ринку серед споживачів, завжди буде хтось, хто краще вас, і це абсолютно нормально. Клієнти заслуговують на кращі продукти і послуги для задоволення своїх індивідуальних потреб, щось побудувати прибутковий бізнес, зосередьте свої зусилля на те, щоб зробити невеликий сегмент ринку більш орієнтованим на вас, в майбутньому - це допоможе стримати конкуренцію.

- Привілейована клієнтська база. Не потрібно направляти всі свої можливості на збільшення конкурентної позиції, інвестуйте в орієнтацію на споживача. Таким чином, ви будете підвищувати лояльність клієнта і легко захищатися від агресивних конкурентів.

- Маркетинг. Це робота кожного. Кожен у вашому бізнесі так чи інакше залучений в маркетинг ваших продуктів і послуг. Він не може бути залучений в процес планування і несе пряму відповідальність за пошук клієнтів. Він вступає у ваш бізнес для отримання і утримання клієнтів, підтримці вашій конкурентоспроможності.

- Лідерство витрат. Це перше конкурентна перевага, яке часто роблять підприємства. Лідерство витрат як перевага виникає, коли бізнес може пропонувати такий же якісний продукт, як і його конкуренти, але за нижчою ціною. Лідерство витрат може статися, коли компанія знаходить способи

виробляти товари за нижчою ціною за рахунок вдосконалення методів виробництва або шляхом використання ресурсів більш ефективним чином, ніж конкуренти [17, с.245]. Інші фактори, такі як запатентована технологія, також можуть впливати на цей тип переваг. Керівництво по витратах можна класифікувати як наступальну стратегію, при якій підприємства намагаються витіснити конкурентів з ринку, послідовно використовуючи цінові стратегії, спрямовані на завоювання споживачів.

- Оборонні стратегії. Ще один спосіб для підприємства отримати конкурентну перевагу – використовувати оборонну стратегію. перевага такого типу стратегії полягає в тому, що вона дозволяє бізнесу дистанціюватися від конкуренції, в деякому сенсі зберігаючи конкурентну перевагу, яку воно набуло.

- Технологічна конкурентна стратегія. Робочі, які використовують нові технології і вчаться освоювати їх, майже завжди зміцнюють або підвищують свою конкурентну перевагу перед тими, хто чинить опір новим методам.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ТД АМБАР»

### 2.1. Економічна діагностика ТОВ «ТД Амбар»

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ТД Амбар». Дане підприємство зареєстроване за адресою: вул. Немирівське шосе, б.103 б, м. Вінниця, 21034.

Основним видом діяльності ТОВ «ТД Амбар» є оптова торгівля алкогольними напоями, включаючи пиво та харчовий етиловий спирт. Основним видом діяльності є реалізація вино-горілчаної продукції. Організація нараховує 9 філій [18].

Місія ТОВ «ТД Амбар»: «Продаж алкогольної продукції високої якості та отримання максимального прибутку від її реалізації. Метою діяльності Товариства є розширення ринку товарів і послуг, отримання прибутку в інтересах учасників».

Проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «ТД Амбар» (рисунок 2.1)



Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «ТД Амбар»

На підприємстві побудована лінійно-функціональна структура управління, яка передбачає функціональний розподіл управлінської праці в підрозділах різних

рівнів і поєднання лінійного та функціонального принципів управління. В цілому організаційна структура підприємства досить розвинена.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТД Амбар» 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+;-)	Темп зміни, %
Оборот оптової торгівлі без ПДВ	1384399,00	1429963,00	1475526,00	3154	106,6
Середньооблікова чисельність працівників	144	146	148	4,00	102,78
Собівартість	1120039,00	1170182,00	1220324,00	100285,00	108,95
Валовий прибуток					
- сума	264360,00	259781,00	255202,00	-9158,00	96,54
- рівень, %	19,10	18,2	17,30	-1,80	X
Витрати обігу					
- сума	180736,00	181660,50	182585,00	1849,00	101,02
- рівень, %	13,06	12,715	12,37	-0,68	X
Прибуток (збиток) від продажів					
- сума	83624,00	78120,50	72617,00	-11007,00	86,84
- рентабельність продажів, %	6,04	5,48	4,92	-1,12	X
Чистий прибуток					
- сума	46173,00	39574,00	32975,00	-13198,00	71,42
- рентабельність кінцевої діяльності, %	3,340	2,785	2,230	-1,11	X

Проведемо аналіз економічних показників діяльності ТОВ «ТД Амбар».

Виручка є центральним параметром в системі всіх економічних показників підприємства оптової торгівлі і характеризується об'ємом реалізованих товарів покупцям. У звітному році торговим підприємством ТОВ «ТД Амбар» було продано всіх товарних ресурсів на загальну суму 1475526,00 тис. грн., що склало 106,6% по відношенню до 2017 року.

Середньооблікова чисельність працівників характеризує трудовий фактор з кількісної сторони. У ТОВ «ТД Амбар» в минулому році працювало 144 людини.

У порівнянні з минулим роком штат працівників розширився на 4 людини та склав 148 осіб.

Прибуток є рушійною силою роботи підприємства, винагородою за підприємницьку діяльність та ризик, джерелом самоокупності та самофінансування кожного окремого підприємства, його розмір прямо залежить від суми доходів і витрат підприємства. Валовий прибуток є одним з елементів доходів, тому його зниження є негативним моментом. У 2019 року валовий прибуток знизилася на 3,56% і склала 255202 тис. грн. Якщо в 2017 році на кожні 100 грн. обороту роздрібною торгів знизився на 1,1%.

Витрати обігу ТОВ «ТД Амбар» збільшилися в 2019 році на 1849,00 тис. грн. і склали 182 585 тис. грн. Однак, збільшення витрат на даному підприємстві не можна характеризувати як негативний момент, тому що він викликаний зміною обороту роздрібною торгівлі, темп приросту якого випереджає темп приросту витрат, внаслідок чого рівень витрат знизився на 0,68%, що заслуговує позитивної економічної оцінки.

У ТОВ «ТД Амбар» відбулося зниження прибутку від продажів на 13,16% і в 2019 році він становив 72617,00 тис. грн. Аналогічну динаміку мала рентабельність, яка в 2019 році стала нижче на 1,12%. І тепер на 100 грн. обороту роздрібною торгівлі в уже згадуваному році припадало 4,92 грн.

Чистий прибуток ТОВ «ТД Амбар» в звітному році знизився з 46173,00 до 32975,00 тис. грн. Рентабельність підприємства знизилася на 1,1%. Якщо на кожні 100 грн. обороту роздрібною торгівлі в минулому році припадало 3,34 грн. прибутку, то в звітному 2,23 грн.

Провівши аналіз динаміки основних показників діяльності торгового підприємства ТОВ «ТД Амбар» за три роки приходимо до висновку, що ТОВ «ТД Амбар» досить ефективно керує своєю діяльністю та має стійкі господарські зв'язки, однак, керівництву підприємства варто звернути увагу на зниження рентабельності кінцевої діяльності протягом ряду років.

Проаналізуємо асортиментну політику компанії ТОВ «ТД Амбар», інформацію представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Асортимент ТОВ «ТД Амбар» , 2019 р.

Категорія товарів	Кількість позицій у продажу	Частка в обороті в 2019 р., %
Бренді	162	13,9
Вино виноградне	780	31,7
Віскі	147	12,3
Горілка	100	19,8
Інші міцні напої	112	8,2
Пиво	43	9,8
Напої безалкогольні	83	2,4
Супутні товари	31	1,9
Разом	1471	100

Таким чином, найбільша кількість асортиментних одиниць знаходиться в категоріях товарів: вино виноградне, бренді та віскі, 780, 162 і 147 одиниць, відповідно.

Таким чином, найбільшу частку в структурі продажів займає вино виноградне (32%), на другому місці – горілка (20%), на третьому – бренді (14%).

Проаналізуємо клієнтів даного підприємства.

Клієнтами аналізованої компанії – ТОВ «ТД Амбар», є торговельні мережі, торговельні підприємства, які здійснюють роздрібну та дрібнооптову торгівлю даними напоями, а також заклади громадського харчування. Розглянемо структуру продажів ТОВ «ТД Амбар» в розрізі даних категорій клієнтів в 2019 році (рисунок 2.2).

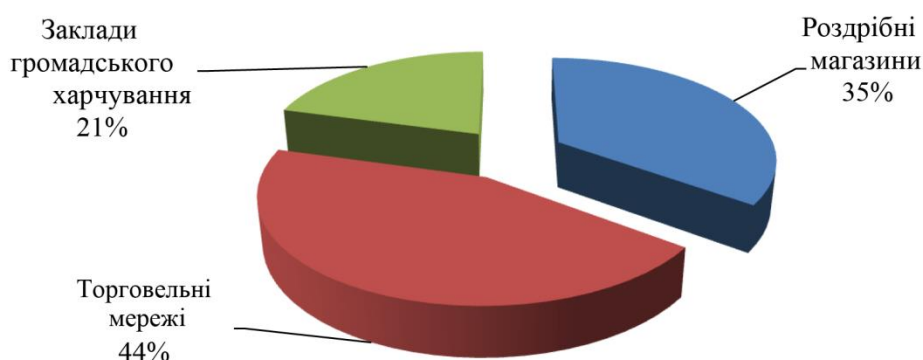


Рисунок 2.2 Структура продажів ТОВ «ТД Амбар» в розрізі категорій клієнтів, 2019 р.

Таким чином, найбільшу частку в структурі продажів компанії займають торговельні мережі – 44%. До торговельних мереж, з якими співпрацює ТОВ «ТД Амбар» відносяться супермаркети «Форум», «Фуршет», «Грош» та інші заклади торгівлі.

Друге місце в структурі продажів займають не сітьові роздрібні магазини – 35% продажів. ТОВ «ТД Амбар» співпрацює з підприємствами роздрібною торгівлі як в м. Вінниця, так і у всій Вінницькій області.

На третьому місці в структурі продажів 2019 року – заклади громадського харчування – 21%. Аналізоване торговельне підприємство співпрацює як з сітьовими закладами, так і не сітьовими - кафе та ресторанами міста та області. Даний сегмент є найменшим, тому що співпраця з закладами громадського харчування на даний момент переважно здійснюється тільки в м. Вінниця, в районах Вінницької області даний сегмент розвинений слабо.

## 2.2 Конкурентний аналіз ТОВ «ТД Амбар»

Для вивчення позицій організації в її конкурентному оточенні проведемо аналіз за допомогою моделі п'яти сил М. Портера. Для цього виділимо наступні п'ять елементів аналізу (рис. 2.3).

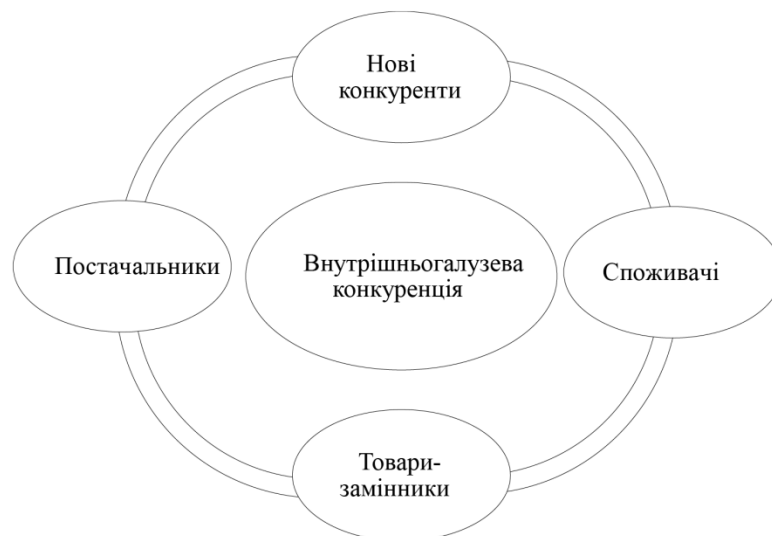


Рисунок 2.3 Елементи аналізу 5-п'яти сил М. Портера

Для кожного з вищевказаних елементів сформуємо таблицю і проаналізуємо вплив кожного з них на діяльність ТОВ «ТД Амбар». Оцінка загрози появи на ринку нових конкурентів відображена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка загрози появи на ринку нових конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при збуті товару	відсутній	існує тільки у декількох гравців ринку	значуща
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	відсутні великі гравці	2-3 крупних гравця тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравця тримають більше 80% ринку
Диференціація продукту	низький рівень різноманітності послуги	існують мікроніші	всі можливі ніші зайняті
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи )	середній (окупається за 6-12 місяців роботи )	високий (виправдовується більш ніж за 1 рік)
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	немає обмежуючих актів з боку держави	державна втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	крупні гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі вводу більш дешевої пропозиції гравці знижують ціни
Темп зростання галузі	високий та зростаючий	сповільнюючий	стагнація або падіння
Підсумковий бал	<b>13</b>		
8 балів	низький рівень загроз та входу нових гравців		
9-16 балів	середній рівень загроз та входу нових гравців		
17-24 бали	високий рівень загроз та входу нових гравців		

З таблиці видно, підсумковий бал дорівнює 13, що свідчить про середній рівень загрози появи на ринку нових гравців.

Зміна рівня доходів населення, дія реклами, поява нових видів і виробників продукції та інші фактори впливають на стан ринку. Тому наступним етапом є оцінка ринкової влади покупців на ринку.

Оцінка загрози ринкової влади споживачів наглядно відображена в табл. 2.4.



Таблиця 2.4 – Оцінка ринкової влади споживачів на ринку

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів.	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продажів рівномірно розподілений між клієнтами
		2	
Схильність до перемикавання на товари-субститути	товар компанії не унікальний, існують аналоги	частково унікальний, є відмінні характеристики	повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку продукту	Незадоволеність ключовими характеристиками послуги	незадоволеність другорядними характеристиками послуги	повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	<b>8</b>		
4 бали	низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	високий рівень загрози втрати клієнтів		

Даний показник показує, наскільки споживачі прив'язані до товару і наскільки високий ризик втрати поточної клієнтської бази. Бал 8 свідчить про середній рівень загрози втрати клієнтів.

На діяльність компанії серйозний вплив мають постачальники сировини. Оцінка постачальників проводилася з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка загрози з боку постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість в об'ємах	необмеженість в об'ємах
		1
Кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
		1
Витрати перемикавання	високі витрати перемикавання на іншого постачальника	низькі витрати перемикавання на іншого постачальника
		1
Пріоритетність спрямування для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	<b>4</b>	
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	високий рівень впливу постачальників	

При оцінці загрози впливу постачальників був виявлений підсумковий бал 4%, що свідчить про низький рівень впливу постачальників. Оцінка загрози з боку товарів-замінників відображена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінка загрози з боку товарів-замінників

Параметр оцінки	оцінка параметра		
	3	2	1
Товари - замінники	існують та займають високу частку на ринку	тільки увійшли на ринок, та їх частка мала	не існує
	3		
Підсумковий бал	<b>3</b>		
1 бал	низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
2 бали	середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3 бали	високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		

Загроза діяльності компанії являє наявність на території Вінниці компаній, що представляють подібні послуги. При оцінці загрози з боку товарів-замінників був виявлений підсумковий бал 3, що свідчить про високий рівень загрози з боку товарів-замінників.

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції (таблиця 2.7) свідчить про високий рівень насичення ринку (9), наявності жорсткої цінової конкуренція. Даний ринок характеризується як зростаючий, але темпи зростання сповільнюються.

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня внутрішньогалузевої загрози

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	високий рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку (3-10)	невелика кількість гравців (1-3)
	3		
Темп зростання ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	спадаючий, але зростаючий	високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	компанія продає стандартизований товар	товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за якістю і ціною	продукти компаній значно відрізняються один від одного
		2	
Обмеження в підвищенні цін	жорстка цінова конкуренція, відсутня можливість підвищення цін	є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	завжди є можливість до підвищення цін в рамках покриття зростання витрат і підвищення прибутку
	3		
Підсумковий бал	<b>9</b>		
4 бали	низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

У висновку проведемо узагальнення результатів. Виходячи з табл. 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 та 2.7, підіб'ємо підсумок в єдину таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Підсумки аналізу п'яти сил по М. Портеру

Параметри	Значення	Опис	Напрямок стратегії
Загроза зі сторін товарів-замінників	високий	компанія не володіє унікальною пропозицією на ринку	підвищувати інформаційну обізнаність потенційних клієнтів про існуючий товар
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	середній	ринок компанії є середньоконкурентним та перспективним; відсутня можливість повного порівняння товару різних компаній.	проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів; розвивати унікальність пропозиції та споживчу цінність товару.
Загрози зі сторони нових гравців	середній	існує ризик входу нових гравців	проводити моніторинг появи нових компаній на ринку; встановлювати довгострокові відносини з клієнтами.
Загроза втрати поточних клієнтів	середній	середній ризик втрати клієнтів	підвищувати споживчу цінність продукції, підтримувати прийнятні конкурентоспроможні ціни
Загроза нестабільності постачальників	низький	відсутній ризик втрати постачальника	пошук і розробка можливості розширити коло постачальників

Аналіз п'яти сил по Портеру дозволяє зробити висновок про те, що компанія займає стабільне положення на досліджуваному ринку, є конкурентоспроможною. Це ж підтверджують високі і стабільні показники фінансово-господарської діяльності. Однак, незважаючи на міцне становище компанії на ринку, існують значні загрози справжньої конкурентоспроможності компанії.

З урахуванням виявлених сильних і слабких сторін діяльності компанії, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, слід розробити заходи, що дозволяють підвищити ефективність функціонування компанії в досліджуваній конкурентному середовищі. Виходячи з вище зазначеної інформації, проведемо SWOT-аналізу ТОВ «ТД Амбар». (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Результати SWOT-аналізу ТОВ «ТД Амбар»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Комплексний підхід до асортименту (асортимент компанії представлений безліччю позицій товару); 2. Повний комплекс товарів і послуг, пов'язаних з алкогольною продукцією.	1. Невеликий досвід роботи на ринку (компанія працює з 2010 року); 2. Відсутність єдиної в проведенні збутової політики; 3. Залежність від постачальників; 4. Відсутність передових технологій просування та обліку товару; 5. Відсутність спеціального транспорту для перевезення товару; 6. Невеликі складські приміщення; 7. Невигідне місце розташування складських приміщень; 8. Наявність більш крупніших конкурентів.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Якісна зміна потреб клієнтів; 2. Розширення асортименту; 3. Поява нових постачальників 4. Переорієнтація на іншу продукцію.	1. Посилення алкогольного законодавства; 2. Погіршення умов робіт з постачальниками; 3. Зростання цін на продукцію.

Таким чином, ТОВ «ТД Амбар» здійснює оптові продажі підприємствам роздрібною торгівлі, через інших оптовиків. Для управління системою збуту компанії акцент робиться на партнерські відносини. Збутова діяльність підприємства здійснюється відділом продажів.

### **2.3 Аналіз основних конкурентів ТОВ «ТД Амбар»**

Проведемо аналіз основних конкурентів ТОВ «ТД Амбар». Основним видом діяльності компанії, як визначалося раніше, є оптова торгівля алкогольними напоями, включаючи пиво і харчовий етиловий спирт. Раніше ми уже виділяли на основі даних довідкової системи SPARK до конкурентів аналізованого підприємства, що працюють на ринку області. Для проведеного конкурентного аналізу ми беремо з цього списку компанії, які мають найтісніший контакт з ТОВ «ТД Амбар» за масштабами діяльності та обороту за 2019 рік (таблиця 2.10)[18].

Таблиця 2.10 – Список основних гравців ринку оптової торгівлі алкогольною продукцією у Вінницькій області в 2019 році

№ п / п	Найменування	Вік компанії, років	Середньооблікова чисельність, чол.	Оборот, грн.
1	ТОВ «ТД Амбар»	7	144	1 475 526 000
2	ТОВ «Медар»	4	30	1 039 143 000
3	ТОВ «Хвиля»	24	100	926 865 000
4	ПП «Рудницький І.С.»	7	23	887 028 000

Клієнтами аналізованої компанії ТОВ «ТД Амбар», є торговельні підприємства, які здійснюють роздрібну та дрібнооптову торгівлю даними напоями, а також заклади громадського харчування. Відповідно, конкурентоспроможність ТОВ «ТД Амбар». Буде визначатися щодо конкурентів, які працюють на даному ринку міста і здійснюють продаж аналогічного товару даним клієнтам. По суті ми будемо оцінювати конкурентоспроможність дистриб'юторської послуги, яку здійснює компанія ТОВ «ТД Амбар» своїм покупцям.

Була вивчена інформація про діяльність підприємства, проведено опитування клієнтів компанії. Для експертного опитування було задіяно 10 співробітників компаній-клієнтів: категорійні менеджери торгових мереж - 4 людини, директора магазинів - 4 людини, бар-менеджери закладів громадського харчування – 2 людини. Опитування проводилося в форматі глибинного інтерв'ю. В результаті був список факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, що здійснює дистриб'юторську послугу. До них відносяться: раціональність асортименту, якість реалізуємих товарів, дотримання умов поставки, допомога в просуванні товарів, фінансів та умови роботи, умови поставок (в т.ч. повернення) товару, сервіс. Розглянемо кожний з факторів докладніше.

Раціональність асортименту. При можливості оптовий покупець прагне скоротити кількість угод з постачальниками. Для цього повинен виконуватися ряд умов, в тому числі відповідні умови поставки та фінансові умови роботи (відстрочення платежу та ін.). Тобто в разі, якщо ці умови виконані, то покупець

буде закуповувати в одного оптового продавця більшу кількість товару (різних асортиментних груп).

Якість реалізуємих товарів – обов'язкова умова для роботи. В даному пункті «якість» розглядається не тільки як відповідність товару вимогам законодавства по характеристикам, вимогам безпеки та ін., але і якість упаковки, її зовнішній вигляд, відсутність проблем поставок товару з терміном придатності, зручна і чиста складська упаковка.

Дотримання умов поставки – одне з основних умов співпраці постачальника з дрібнооптовими та роздрібними торговими підприємствами і закладами громадського харчування. У даний показник входить дотримання умов поставки за термінами, якістю та кількістю товарів. Також важливі умови роботи в ситуаціях порушення умов (швидкість відпрацювання претензій, заміни, робіт із браком та ін.).

Допомога в просуванні товарів, яку може здійснювати дистриб'ютор по відношенню до своїх покупців (дрібнооптовими та роздрібними торговими підприємствами, закладами громадського харчування) може полягати як у спільній розробці маркетингових акцій, надання торгового обладнання, брендової форми для персоналу, сувенірної продукції, POS-матеріали та ін.

Фінансові умови роботи, умови поставок (в т.ч. повернення) товару - ці параметри роботи, регулюються договором. При цьому для клієнта важливо, щоб і компанія-постачальник брала на себе максимум можливих фінансових ризиків, в тому числі брала товари «на повернення», надавала відтермінування платежу, мала бонусну систему для покупців (ретро-бонус) .

Сервіс – поняття, яке включає в себе взаємодію з клієнтом на всіх етапах поставки: від первинної заявки до підписання закриваючих документів і повторних продажів[19, с.275].

Представимо всі виявлені фактори в таблиці, щоб відзначити внутрішні складові кожного фактора, в подальшому цю інформацію можна використовувати для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар», провівши оцінку за всіма параметрами учасників ринку.

Таблиця 2.11 – Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що працює на ринку оптової торгівлі

Фактор	За рахунок чого забезпечується
Раціональність асортименту	- Оптимізація асортиментного переліку і широти асортименту - Дослідження потреби ринку (реальної і потенційної) - Різноманітність видів продукції - Кількість новинок
Якість реалізуємо і х товарів	- Рівень якості продукції в порівнянні з конкурентами
Дотримання умов поставки	- Ефективна логістика - Оптимізація та жорсткий контроль рівня запасів - Оптимізація транспортних потоків
Допомога в просуванні товарів	- Система договорів з виробниками про проведення маркетингових акцій - Ефективна система трейд-маркетингу
Фінансові умови роботи, умови поставок	- Рівень цін в порівнянні з конкурентами - Фінансова стійкість для надання «кредитного плеча» - Ефективна система перевірки контрагентів
Сервіс	- Підвищена оперативність формування та відстеження проходження замовлення - Особистий менеджер - Навчання персоналу - Ефективна та функціональна CRM-система - Системи роботи з сервісними зверненнями

На другому етапі роботи з раніше залученими експертами було проведено опитування в форматі анкетування, експертам пропонувалося розповісти про досвід взаємодії з представленими компаніями та якості їх дистрибуторської послуги (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Вихідні дані для оцінки конкурентоспроможності послуг компаній-дистрибуторів

Параметр	Оцінка
<b>ТОВ «ТД Амбар»</b>	
Раціональність асортименту	В цілому матриця адекватна ринковим очікуванням. Щокварталу проводить коригування асортиментної матриці. Новинки з'являються нерегулярно. Недолік видів пива.
Якість реалізуємих товарів	Мінімум нарікань. Рідкісні проблеми з упаковкою (транспортної, індивідуальної) або станом промо- матеріалів, прикріплених до пляшок (чашки, стакани).
Дотримання умов поставки	Нарікання трапляються, але рідко. В основному через затримки із зазначеного часу приходу машини (в рамках 2 годин) - для деяких видів клієнтських точок це пов'язане з незручностями. В іншому - система відвантажень працює добре, своєчасно, точно.
Допомога в просуванні товарів	Розміщення POS -матеріалів в торгових точках; участь в друкованих виданнях торгових мереж; проведення промо-акцій.
Фінансові умови роботи	Рівень цін ринкових, є ексклюзивні умови по ряду виробників. Окремі фінансові умови робіт для великих та дрібних компаній, за запитом є можливість збільшувати оторочку платежу.
Сервіс	За крупними та перспективними клієнтами закріплений окремий менеджер, що дозволяє більш ефективно з ними працювати. Регулярно проводяться вибіркові опитування задоволеності клієнтів.

## Продовження таблиці 2.12

<b>ТОВ «Медар»</b>	
Раціональність асортименту	В цілому матриця адекватна ринковим очікуванням. Нерегулярно проводиться коригування асортиментної матриці. Новинки з'являються нерегулярно. Недолік видів міцної алкогольної позиції.
Якість реалізуємих товарів	Нарікання за якістю виникають, в тому числі – м'яті банки (пиво), порушення упаковки, етикеток.
Дотримання умов поставки	Трапляються нарікання з перенесення запланованих поставок в рамках 1 дня. В іншому нарікань немає, замовлення оформляються своєчасно, точність поставок (кількість, якість) як правило на гарному рівні.
Допомога в просуванні товарів	Розміщення POS – матеріалів в торгових точках; участь в друкованих виданнях торгових мереж.
Фінансові умови роботи	Рівень цін ринковий. Фінансові умови роботи більше вигідні крупним гравцям ринку.
Сервіс	Рівень обслуговування залежить від категорії клієнта – є окремі бізнес-процеси, в яких закріплені стандарти. В цілому обслуговування гарні.
<b>ТОВ «Хвиля»</b>	
Раціональність асортименту	В цілому матриця адекватна ринковим очікуванням. Щокварталу проводиться коригування асортиментної матриць, в тому числі із застосуванням опитувань клієнтів. Новинки з'являються нерегулярно.
Якість реалізуємих товарів	Мінімум нарікань. Рідкісні проблем и з упаковкою (транспортної, індивідуальної).
Дотримання умов поставки	Нарікання разі дуже рідко. Менеджери та дистриб'ютора самі контролюють регулярність, відправляють запити клієнту на основі статистики закупівель.
Допомога в просуванні товарів	Розміщення POS - матеріалів торгових точках; участь в друкованих виданнях торгових мереж; проведення промо-акцій.
Фінансові умови роботи	Рівень цін ринковий, є ексклюзивні умови по ряду виробників. Окремі фінансові умови роботи для крупних та дрібних компаній, закладів громадського харчування.
Сервіс	За крупними та перспективними клієнтами закріпленій окремий менеджер, що дозволяє більш ефективно з ними працювати. Є стандарти обслуговування, які обов'язкові для застосування в компанії.
<b>ПП «Рудницький І.С.»</b>	
Раціональність асортименту	В цілому матриця адекватна ринковим очікуванням. Нерегулярно проводиться коригування асортиментної матриці. Новинки з'являються нерегулярно. Недолік дорогих позицій.
Якість реалізуємих товарів	Нарікання за якістю виникають, в тому числі – м'яті банки (пиво), порушення упаковки, етикеток, а також постачання товарів, з терміном придатності (короткий період на реалізацію).
Дотримання умов поставки	Трапляються нарікання з перенесення запланованих поставок в рамках 1 дня. В іншому нарікань немає, замовлення оформляються своєчасно, точність поставок (кількість, якість) звичайно на гарному рівні.
Допомога в просуванні товарів	Розміщення POS - матеріали в торгових точках; участь в друкованих виданнях торгових мереж; проведення промо-акцій.
Фінансові умови роботи	Рівень цін ринковий. Фінансові умови роботи більше вигідні невеликим торговим точкам.
Сервіс	Невеликий штат, тому підхід до клієнтів уніфікований, по індивідуальним запитам може бути довга відповідь.

Конкурентний аналіз показав, що аналізоване підприємство – ТОВ «ТД Амбар», поступається найближчому конкурентові (ТОВ «Хвиля») за такими параметрами як: раціональність асортименту, умови поставок товару, дотримання умов поставки; однак має перевагу за такими характеристиками як: фінансові



умови роботи та сервіс; за показниками якості товару і допомоги в просуванні ТОВ «ТД Амбар» та ТОВ «Хвиля» знаходяться на одному рівні.

Тому аналізованому підприємству торгівлі слід звернути особливу увагу на роботу відділу продаж. Поліпшення його роботи буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

## **РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ГД Амбар»**

### **3.1 Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ГД Амбар»**

В результаті аналізу конкурентоспроможності та ТОВ «ГД Амбар» в попередньому розділі одним з головних напрямків вдосконалення є оптимізація роботи відділу продаж.

В сучасних економічних умовах політика продажів при добре розробленій концепції та чіткої організації збуту, здатні значно збільшити обсяг продажів і принести дохід [20, с.32]. У господарській діяльності організацій, до яких відноситься аналізована фірма, основним питанням є збут (реалізація) продукції. При наявності конкуренції головне завдання системи управління збутом – забезпечити завоювання та збереження організацією кращою частки ринку і домогтися переваги над конкурентами.

Збутова політика підприємства ТОВ «ГД Амбар» включає в себе організацію оптимальної збутової мережі для ефективних продажів, зберігання продукції, визначення маршрутів руху товарів, організацію транспортування, робіт з відвантаження і навантаженні алкогольної продукції, питання логістики, систему постачання, забезпечення ефективності товароруку.

Діяльність підприємства в області розподілу і збуту, підпорядкована двоєдиній меті [21, с.101]:

- 1) забезпечити доставку продукції в необхідній кількості та в таке місце, і в такий час, який найбільше влаштовують замовника;
- 2) сприяти залученню уваги замовника до продукції компанії і всіляко стимулювати її продаж кінцевому споживачеві.

Завдання збутової політики ТОВ «ГД Амбар» полягає в тому, щоб вибрати найкращий варіант розподілу і ефективну форму збуту. ТОВ «ГД Амбар» здійснює оптові продажі своїм клієнтам через інших оптовиків. Але останнім

часом з'явилася необхідність продажів безпосередньо кінцевому споживачеві через власний роздрібний магазин. Тому, виходячи із специфіки категорій споживачів, в компанії діють два методи формування збутового каналу (рис.3.1).

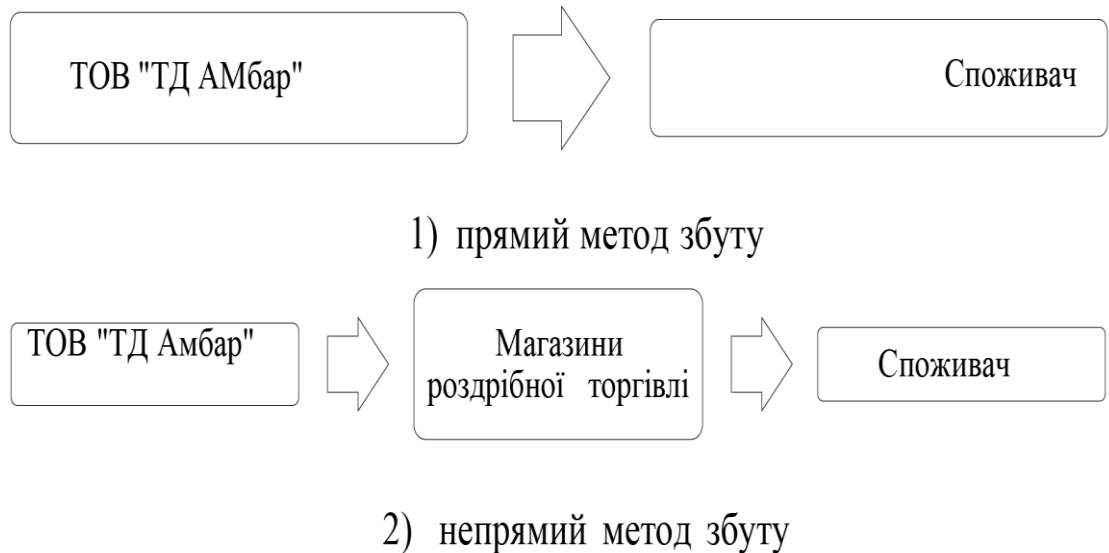


Рисунок 3.1 Методи збу́ту ТОВ «ТД Амбар»

Використовуючи прями́й метод збу́ту (рис. 3.1.) компанія вступає в безпосередні відносини з споживачами і не вдається до послуг незалежних посередників. Безпосередньо відбуваються продажі споживачам алкогольної продукції через власний магазин роздрібно́ї торгівлі. Непрями́й метод збу́ту компанія використовує при оптовому продажі магазинам роздрібно́ї торгівлі.

Прями́й збу́т вигідний при наступних обставинах:

- кількість товару, що продається дуже багато, щоб виправдати чималі витрати на прями́й збу́т;
- продажна (конкурентна) ціна вища за собівартість, що і дозволяє виправдовувати витрати за прями́м збу́ту [22, с.10].

Зміст роботи по збу́ту товарів ТОВ «ТД Амбар» ґрунтується на декількох етапах (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 Етапи збуту продукції в ТОВ «ТД Амбар»

При цьому відділ повинен виконувати розширену кількість операцій, завдань і функцій. На рис. 3.3 відображені основні функції та завдання вдосконаленого відділу продаж.

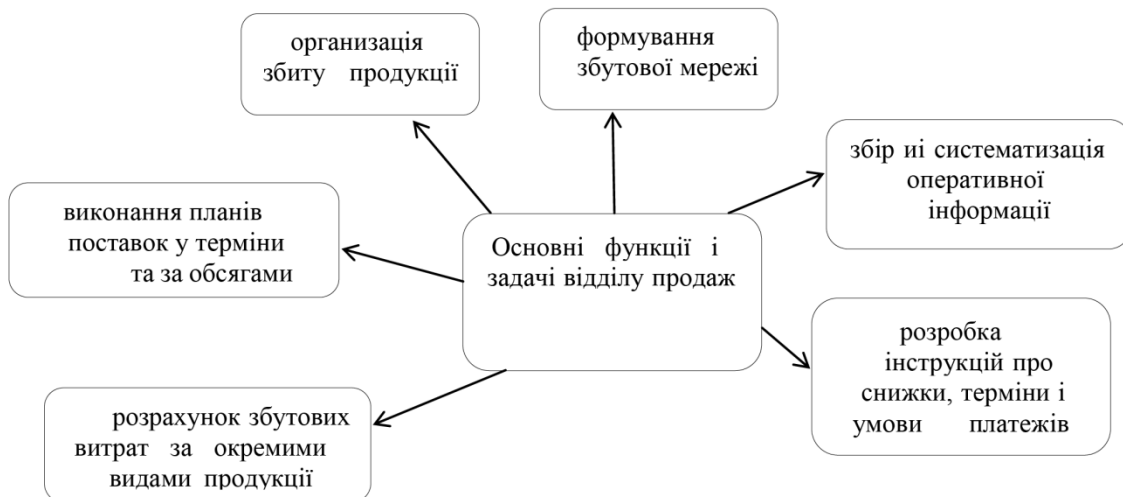


Рисунок 3.3. Основні функції та завдання відділу продаж ТОВ «ТД Амбар»

Як показано на рисунку, відділ буде виконувати значну кількість операцій, в тому числі просуванням продукції, а також буде використовувати сучасні технології обліку продукції.

Проведемо ранжування асортименту компанії з використанням АВС-аналізу в 2019 р. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ранжування асортименту з використанням АВС-аналізу в 2019 р.

Вид алкогольної продукції	Об'єм продаж, тис.грн	Частка, %	Група
1. Горілка	180014,172	12,2%	А
2. Коньяки	150503,652	10,2%	А
3. Віскі	36888,15	2,5%	В
4. Ром	28034,994	1,9%	С
5. Текіла	23608,416	1,6%	С
6. Джин	17706,312	1,2%	С
7. Самбука	22132,89	1,5%	С
8. Бальзами	57545,514	3,9%	В
9. Вино	224279,952	15,2%	А
10. Ігристе вино	154930,23	10,5%	А
11. Шампанське	153454,704	10,4%	А
12. Настоянки	32461,572	2,2%	В
13. Лікери	45741,306	3,1%	В
14. Пиво	191818,38	13%	А
15. Коктейлі	75251,826	5,1%	В
16. Наливки	22132,89	1,5%	С
17. Пунші	14755,26	1%	С
18. Напої десертні	14755,26	1%	С
19. Напої слабоалкогольні газовані та негазовані	29510,52	2%	В
Разом	1475526	100%	

З таблиці видно, група товарів «А» становить 71,5% всіх продажів компанії, що в грошовому вираженні складає 1055001,09 тис. грн, в складі даної групи 6 найменувань товарів. Група товарів «В» становить 18,8% продажів компанії, що в грошовому вираженні складає 277398,89 тис.грн., в складі даної групи 6 найменувань товарів. Група товарів «С» складає 9,7% продажів компанії, що в грошовому вираженні складає 143126,02 тис.грн., в складі даної групи 7 найменувань товарів.

Для найбільш наочного уявлення вищевказаних даних побудуємо гістограму, в якій буде відображатися частка прибутку в обсязі продажів кожної асортиментної позиції та представимо на рис. 3.4.

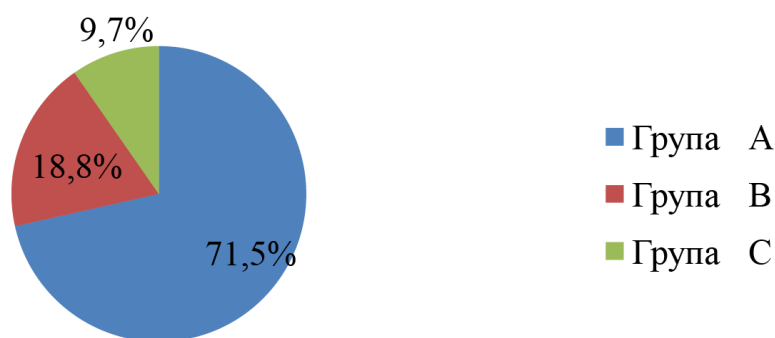


Рисунок 3.4 Частка прибутку в обсязі продажів кожної асортиментної позиції, %

Даний рисунок відображає, скільки відсотків продажів, дає кожна асортиментна позиція. Таким чином можна зробити висновок, що товари входять до групи «А» активно користуються попитом у клієнтів, група «В» також користуються попитом. Група «С» приносить компанії найменше прибутку, дана продукція менш затребувана, отже, керівництву необхідно розглянути питання про виведення даних товарів з асортименту. Але для цього потрібно провести додаткове дослідження.

Такий аналіз необхідно проводити щомісяця для того, щоб успішно керувати своїм асортиментом.

У століття загальної комп'ютеризації, практично кожна людина все необхідне шукає в мережі Інтернет. Про досліджувану компанію практично немає ніякої інформації в Інтернеті, що значно впливає на знання замовників-споживачів про неї. Одним із способів просування товару ТОВ «ТД Амбар» може стати офіційний сайт, на якому буде відображена інформація про компанію, її продукції, контакти, знижки, акції тощо. Ми пропонує створити сайт, який буде простий для перегляду і досить інформативний.

Односторінковий сайт, або як його ще називають посадкова сторінка (Landing Page) – підійде найбільше. Такий формат сайтів дуже популярний в даний час, він не передбачає розгалуженої і складної структури. Створити такий сайт можна досить швидко і це набагато дешевше, ніж сайт з багаторівневим меню. В середньому обсяг витрат на утворять єдиний сайт незрівнянно нижче, ніж

на класичний сайт. Багато в чому саме тому вони і здобули таку популярність. Крім того вони мають адаптивний дизайн, тобто перегляд сайту на планшеті або смартфоні не складе труднощів.

Одна з популярних веб-студій міста Вінниця пропонує кілька «пакетів»: «Старт», «Стандарт» і «VIP». За пакету «Стандарт», створення такого формату сайту буде коштувати 15 000 грн. В даний «пакет» послуг входить:

- формування унікальної торговельної пропозиції;
- складання макет сайту;
- створення унікального сучасного дизайну;
- розробка сайту з кількістю блоків до 10 шт.;
- створення адаптивної верстки (тобто адаптація під будь-який «гаджет»: комп'ютер, планшет, смартфон);
- програмування;
- розробка та покупка домену - адреси створеного сайту;
- хостинг на 1 рік - розміщення інформації сайту на сервері, що постійно перебуває в мережі Інтернет;
- розробка і створення favicon.ico - значка, який відображається поруч з назвою сайту у вікні браузера або у видачі пошукової системи, його використання дозволить підвищити впізнаваність сайту;
- функція аналітики на сайті;
- створення форми онлайн-заявки;
- створення системи управління сайтом;
- аналітика попиту в інтернеті за тематикою;
- аналіз конкурентів.

Після розробки та запуску сайту в роботу, для компанії буде можливим використання технологій мережі інтернет для залучення нових клієнтів і замовників.

### 3.2 Економічне обґрунтування пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТД Амбар»

Реалізація запропонованих заходів передбачає певні витрати, які відображені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Витрати проекту

Захід	Вартість на рік, грн.
Впровадження програми аналізу асортименту	70 380
Удосконалення роботи відділу продаж і формування прямого каналу розподілу продукції	448 627,2
Створення офіційного сайту компанії	15 000
Всього	534 007,2

Аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ТД Амбар» включає оцінку економічної ефективності розроблених заходів. Розрахунок ефективності проекту включає в себе [14, с.298]:

1. Чиста приведена вартість (NPV);
2. Термін окупності (PP);
3. Індекс прибутковості (PI) .

Коефіцієнт дисконтування (дисконт) приймаємо на рівні 12,9%.

1. Чиста приведена вартість:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (3.1)$$

де CF- грошовий потік, r- ставка дисконтування, IC - початкові інвестиції, інвестиційні витрати, t- термін реалізації проекту.

2. Термін окупності :

$$PP = \frac{IC}{CF} \quad (3.2)$$



3. Індекс прибутковості:

$$PI = \frac{PV}{IC} \quad (3.3)$$

Всі вище перераховані розрахунки зафіксовані в табл. 3.3

Таблиця 3.3 – Розрахунок ефективності проекту

Показники	1 рік	2 рік	Сума
Першочергові інвестиції (IC), грн.	534 007,2	78780	612 787,2
Номінальні доходи (C F), грн.	476 600	500 430	977 030
Чиста приведена вартість ( NPV ) грн.	-	-	201 961
Термін окупності (PP), рік	-	-	0,63
Індекс прибутковості ( PI), %	-	-	1,33

За результатами розрахунку ефективності проекту можна сказати, що проект ефективний, так як  $NPV > 0$ , а індекс прибутковості  $> 1$  і період окупності досить короткий (0,63 року). Таким чином, реалізація вищевказаних заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії ТОВ «ТД Амбар» і зміцненню своїх позицій на ринку.

## ВИСНОВКИ

Отже, з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Конкурентоспроможність – це здатність компаній, галузей, регіонів і країн створювати відносно високий рівень доходів і заробітної плати, які залишаються відкритими для міжнародного змагання, конкурентоспроможність може бути визначена як властивість, що вказує рівень привабливості підприємства для споживача

2.Методи аналізу конкурентоспроможності: оцінка конкурентоспроможності з точки зору порівняльних переваг, оцінка конкурентоспроможності в рамках теорії рівноваги, оцінка конкурентоспроможності на основі якості продукції та ін.

3. Конкурентоспроможність може бути збільшена шляхом: підвищення продуктивності праці; стати «еталоном» для споживача; вивчити себе, постійно вивчайте свої слабкі та сильні сторони, зміцнюйте їх, знаходьте недоліки та усувайте їх, працюйте над собою; заохочення диференціації, конкуренти будуть послідовно прагнути пропонувати краще обслуговування клієнтів, якість продукції та маркетингу; формування несподіваних партнерських відносин; взаємне навчання; захоплення більшої частки ринку серед споживачів, завжди буде хтось, хто краще вас, і це абсолютно нормально; привілейована клієнтська база; маркетинг; лідерство витрат,оборонні стратегії;технологічна конкурентна стратегія.

4. Основним видом діяльності ТОВ «ТД Амбар» є торгівля оптова алкогольними напоями, включаючи пиво та харчовий етиловий спирт. Основним видом діяльності є реалізація вино-горілчаної продукції. Провівши аналіз динаміки основних показників діяльності торгового підприємства ТОВ «ТД Амбар» за три роки приходимо до висновку, що ТОВ «ТД Амбар» досить ефективно керує своєю діяльністю та має стійкі господарські зв'язки, однак, керівництву підприємства варто звернути увагу на зниження рентабельності кінцевої діяльності протягом ряду років. Найбільшу частку в структурі продажів

компанії займають торгові мережі – 44%. До торгових мереж, з якими співпрацює ТОВ «ТД Амбар» відносяться: супермаркети «Форум», «Фуршет», «Грош» та інші заклади торгівлі. Штат працівників склав 148 осіб.

5. Аналіз п'яти сил по Портеру дозволяє зробити висновок про те, що компанія займає стабільне положення на досліджуваному ринку, є конкурентоспроможною. Це ж підтверджують високі і стабільні показники фінансово-господарської діяльності. Однак, незважаючи на міцне становище компанії на ринку, існують значні загрози справжньої конкурентоспроможності компанії.

6. Конкурентний аналіз показав, що аналізоване підприємство – ТОВ «ТД Амбар», поступається найближчому конкурентові (ТОВ «Хвиля») за такими параметрами як: раціональність асортименту, умови поставок товару, дотримання умов поставки; однак має перевагу за такими характеристиками як: фінансові умови роботи та сервіс; за показниками якості товару і допомоги в просуванні ТОВ «ТД Амбар» та ТОВ «Хвиля» знаходяться на одному рівні

7. В результаті аналізу конкурентоспроможності та ТОВ «ТД Амбар» в попередньому розділі одним з головних напрямків вдосконалення є оптимізація роботи відділу продажів. Одним із способів просування товару ТОВ «ТД Амбар» може стати офіційний сайт, на якому буде відображена інформація про компанію, її продукції, контакти, знижки, акції тощо. Ми пропонує створити сайт, який буде простий для перегляду і досить інформативний.

8. Аналіз ефективності заходів щодо вдосконалення збутової діяльності ТОВ «ТД Амбар» свідчить, що проект ефективний, так як  $NPV > 0$ , а індекс прибутковості  $> 1$  і період окупності досить короткий (0,63 року). Таким чином, реалізація вищевказаних заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії ТОВ «ТД Амбар» і зміцненню своїх позицій на ринку.

## Література

1. Александров І. О. Еволюція дефініції конкурентоспроможності продукції. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 2. С. 89–99.
2. Еремеева Н.В., Калачев С.Л. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: КолосС, 2016. 192 с.
3. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
4. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. Краматорск: Наук. думка, 1999. 496 с.
5. Перцовский Н.И. и др. Международный маркетинг: учеб. пособие / под ред. Н.И. Перцовского. Москва: Высшая школа, 2001. 239 с.
6. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
7. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
8. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2017. 424 с.
9. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пос. М.: Юрайт-Из-дат, 2019. 460 с.
10. Тищенко А.Н., Тараруев Ю.А. Оценка конкурентоспособности предприятий строительного кластера. *Бизнес Информ*. 2009. №3. С. 32–36.
11. Головки-Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 67–73.
12. Иванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Х. : ХНЭУ, 2004. 256 с.

13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
14. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2010. 459 с.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. 416 с.
16. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31 (1). С. 143–150.
17. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: ВД "Професіонал", 2016. 448 с.
18. ТОВ «ТД Амбар» URL: <https://odnodata.com/egrpou/38512011> (дата звернення: 28.05.2020).
19. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : ВТД «Університетська книга». 2013. № 4. С. 274–282.
20. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. №6. С. 29–35.
21. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100–103.
22. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.