

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
ЦЗДВН
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Рекуненко І.І.

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА
РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві (на прикладі підприємства «Автомаг Плюс»)»

Здобувачки групи Мз-01с Бублик Наталії Володимирівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Бублик Н.В. _____

Керівник старший викладач кафедри, к. е.н., доцент, Опанасюк Ю.А. _____

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЗДВН

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Рекуненко І.І.

_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувачки групи Мз-01с Бублик Наталія Володимирівна

1. Тема роботи «Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві (на прикладі підприємства «Автомаг Плюс»)» затверджена наказом № №0563-VI від 21.05.2024 року

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 31 травня 2024 р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства.

4. Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність торговельного підприємства.

5. Предмет дослідження: є методи, стратегії та механізми управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок та наукових праць та досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю, практичних даних та інформації підприємства «Автомаг Плюс»

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

| № пор. | Назва розділу | Термін подання |
|--------|--|----------------|
| I | Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції | 10.05.2024 |
| II | Методи вимірювання конкурентоспроможності | 15.05.2024 |
| III | Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві "Автомаг плюс" | 20.05.2024 |

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити поняття конкурентоспроможності продукції, виявити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність торгівельного підприємства та вивчити стратегії підвищення конкурентоспроможності.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз якісних та кількісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначити методологію, знайти їх недоліки та переваги

У розділі 3 студент повинен оцінити конкурентоспроможність торговельного підприємства на прикладі конкретного підприємства та розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності.

8. Консультації щодо виконання роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

9. Дата видачі

завдання 05.05.2024Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач, к. е.н., доцент, Опанасюк Ю.А.

Завдання до виконання одержав

Бублик Н.В.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві (на прикладі підприємства «Автомаг Плюс»)» викладена на 56 сторінках, 57 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Предмет дослідження: є методи, стратегії та механізми управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

1. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання: Аналізі теоретичних підходів до концепції конкурентоспроможності підприємства.

2. Вивченні практичного досвіду управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств.

3. Дослідженні факторів, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства на прикладі "Автомаг Плюс".

4. Розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок та наукових праць та досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю, практичних даних та інформації підприємства «Автомаг Плюс»

Методи дослідження: 1. Аналіз літературних джерел та теоретичних публікацій для уточнення поняття конкурентоспроможності продукції.

2. Систематичний огляд наукових джерел для класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності.

3. Аналіз фінансових звітів та показників діяльності підприємства для застосування кількісних методів оцінки

4. Аналіз конкурентного середовища за допомогою SWOT-аналізу та порівняння з іншими учасниками ринку.

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у впровадженні отриманих результатів та рекомендацій у реальну практику: розроблені стратегії та рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління.

Результати дослідження були опубліковані в тезах на Міжнародній інтернет-конференції “Сучасний менеджмент і економічний розвиток”.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Зміст

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 7 |
| Розділ 1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції | 9 |
| 1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції | 9 |
| 1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність торгівельного підприємства | 14 |
| 1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства | 17 |
| Розділ 2. Методи вимірювання конкурентоспроможності..... | 24 |
| 2.1 Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності | 24 |
| 2.2 Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності..... | 25 |
| 2.3. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності..... | 29 |
| Розділ 3. Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві "Автомаг плюс" | 36 |
| 3.1. Аналіз діяльності підприємства "Автомаг плюс"..... | 36 |
| 3.2. Аналіз конкурентного середовища ПП «Автомаг плюс» | 38 |
| 3.3. Аналіз конкурентоспроможності ПП «Автомаг плюс» | 41 |
| 3.4. Визначення стратегій підвищення конкурентоспроможності..... | 47 |
| Висновки..... | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 52 |

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у економічному середовищі питання конкурентоспроможності стає вирішальним для будь-якого підприємства. Змагання на ринку стає все більш інтенсивним, вимагаючи від компаній постійного підвищення ефективності та адаптації до нових умов. У цьому контексті особливо важливою стає тема управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки саме якість та конкурентоспроможність продукції є ключовими факторами успіху на ринку.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Предмет дослідження: є методи, стратегії та механізми управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

1. Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання:

Аналізі теоретичних підходів до концепції конкурентоспроможності підприємства.

2. Вивченні практичного досвіду управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств.

3. Дослідженні факторів, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства на прикладі "Автомаг Плюс".

4. Розробці та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок та наукових праць та досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю, практичних даних та інформації підприємства «Автомаг Плюс»

В ході роботи було розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності продукції, визначено фактори, що впливають на неї, розглянуто стратегії її підвищення та методи вимірювання. На основі аналізу діяльності підприємства "Автомаг плюс" було проведено оцінку його конкурентного стану та визначено потенційні можливості для підвищення конкурентоспроможності.

Ця робота має практичне значення для підприємства "Автомаг плюс" та інших суб'єктів підприємницької діяльності, які зацікавлені в підвищенні ефективності управління конкурентоспроможністю своєї продукції. Висновки та рекомендації, отримані у результаті цього дослідження, можуть стати основою для подальших стратегічних рішень та розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Апробація матеріалів роботи була здійснено на Міжнародній інтернет-конференції "Сучасний менеджмент і економічний розвиток".

Розділ 1 Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю продукції

1.1. Поняття конкурентоспроможності продукції

Багато авторів вже досліджували тему конкурентоспроможності продукції, що свідчить про її важливість. Однак, виявлено певні відмінності в поглядах між різними дослідниками. Основні визначення конкурентоспроможності наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Тракткування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

| Автор | Поняття |
|--|---|
| Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. | «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування» |
| Л. Кривенко | «Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем Задоволення товарами потреб споживачів і з, а ефективністю виробничої діяльності» |
| К. Кузнєцова | «Наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей» |
| С. Покропивний | «Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції» |
| Ж. Крючкова | «Здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва» |

Джерело: створено автором на основі 25. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., & Романко, О. П. (2011), Кривенко, Л. В., Мішенін, Є. В., & Макаренко, М. І. (2018), Кузьменко, О. М., & Грузін, Б. В. (2023), Покропивний, С. Ф., Швиданенко, Г. О., Швиданенко, Г. А., Федонін, О. С., Федонін, А. С., Колот, В. М., ... & Шевчук, Н. В. (1999), Крючкова, Ж. В. (2016)

Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності

Бочко О.Ю., Кожушко П.І. виділяють декілька аспектів визначення конкурентоспроможності. Основні з них наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: розроблено автором на основі (Бочко, О., & Кожушко, П., 2024)

С. В. Іваненко, А. В. Кваско (2010) наголошують, що конкурентоспроможність часто плутають з продуктивністю. Продуктивність відноситься до внутрішніх можливостей організації, тоді як конкурентоспроможність відноситься до відносної позиції організації проти її конкурентів.

На нашу думку, конкурентоспроможність продукції - це здатність продукту або послуги конкурувати на ринку з аналогічними пропозиціями і виживати в умовах конкуренції. Це поняття включає в себе не лише цінові

параметри, але й якісні, інноваційні, маркетингові та інші аспекти, що формують споживчу цінність продукту.

Ключові аспекти конкурентоспроможності продукції наведені на рисунку 1.2



Рисунок 1.2 - Ключові аспекти конкурентоспроможності продукції
Джерело: розроблено автором

Розглянемо ці аспекти більш детально

1. **Якість:** Висока якість продукції є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності. Вона визначається відповідністю продукту вимогам споживачів та відповідністю вимогам стандартів.

2. **Ціна:** Цінова стратегія також впливає на конкурентоспроможність. Продукт повинен мати конкурентоспроможну ціну, яка відображає його споживчу цінність і водночас забезпечує прибуток підприємству.

3. **Інновації:** Використання новітніх технологій, матеріалів і процесів дозволяє створювати продукцію, яка відрізняється від конкурентів і має перевагу на ринку.

4. Маркетингові стратегії: Ефективні маркетингові стратегії допомагають залучити увагу споживачів до продукту і розробити позиціонування, яке виділяє його серед конкурентів.

5. Обслуговування клієнтів: Якісне обслуговування клієнтів, включаючи швидку реакцію на запити та вирішення проблем, також впливає на сприйняття продукту споживачами і його конкурентоспроможність.

Враховуючи ці аспекти, конкурентоспроможність продукції може бути досягнута та підтримана через постійні зусилля підприємства в управлінні якістю, інноваціями, маркетингом та обслуговуванням клієнтів.

Потрібно розрізняти конкурентоспроможність торговельного підприємства та виробничого. Так, наприклад, Носач Н.М. (2017), вважає, що конкурентоспроможність торговельного підприємства – «це здатність і можливість конкурувати з іншими підприємствами на ринку товарів і послуг, яка характеризується певним рівнем». На нашу думку це визначення повністю не розкриває цю дефініцію.

Автор вважає, що конкурентоспроможність торговельного підприємства — це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку шляхом залучення та утримання споживачів завдяки своїм перевагам. Ці переваги включають не лише асортимент та якість продукції, яку підприємство закуповує для продажу, але й високий рівень обслуговування клієнтів під час і після продажу. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства, такі:

1. **Якість купленої продукції:** Відповідність товарів потребам та очікуванням споживачів, а також їх надійність та довговічність.

2. **Якість послуг продажного сервісу:** Професійність та компетентність персоналу, зручність процесу покупки, швидкість і точність обслуговування.

3. **Якість післяпродажного сервісу:** Ефективне гарантійне обслуговування, підтримка клієнтів, швидке вирішення претензій та запитів, надання додаткових послуг (наприклад, доставка, установка, консультації).

Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства, показані на рисунку 2.

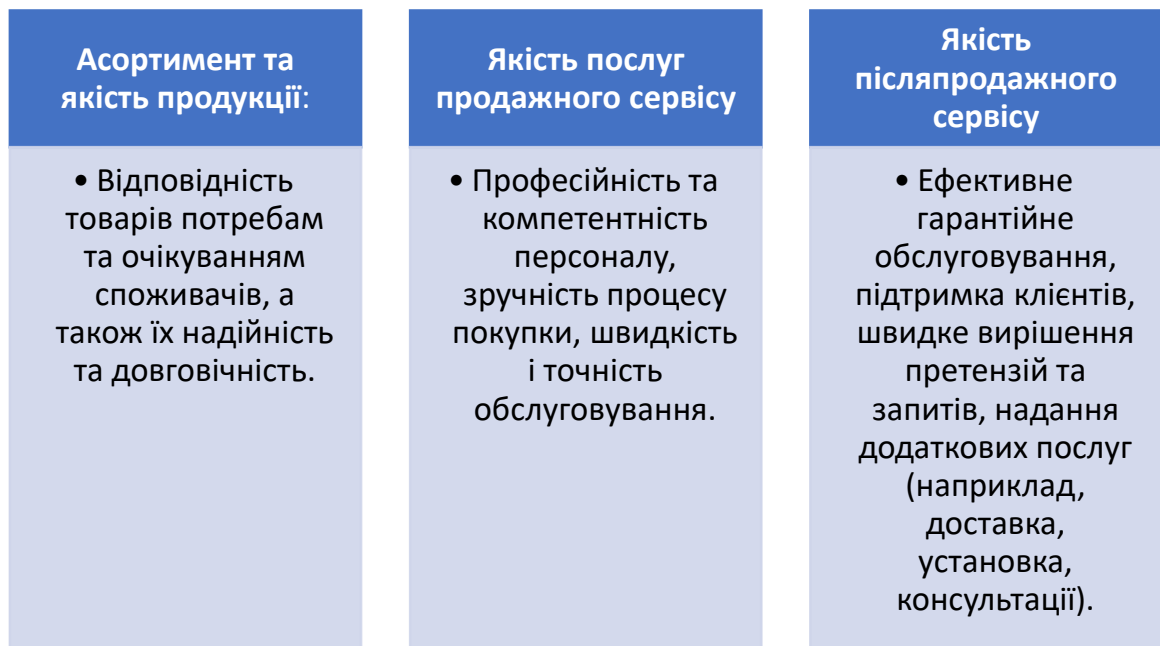


Рисунок 1.3 – Основні складові поняття «конкурентоспроможність торговельного підприємства»

Джерело: розроблено автором

Від цих чинників залежить рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність до підприємства, а також здатність підприємства утримувати свою позицію на ринку та розширювати частку ринку.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства

Для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності у торгівлі необхідно розглядати чинники конкурентоспроможності як систему зовнішніх впливів та внутрішніх аспектів організації.

До внутрішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність у торгівлі, можна віднести фактори, представлені на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства

Створено автором на основі (Бондаренко, С. М., & Голембівська, В. В., 2018; Шимко, О. В., 2012)

Розглянемо запропоновані фактори більш докладно.

1. **Якість продукції:** Відповідність товарів потребам та очікуванням споживачів, надійність і довговічність продукції (Конащук, В. Л., & Робота, Д. Г., 2020).

2. **Асортимент продукції:** Широкий вибір товарів, здатність задовольнити різноманітні потреби споживачів (Антонюк, І., 2021).

3. **Цінова політика:** Конкурентоспроможні ціни, гнучкі знижки, програми лояльності для клієнтів (Сіленко, М. В., Обнявко, О. В., & Кочевой, М. М., 2023; Безпарточний, М. Г., 2014).

4. **Якість обслуговування:** Ввічливість, професійність та компетентність персоналу, оперативність у обслуговуванні (Нода, К., 2022).

5. **Післяпродажний сервіс:** Наявність і якість гарантійного обслуговування, підтримка клієнтів, швидке реагування на претензії та запити (Тітарчук, А. С. , 2020).

6. **Маркетингова стратегія:** Ефективність рекламних кампаній, просування товарів, залучення і утримання клієнтів (Близнюк, О. П., & Іванюта, О. М., 2021).

7. **Логістика:** Швидкість і надійність поставок, ефективне управління запасами, зручність розташування торгових точок (Бондаренко, С. М., & Голембівська, В. В., 2018).

8. **Інновації та технології:** Використання сучасних технологій у процесах продажу, обслуговування та управління бізнесом (Manzella, J., 2023, Тищенко, О., & Бугай, В., 2020).

9. **Репутація та імідж бренду:** Довіра споживачів, пізнаваність бренду, позитивні відгуки клієнтів (Халімон, Т. М., 2016).

10. **Фінансова стабільність:** Можливість інвестування у розвиток, наявність достатніх фінансових ресурсів (Шарко, В. В., 2015).

Зовнішні фактори приведені на рисунку 1.5. Розглянемо їх більш докладно.



Рисунок 1.5 – Зовнішні фактори конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Джерело: створено автором

1. **Конкурентне середовище:** Кількість та сила конкурентів, їх стратегії та позиції на ринку.
2. **Економічні умови:** Загальний рівень економічного розвитку, купівельна спроможність населення, рівень інфляції.
3. **Соціальні фактори:** Демографічні зміни, уподобання та поведінка споживачів, культурні особливості.
4. **Технологічні зміни:** Розвиток нових технологій, які можуть впливати на процеси торгівлі та обслуговування.
5. **Правові регулювання:** Законодавство, що регулює торговельну діяльність, податкові норми, стандарти якості.
6. **Політична стабільність:** Вплив політичних факторів, урядова політика щодо бізнесу та торгівлі.
7. **Екологічні фактори:** Екологічні вимоги, тенденції до сталого розвитку, вплив на довкілля.

Розуміння та управління цими факторами дозволяє торгівельному підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність та утримувати позиції на ринку.

1.3. Стратегії підвищення конкурентоспроможності торгівельного підприємства

Для успішного функціонування та розвитку в умовах динамічних ринкових змін підприємствам роздрібної торгівлі необхідно розробити стратегію, спрямовану на підвищення їхньої конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій на вітчизняному споживчому ринку або його окремих сегментах.

Багато відомих дослідників, таких як John Manzella (2023), Халімон, Т. М. (2016), Шарко, В. В. (2015), Головчук, Ю. О., & Пчелянська, Г. О. (2020) приділяли значну увагу питанням розробки та реалізації ефективної стратегії. Особливості формування стратегії розвитку в умовах кризи досліджували Максимова, Т. С., Жданова, О. С., & Івченко, Є. В. (2009), Глебова, А. О., & Голуб, О. М. (2016). Сучасні науковці, зокрема Кустріч, Л. О. (2019), Стельмашук, Н. А. (2013) наполягають на необхідності застосування маркетингового підходу під час розробки та реалізації стратегії сучасного підприємства.

Система конкурентних стратегій підприємства включає в себе різні підходи до формування конкурентних переваг, спрямованих на підвищення його ефективності та виокремлення на ринку. Основні стратегії формування конкурентних переваг включають:

- Диференціація продукції: Підприємство намагається створити продукт або послугу, яка відрізняється від аналогів на ринку за допомогою якості, дизайну, унікальних характеристик або іншими параметрами.

- Фокусування на ринковому сегменті: Підприємство спеціалізується на обслуговуванні конкретного сегменту ринку, наприклад, певної географічної області, певної групи клієнтів або певного сегмента продукту.

- Лідерство за вартістю: Підприємство намагається знизити витрати на виробництво та постачання, щоб можна було пропонувати продукцію або послуги за нижчу ціну, ніж конкуренти, при цьому зберігаючи задоволення клієнтів.

- Стратегія інновацій: Підприємство активно інвестує в дослідження та розробки нових продуктів, технологій або процесів, що дозволяє відзначитися на ринку як лідер у впровадженні новаторських рішень.

- Стратегія партнерства та кооперації: Підприємство шукає можливості співпраці з іншими фірмами або організаціями для створення синергії, об'єднуючи свої ресурси та компетенції для досягнення спільних цілей (Костюк, В., & Янчук, Т., 2019).

Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це набір підходів та дій, спрямованих на збільшення його ефективності, здатності протистояти конкуренції та здобуття переваг на ринку. Основні стратегії включають:

- Диференціація продукції або послуг: Розвиток унікальних характеристик продукту або послуги, які роблять їх привабливими для споживачів і відрізняють від аналогів на ринку.

- Стратегія низьких витрат: Зниження виробничих витрат та оптимізація процесів з метою пропозиції товарів або послуг за нижчу ціну, ніж у конкурентів.

- Інновації та технологічний прогрес: Постійна робота над вдосконаленням продуктів, процесів та технологій, а також впровадження новаторських рішень.

- Фокусування на ринковому сегменті: Концентрація зусиль на обслуговуванні певної аудиторії чи ринкового сегменту, що дозволяє краще задовольняти їхні потреби.

- Стратегія розвитку талантів та кадрів: Інвестування у розвиток та залучення висококваліфікованих працівників, створення стимулюючої робочої атмосфери та збереження ключових талантів у компанії.

- Стратегія маркетингу та брендингу: Розробка ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення усвідомленості бренду та його визнання на ринку.

- Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами: Розвиток ефективної системи взаємодії з клієнтами та постачальниками, що сприяє підтримці довгострокових відносин (Вербівська, Л. В., & Судук, І. В., 2017).

Стратегії конкурентної поведінки - це набір дій та підходів, що визначають, як підприємство взаємодіє з конкурентами на ринку з метою досягнення своїх цілей та забезпечення стабільної позиції на ньому. Основні стратегії конкурентної поведінки включають:

1. Наступальні стратегії - це підходи та тактики, спрямовані на активне розширення діяльності підприємства та виходження на нові ринки чи галузі. Важливо обирати та реалізовувати наступальні стратегії з урахуванням внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх факторів, що впливають на його успіх.

Основні наступальні конкурентні стратегії включають:

- 1.1. Стратегія розширення ринку: Підприємство виходить на нові ринки або розширює свою присутність на існуючих, шляхом введення продуктів або послуг у нових географічних областях або ринкових сегментах.

- 1.2. Стратегія розвитку нових продуктів або послуг: Підприємство інвестує в дослідження та розробку нових продуктів або послуг, що відповідають потребам ринку та забезпечують конкурентні переваги.

1.3. Стратегія горизонтальної інтеграції: Підприємство поглинає або об'єднується з іншими компаніями у своїй галузі для розширення свого бізнесу та збільшення своєї частки на ринку.

1.4. Стратегія диверсифікації: Підприємство розширює свою діяльність на різні галузі або ринкові сегменти, що дозволяє зменшити ризики та забезпечити більшу стабільність.

1.5. Стратегія інновацій: Підприємство активно впроваджує нові технології, продукти або послуги, що дозволяє йому стати лідером у відповідній галузі та завоювати нові ринки.

1.6 Стратегія вертикальної інтеграції: Підприємство контролює всі етапи виробництва або постачання своїх товарів або послуг, від постачальників до кінцевих споживачів, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечити якість продукції.

2. Оборонні конкурентні стратегії - це підходи та тактики, спрямовані на захист підприємства від конкурентної загрози та збереження його позицій на ринку. Основні оборонні конкурентні стратегії включають:

2.1. Стратегія оборони позицій: Підприємство зосереджується на збереженні своєї поточної позиції на ринку, уникати раптових змін та реагувати на конкурентний тиск.

2.2. Стратегія цінової відповіді: Підприємство вживає заходів щодо зниження цін на свої товари або послуги для збереження або збільшення своєї частки на ринку, реагуючи на аналогічні дії конкурентів.

2.3. Стратегія захисту бренду і репутації: Підприємство активно працює над збереженням та підтримкою свого бренду та репутації, шляхом запобігання негативним публічним виступам, використанням маркетингових ініціатив та ін.

2.4. Стратегія розширення асортименту: Підприємство розширює свій асортимент товарів або послуг для збереження інтересу клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

2.5. Стратегія інновацій: Підприємство інвестує в дослідження та розробки нових продуктів, технологій або процесів, що дозволяє йому витримувати конкурентний тиск та залишатися актуальним на ринку.

2.6. Стратегія підтримки клієнтів: Підприємство зосереджується на задоволенні поточних клієнтів, надаючи їм високу якість обслуговування, підтримку та послуги післяпродажного обслуговування.

3. Коопераційні конкурентні стратегії - це підходи та тактики, що передбачають співпрацю та партнерство з іншими компаніями чи організаціями з метою досягнення спільних цілей або забезпечення конкурентних переваг. Основні коопераційні конкурентні стратегії включають:

3.1 Стратегія альянсів та партнерства: Підприємство укладає угоди або створює стратегічні партнерства з іншими компаніями для спільного вирішення проблем, розробки нових продуктів або послуг, або входження на нові ринки.

3.2 Стратегія субпідряду або аутсорсингу: Підприємство делегує частину своєї діяльності або виробничих процесів іншим компаніям чи підрядникам з метою зниження витрат або підвищення ефективності.

3.3. Стратегія спільної розробки продуктів або технологій: Підприємство співпрацює з іншими організаціями для спільного розвитку та впровадження нових продуктів, технологій чи інновацій.

3.4. Стратегія кооперації зі споживачами чи клієнтами: Підприємство взаємодіє з клієнтами або споживачами з метою отримання зворотного зв'язку, спільного розвитку продуктів або послуг, або підвищення задоволеності клієнтів.

3.5. Стратегія групового виступу на ринку: Підприємство об'єднується з іншими компаніями для спільного представлення на ринку, масового маркетингу або переговорів з постачальниками (Гусакова, К. Б., 2023).

Систематизуємо всі підходи в рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 - Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: Створено автором на основі (Сапотницька, Н. Я., & Козак, В. Є., 2023)

З початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України, за попередніми даними, було пошкоджено та зруйновано понад 120 підприємств. 30% підприємств припинили свою діяльність, а 45% почали частково відновлювати свою роботу (Василюк, Ю., 2022). Деякі підприємства, які прагнуть продовжувати діяльність за будь-яких умов, використали стратегію "релокації" (Березюк, Д. С., & Бугас, Н. В., 2023), тобто перемістили свої потужності повністю або частково в інші, більш безпечні регіони країни.

Враховуючи наведену вище інформацію та використовуючи систему конкурентних стратегій (рис. 1.6), можна встановити наступні приклади синергії між стратегіями підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно виділити коопераційні стратегії, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни інтенсивно співпрацюють з органами влади, конкурентами, громадами,

військовими частинами та контрагентами для виготовлення надважливих товарів.

Зараз багато підприємств активно використовують стратегії диференціації та фокусування для формування конкурентних переваг. Вони змінюють свою специфіку діяльності або обмежують асортимент на деяких ключових позиціях товарів. Наприклад, деякі швейні цехи переключилися на пошиття військового одягу, або спеціалізуються на виробництві жилетів. Фокусування на цих напрямках змушує підприємства переглянути свої відносини з постачальниками та клієнтами, а також раціоналізувати свої операційні процеси, що може включати відмову від малоприбуткових або затратних ділянок виробництва на користь аутсорсингу. Такий підхід дозволяє підприємствам зосередитися на основних напрямках діяльності та збільшити їхню стабільність Сапотніцька, Н. Я., & Козак, В. Є. (2023) .

Розділ 2. Методи вимірювання конкурентоспроможності

2.1 Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є важливою темою, оскільки вони допомагають зрозуміти, як підприємства можуть виживати та розвиватися в умовах ринку. Загальний аналіз результатів досліджень у цій області дозволяє систематизувати методи діагностики та оцінки, які можна побачити в таблиці 2.1.

Кількісні методи включають обчислення відносних величин, таких як коефіцієнти та показники, які відображають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції. Після цього ці величини можуть бути інтегровані у групові та комплексні показники.

Якісні методи оцінки конкурентоспроможності зазвичай ґрунтуються на аналізі якісних аспектів діяльності підприємства та його взаємодії з ринком.

Розглянемо кількісні і якісні методи докладніше в наступних підрозділах.

Таблиця 2.1 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Класифікаційна ознака | Група | Основні методи |
|--|---|--|
| За способом оцінювання | Кількісні | Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів |
| | Якісні | SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи |
| За формою представлення результатів | Матричні | Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа |
| | Індексні | Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції |
| | Графічні | Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів |
| За показниками і змінними, що використовують під час аналізу | Методи, що характеризують ринкові позиції | Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера |
| | Методи, що характеризують рівень менеджменту | Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг |
| | Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність | Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану |
| За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства | Спеціальні | Конкурентоспроможність продукції, матричні методи |
| | Комплексні | Індексні, інтегральні методи, метод балів |
| За рівнем ухвалення рішення | Стратегічні | Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM |
| | Тактичні | Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка |

Джерело: Суханова, А. (2021), Левіцька, А. О. (2013)

2.2 Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності

До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести:

- Об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки: Вони включають п'яти факторну модель, "ромб", ланцюжок цінностей М. Портера, які допомагають аналізувати ключові аспекти конкурентного середовища та визначати конкурентні переваги.

- Моделі стратегічного аналізу: Сюди входять STEP-аналіз та SWOT-аналіз, які допомагають ідентифікувати внутрішні та зовнішні фактори, впливаючи на конкурентоспроможність підприємства.

- Суб'єктивні матричні методи: Серед них можна виділити матриці BCG, GE/McKinsey, ADL, які використовуються для класифікації бізнес-одиниць та прийняття стратегічних рішень (Баєва, В. В., 2015).

П'ятифакторна модель - це метод оцінки конкурентоспроможності, що базується на аналізі п'яти основних сил, які впливають на позицію підприємства на ринку. Цей метод був розроблений Майклом Портером і відомий як модель "П'яти сил конкуренції". Основні складові цієї моделі включають:

- Загроза нових учасників на ринку: Це відносно нові компанії, які входять на ринок та можуть конкурувати з існуючими підприємствами. Висока загроза нових учасників може знизити прибутковість підприємства.

- Погроза заміщення продуктів або послуг: Це потенційна загроза від інших продуктів або послуг, які можуть замінити ті, що пропонує підприємство.

- Сила конкуренції від існуючих учасників: Це ступінь конкуренції від інших підприємств у відповідній галузі. Чим більше конкуренція, тим складніше підприємству зберегти або підвищити свою частку на ринку.

- Вплив постачальників: Це сила, яку виключно постачальники можуть впливати на підприємство. Наприклад, висока ціна на сировину або обмеженість її доступу може негативно впливати на прибутковість підприємства.

- Вплив покупців: Це сила, якою покупці можуть впливати на підприємство. Це може включати переговори про ціни, вимоги до якості продуктів чи послуг, або здатність перейти до інших постачальників (Лукашик, А. М.).

Метод оцінки конкурентоспроможності за допомогою "ромба" є інструментом, який використовується для аналізу конкурентного середовища підприємства. Цей метод базується на чотирьох основних складових, які утворюють форму ромба:

- Конкуренти: Оцінка конкурентів, їхніх стратегій, сильних і слабких сторін, а також позиціонування на ринку.

- Покупці: Аналіз сегментації ринку, потреб та вимог покупців, їхньої поведінки та реакції на продукцію чи послуги.

- Постачальники: Оцінка впливу постачальників на бізнес, їхньої вартості, надійності та інноваційного потенціалу.

- Підприємство: Аналіз власних сильних та слабких сторін, ресурсів, технологій, стратегій та спроможності реагувати на зміни на ринку (Рябко, Н. В., & Шквиря, Н. О., 2010).

Метод оцінки конкурентоспроможності за допомогою *STEP-аналізу* є інструментом, що дозволяє систематично аналізувати зовнішнє середовище підприємства, використовуючи чотири основні аспекти: Соціальні, Технологічні, Економічні та Політичні фактори. Основна мета даного аналізу полягає у розумінні впливу цих факторів на діяльність підприємства та виявленні можливостей та загроз у зовнішньому середовищі (Чобіток, В. І., & Грабар, М. В., 2018).

SWOT-аналіз є методом оцінки конкурентоспроможності, який базується на вивченні внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей та загроз. Аббревіатура "SWOT" означає Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози) (Бабич, Ю. А., 2019).

Матриця BCG (Boston Consulting Group) є методом оцінки конкурентоспроможності, який використовується для класифікації портфеля продуктів або бізнес-одиниць компанії на основі їхньої ринкової долі та швидкості зростання ринку (Громова, О. В., & Потоцька, Ю. Є., 2020).

Метод оцінки конкурентоспроможності *GE/McKinsey*, також відомий як Генеральна електрична/МакКінсівський аналіз, є інструментом стратегічного управління, призначеним для оцінки бізнес-одиниць в компанії та прийняття рішень щодо їхньої стратегії та інвестицій (Ємельянова, І. Ф., 2015).

Таблиця 2.2 – Недоліки та переваги якісних методів

| Метод | Недоліки | Переваги |
|------------------------------|--|---|
| П'ятифакторна модель Поттера | Складність інтерпретації Неоднакова вага факторів Нехватка гнучкості | Системний підхід Структурованість Універсальність |
| Ромб | Суб'єктивність Складність використання | Комплексний підхід Візуалізація Системний підхід |
| STEP-аналіз | Суб'єктивність Складність аналізу Неоднаковість впливу | Комплексний погляд Системний підхід Виявлення можливостей та загроз |
| SWOT-аналіз | Суб'єктивність Відсутність пріоритетів Необ'єктивність | Простота використання Комплексний погляд Широке використання |
| Матриця BCG | Суб'єктивність оцінки Статичність Статичність | Простота і легкість використання Визначення пріоритетів Ресурсне планування |
| Метод GE/McKinsey | Суб'єктивність оцінки Складність вимірювання Обмежений фокус | Комплексний аналіз Стратегічні рекомендації Порівняльна оцінка |
| ADL | Складність аналізу Суб'єктивність оцінки Не враховується стратегічний контекст | Аналіз витрат і доходів Стратегічні рекомендації Фокус на прибутковості |

Джерело: складено автором на основі (Баєва, В. В. (2015), Лукашик, А. М., Рябко, Н. В., & Шквиря, Н. О. (2010), Чобіток, В. І., & Грабар, М. В. (2018), Бабич, Ю. А. (2019), Громова, О. В., & Потоцька, Ю. Є. (2020), Ємельянова, І. Ф. (2015), Левицька, А. О. (2013)

Метод оцінки конкурентоспроможності ADL (Arthur D. Little) є ще одним інструментом стратегічного управління, який використовується для оцінки

конкурентоспроможності бізнес-одиниць або продуктів компанії. Основна мета методу полягає в ідентифікації сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що впливають на її успіх (Левицька, А. О., 2013).

Наведемо основні недоліки та переваги якісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.2)

2.3. Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності використовують математичні та статистичні підходи для вимірювання та аналізу різних аспектів діяльності підприємства. Основні кількісні методи наведені в таблиці 2.3.

Фінансові коефіцієнти є одним з основних інструментів кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вони дозволяють оцінити фінансовий стан та ефективність роботи підприємства, порівняти його з конкурентами, а також визначити сильні та слабкі сторони компанії. Нижче наведено основні фінансові коефіцієнти, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності.

1. Коефіцієнт рентабельності (ROI - Return on Investment)

$$ROI = \frac{ЧП}{ЗА} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

ЧП - чистий прибуток, ЗА - загальні активи. Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку.

Таблиця 2.3 – Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності

| Метод | Опис | Основні показники |
|--|---|---|
| Фінансові коефіцієнти | включає розрахунок фінансових коефіцієнтів | Коефіцієнт рентабельності (ROI) Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт фінансової незалежності (equity ratio) |
| Індекси конкурентоспроможності | Індекси можуть бути обчислені для оцінки загальної конкурентоспроможності підприємства на ринку | Індекс ринкової частки Індекс зростання продажів |
| Бенчмаркінг | Порівняння ключових показників діяльності підприємства з показниками лідерів галузі або найближчих конкурентів | Вартість одиниці продукції Продуктивність праці |
| Модель аналізу ланцюжка цінностей | Оцінка вартості, що додається на кожному етапі виробничого ланцюга | Аналіз витрат на кожному етапі Аналіз доданої вартості |
| Регресійний аналіз | Використовується для визначення залежності між різними факторами та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства | Аналіз впливу маркетингових витрат на продажі Аналіз впливу інновацій на рентабельність |
| Розрахунок загального індексу конкурентоспроможності | Комбінований показник, що включає кілька індивідуальних індексів, зважених за їхньою важливістю | Індекс ефективності виробництва Індекс ринкової позиції |

Джерело: створено автором на основі (Соляник, Л. Г., 2011)

2. Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio)

$$CR = \frac{ПА}{ПЗ} \cdot 100\% \quad (2.2)$$

ПА - поточні активи, ПЗ - поточні зобов'язання. Визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт більше 1 свідчить про достатню ліквідність підприємства.

3. Коефіцієнт фінансової незалежності (Equity Ratio)

$$ER = \frac{ВК}{ЗА} \cdot 100\% \quad (2.3)$$

ВК- власний капітал, ЗА - загальні активи. Відображає частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. Високий коефіцієнт свідчить про фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

4. Коефіцієнт загальної рентабельності (ROS - Return on Sales)

$$ROS = \frac{ЧП}{ЧДП} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

ЧП - чистий прибуток, ЧДП - чистий дохід від продажу. Визначає прибутковість продажів, тобто, яку частку від доходу від продажів становить чистий прибуток. Високий ROS свідчить про ефективне управління витратами.

5. Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover Ratio)

$$ATR = \frac{ЧДП}{ЗП} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

ЧДП - чистий дохід від продажу, ЗП - загальні активи. Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування доходу. Високий коефіцієнт означає високу ефективність використання активів.

6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Receivables Turnover Ratio)

$$RTR = \frac{ЧД}{СДЗ} \cdot 100\% \quad (2.6)$$

ЧД - чистий дохід від продажу, СДЗ - середня дебіторська заборгованість. Визначає, наскільки ефективно підприємство збирає дебіторську заборгованість. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю.

7. Коефіцієнт оборотності запасів (Inventory Turnover Ratio)

$$ITR = \frac{СРП}{СЗ} \cdot 100\% \quad (2.7)$$

СРП - собівартість реалізованої продукції, СЗ - середні запаси. Показує, скільки разів запаси підприємства були продані та замінені протягом певного періоду. Високий коефіцієнт свідчить про ефективне управління запасами (Соляник, Л. Г., 2011).

Індекси конкурентоспроможності – це комплексні показники, які використовуються для оцінки загального рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. Вони об'єднують різні аспекти діяльності підприємства в один числовий індикатор, що дозволяє проводити порівняння з конкурентами та визначати напрями для покращення. Основні види індексів конкурентоспроможності наведена в таблиці 2.4.

Індекси конкурентоспроможності є важливим інструментом для оцінки стану підприємства та прийняття стратегічних рішень. Вони допомагають виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити заходи для покращення конкурентних позицій на ринку (Патика, Н. І., 2018).

Бенчмаркінг є важливим методом оцінки конкурентоспроможності, який включає систематичне порівняння показників діяльності підприємства з найкращими практиками галузі або з показниками провідних конкурентів. Метою бенчмаркінгу є виявлення слабких місць у діяльності підприємства та розробка стратегій для їх покращення на основі досвіду інших компаній (Добрянська, Н. А., Попович, О. М., & Варгатюк, М. О., 2016, Морщенок, Т. С., 2017).

Таблиця 2.4 - Основні види індексів конкурентоспроможності

| Вид | Формула | Інтерпретація |
|---|---|---|
| Індекс ринкової частки (Market Share Index) | $(\text{Ринкова частка підприємства} / \text{Ринкова частка найбільшого конкурента}) \times 100\%$ | Показує частку ринку, яку займає підприємство порівняно з його найбільшим конкурентом. |
| Індекс зростання продажів (Sales Growth Index) | $(\text{Темп зростання продажів підприємства} / \text{Темп зростання ринку}) \times 100\%$ | Показує, наскільки швидко зростають продажі підприємства порівняно з загальним зростанням ринку. Високий індекс свідчить про ефективну стратегію зростання. |
| Індекс конкурентоспроможності продукції (Product Competitiveness Index) | $(\text{Кількість конкурентних переваг продукту} / \text{Загальна кількість важливих критеріїв для споживачів}) \times 100\%$ | Оцінює, наскільки продукт підприємства відповідає ключовим вимогам споживачів порівняно з конкурентними продуктами. |
| Індекс інноваційної активності (Innovation Activity Index) | $(\text{Кількість інноваційних продуктів або послуг} / \text{Загальна кількість продуктів або послуг}) \times 100\%$ | Показує частку інноваційних продуктів у загальному портфелі компанії. Високе значення індексу свідчить про високий рівень інноваційної активності. |
| Індекс задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index) | $(\text{Середня оцінка задоволеності споживачів} / \text{Максимально можлива оцінка}) \times 100\%$ | Відображає рівень задоволеності споживачів продуктами або послугами підприємства. Високий індекс вказує на високу лояльність споживачів. |
| Індекс фінансової стійкості (Financial Stability Index) | $(\text{Власний капітал} / \text{Загальні активи}) \times 100\%$ | Відображає частку власного капіталу в загальних активах компанії. Високий індекс свідчить про фінансову стійкість і незалежність від зовнішніх джерел фінансування. |

Джерело: створено автором на основі: Патики, Н. І. (2018), Адамик, В., & Вербицька, Г. (2008), Білявський, В. М., & Шепута, М. М. (2018)

Модель аналізу ланцюжка цінностей, розроблена Майклом Портером, є потужним інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вона дозволяє розглянути діяльність компанії як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких створює певну цінність для кінцевого споживача. Цей підхід допомагає ідентифікувати ключові елементи, що сприяють формуванню

конкурентних переваг, а також визначити можливі напрями для вдосконалення (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Основні елементи ланцюжка цінностей за Майклом Портером

Джерело: створено автором на основі Гончарук, І. В. (2013)

Регресійний аналіз є статистичним методом, який використовується для моделювання та аналізу взаємозв'язків між залежною змінною та однією або декількома незалежними змінними. У контексті оцінки конкурентоспроможності підприємства, регресійний аналіз дозволяє визначити, які фактори найбільше впливають на конкурентоспроможність та яким чином ці фактори взаємодіють (Уланчук, В., Жарун, О., & Соколюк, С., 2020).

Розрахунок загального індексу конкурентоспроможності (ЗІК) є ефективним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє об'єднати різні аспекти діяльності підприємства у єдиний числовий показник. Цей метод дозволяє порівнювати підприємства між собою, а також відстежувати зміни конкурентоспроможності одного підприємства з часом. Етапи розрахунку загального індексу конкурентоспроможності наведені на рис. 2.2

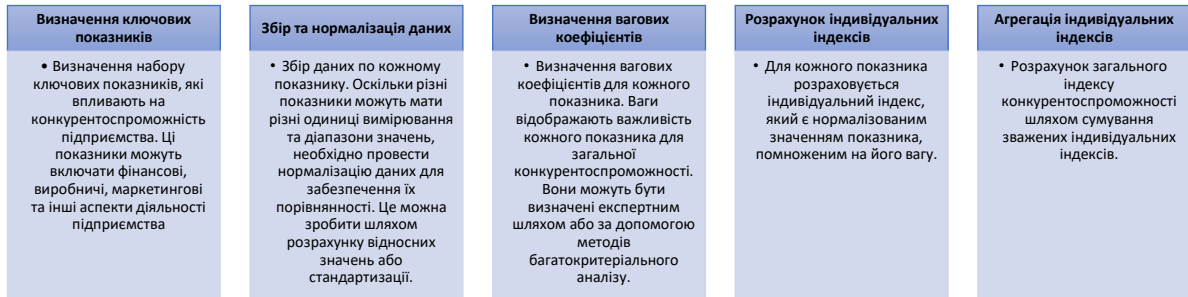


Рисунок 2.2 - Етапи розрахунку загального індексу конкурентоспроможності.

Джерело: створено автором на основі Ткачук, Г. Ю. (2012), Ковальська, Л. Л. (2013)

Формула розрахунку загального індексу конкурентоспроможності:

$$ЗІК = \sum_{i=1}^n w_i \cdot p_i \quad (2.8)$$

ЗІК — загальний індекс конкурентоспроможності, w_i — вага i -го показника, p_i — нормалізоване значення i -го показника, n — кількість показників.

Розрахунок загального індексу конкурентоспроможності є ефективним методом, який дозволяє підприємствам комплексно оцінити свою конкурентоспроможність та визначити напрями для підвищення ефективності діяльності. Недоліки та переваги цього методу наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Недоліки та переваги методу загальної конкурентоспроможності підприємства

| Недоліки | Переваги |
|--------------------|-------------------------------------|
| Інтегральна оцінка | Суб'єктивність вагових коефіцієнтів |
| Порівнянність | Високі вимоги до якості даних |
| Гнучкість | Складність нормалізації |

Джерело: створено автором на основі Ковальська, Л. Л. (2013)

Розділ 3. Управління конкурентоспроможністю продукції на підприємстві "Автомаг плюс"

3.1. Аналіз діяльності підприємства "Автомаг плюс"

Основна діяльність компанії "Автомаг плюс" - Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Компанія знаходиться в м. Охтирка. Організаційно-правова форма: Приватне підприємство (ПП).

Розмір статутного капіталу: 5 000,00 грн. Основні показники роботи підприємства наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні показники роботи підприємства "Автомаг плюс"

| Показник | 2023 | 2022 | 2021 |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Дохід | 2 879 500 грн | 1 747 800 грн | 2 574 500 грн |
| Чистий прибуток | -12 400 грн | -107 000 грн | 108 200 грн |
| Активи | 327 100 грн | 303 400 грн | 356 700 грн |
| Зобов'язання | 106 800 грн | 68 600 грн | 101 200 грн |
| Кількість працівників | 3 | 3 | 0 |

с

В 2023 році дохід підприємства становив 2 879 500 грн, що є значним зростанням порівняно з 2022 роком (1 747 800 грн) та перевищує показник 2021 року (2 574 500 грн). Це свідчить про зростання обсягів продажів та покращення комерційної діяльності.

Компанія зазнала збитків у 2023 році (-12 400 грн), хоча цей показник значно покращився порівняно з 2022 роком (-107 000 грн). У 2021 році компанія отримала чистий прибуток у розмірі 108 200 грн, що вказує на стабільнішу фінансову ситуацію у попередні роки.

Вартість активів станом на кінець 2023 року становить 327 100 грн, що свідчить про зростання у порівнянні з 2022 роком (303 400 грн), але менше ніж у 2021 році (356 700 грн).

Зобов'язання підприємства збільшилися з 68 600 грн у 2022 році до 106 800 грн у 2023 році, що може вказувати на зростання боргового навантаження або залучення додаткового фінансування для розвитку діяльності.

У 2023 та 2022 роках на підприємстві працювало по 3 працівники, в той час як у 2021 році підприємство не мало працівників. Це свідчить про розвиток кадрового потенціалу компанії.

Розрахуємо основні фінансові коефіцієнти, наведені в розділі 2.3.

Рентабельність активів (ROA): $ROA = 327100 / -12400 \times 100\% \approx -3.79\%$

Коефіцієнт оборотності активів: $\text{Коефіцієнт оборотності активів} = 327100 / 2879500 \approx 8.8$

Коефіцієнт поточної ліквідності = $106800 / 327100 \approx 3.06$

Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства "Автомаг плюс" становить приблизно 3.06. Це означає, що компанія має достатньо оборотних активів, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання більш ніж у три рази.

Власний капітал = Активи – Зобов'язання

Власний капітал = $327100 - 106800 = 220300$ грн

Тепер можемо обчислити коефіцієнт фінансової незалежності за формулою 2.3.

Коефіцієнт фінансової незалежності = $220300 / 327100 \approx 0.67$

Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства "Автомаг плюс" становить приблизно 0.67 або 67%. Це означає, що 67% активів компанії фінансуються за рахунок власного капіталу, що свідчить про високу фінансову незалежність підприємства.

Коефіцієнт загальної рентабельності визначається за формулою 2.4.

$ROS = (-12400) / (2\ 879\ 500) \cdot 100\% = -0.43\%$

Коефіцієнт загальної рентабельності (ROS) для підприємства "Автомаг плюс" складає приблизно -0.43%. Це вказує на те, що підприємство зазнало збитків у розмірі 0.43% від виручки від реалізації за розглянутий період.

Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover Ratio) вимірює, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації виручки. Він розраховується як відношення виручки від реалізації до загальної вартості активів. Формула для розрахунку 2.5.

$$ATR=(2\ 879\ 500)/(327\ 100)\cdot 100\%=8.80$$

Отже, коефіцієнт оборотності активів для підприємства "Автомаг плюс" складає близько 8.80. Це означає, що кожна грн. активів приносить приблизно 8.80 грн виручки від реалізації. Високий показник може свідчити про ефективне використання активів для генерації прибутку.

Отже, ПП "Автомаг плюс" демонструє позитивні тенденції у збільшенні доходу, що свідчить про активну діяльність на ринку оптової торгівлі автодеталлями. Проте, компанія продовжує зазнавати збитків, хоча і менш значних у порівнянні з попереднім роком. Вартість активів підприємства зросла, що є позитивним показником, однак збільшення зобов'язань вказує на можливі фінансові труднощі або необхідність у додатковому фінансуванні.

Для покращення фінансової ситуації підприємству необхідно сфокусуватися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності використання активів та зниженні боргового навантаження. Розвиток кадрового потенціалу також є важливим аспектом для стабільного зростання та розвитку компанії.

3.2. Аналіз конкурентного середовища ПП «Автомаг плюс»

Аналізуючи конкурентне середовище компанії "Автомаг плюс" в Україні, можна виділити основних конкурентів у даній галузі, які впливають на її діяльність. Серед них:

- ТОВ «ОМЕГА»
- ТОВ «INTER CARS UKRAINE»
- ТОВ «ДАГ»

- ТОВ «ЕЛІТ-УКРАЇНА»
- ТОВ «КПП ЦЕНТР»
- ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»
- ПП ФІРМА «ВЛАДИСЛАВ»
- ТОВ «ГУДЙЕАР УКРАЇНА»
- ТОВ «ТЕХНООПТТОРГ-ТРЕЙД»
- ППФ «ЮНІКС ТРЕЙД КО»

На регіональному рівні (м. Охтирка) також можуть існувати невеликі місцеві конкуренти, такі як:

- Радуга авто
- Автомагазин «Газ на Авто»
- Авто Тир Маг
- AvtoGarant
- Автомагазин
- Автомагазин Авторай

Аналіз ринку автозапчастин в Україні виявив ряд факторів, що суттєво впливають на стан цієї сфери бізнесу останнім часом:

- Обнуління мит на автомобілі: Пільговий режим на ввезення автомобілів в Україну спричинив зростання кількості ввезених машин, що в свою чергу підвищило попит на ремонт та заміну деталей.

- Зростання популярності електромобілів: Збільшення кількості електромобілів впливає на ринок автозапчастин, вимагаючи розширення асортименту продукції для таких авто.

- Проблеми з моторним паливом: Порушення постачання палива внаслідок війни та інших факторів призвели до збою в паливній системі, що збільшило попит на відповідні запчастини.

- Зростання собівартості та ризиків виробництва: Підвищення цін на енергоресурси та сировину призвело до зростання витрат на виробництво автозапчастин та підвищення ризиків.

- Падіння купівельної спроможності: Зміщення попиту на товари середнього та нижнього цінового сегментів свідчить про падіння купівельної спроможності споживачів.

- Зміна географії імпорту: Закриття шляхів постачання через територію Росії призвело до зміни імпортних постачань та посиленого попиту на внутрішню продукцію.

- Ввезення автомобілів для потреб оборони: Запровадження нових автомобілів для військових потреб створює додатковий попит на автозапчастини для обслуговування та ремонту цих машин (Pro-Consulting, 2023).

Проведемо СВОТ-аналіз ПП "Автомаг плюс". Основні результати наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. - СВОТ-аналіз ПП "Автомаг плюс"

| Сильні сторони (Strengths): | Слабкі сторони (Weaknesses): |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Досвід: ПП "Автомаг плюс" має значний досвід у галузі оптової торгівлі деталями та приладами для автотранспортних засобів. - Широкий асортимент: Компанія пропонує різноманітний вибір автозапчастин для різних марок автомобілів. - Локація: Розташування компанії у стратегічному регіоні, де є попит на автозапчастини. | <ul style="list-style-type: none"> - Фінансові проблеми: Негативний чистий прибуток в 2023 році може свідчити про фінансові проблеми компанії. - Обмежений персонал: Наявність лише трьох працівників може обмежувати масштаби та обсяги робіт. |
| Можливості (Opportunities): | Загрози (Threats): |
| <ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту: Компанія може розширити свій асортимент за рахунок включення нових категорій автозапчастин або послуг. - Онлайн-присутність: Створення інтернет-магазину або платформи електронної комерції може збільшити доступність товарів для клієнтів та розширити ринок. | <ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція: Існує значна конкуренція на ринку автозапчастин, що може ускладнити збут і вимагати додаткових зусиль для збереження позицій на ринку. - Поширення електромобілів: Збільшення популярності електромобілів може вплинути на попит на деякі види автозапчастин. - Військова окупація: магазин може втратити всі свої активи. |

Джерело: створено автором

3.3. Аналіз конкурентоспроможності ПП «Автомаг плюс»

Узагальнюючи підходи вчених до вибору параметрів оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства, можна зазначити, що ці параметри обираються на основі ключових складових діяльності підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність.

Алгоритм аналізу та оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств наведений на рис. 3.1.

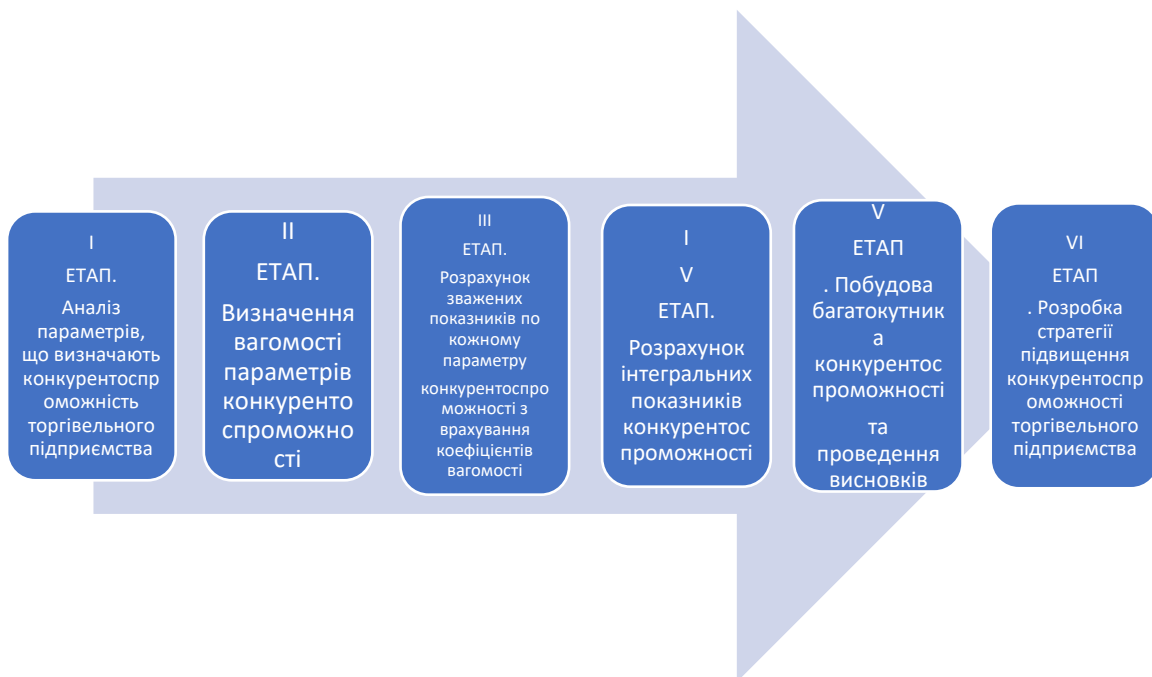


Рисунок 3.1 - Алгоритм аналізу та оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств

Створено автором на основі (Savko, O., Sheydai, T., & Zahaikevych, O., 2022)

Отже, для узагальнення показників конкурентоспроможності торговельного підприємства в якості параметрів можна враховувати структурні елементи його конкурентоспроможності (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Одиничні параметри конкурентоспроможності торговельного підприємства

| Група показників | Показники |
|--------------------------|---|
| Товарна активність | <ul style="list-style-type: none"> • Широта асортименту • Глибина асортименту • Ступінь відновлення товарного асортименту • Наявність відомих марок в асортимент |
| Цінова активність | <ul style="list-style-type: none"> • Рівень цін на товари • Відповідність рівня ціни ціновому образу у свідомості покупця • Цінове стимулювання |
| Збутова активність | <ul style="list-style-type: none"> • Місце розташування • Якість обслуговування • Додаткові послуги |
| Комунікаційна активність | <ul style="list-style-type: none"> • Рекламна активність • Прямий маркетинг |
| Активність персоналу | <ul style="list-style-type: none"> • Готовність персоналу надати інформацію про товар • Культура поведінки • Компетентність персоналу • Комунікабельність персоналу |

Джерело: складено автором на основі (Євстрат, Д. І., & Кушнерук, Ю. І., 2012)

Проведемо оцінку конкурентоспроможності ПП «Автомаг плюс» та основних конкурентів: ПП «Радуга авто», Автомагазин «Газ на Авто», ПП «Авто Тир Маг» по 5 бальній системі. Вагомість показників було прораховано методом попарних порівнянь в (Євстрат, Д. І., & Кушнерук, Ю. І., 2012).

Таблиця 3.3 – Оцінка конкурентоспроможності за рівнем «Товарна активність»

| Показник | Вагомість показника | ПП «Автомаг плюс» | ПП «Радуга авто» | Автомагазин «Газ на Авто» | ПП «Авто Тир Маг» |
|---|---------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Широта асортименту | 0,489 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| Глибина асортименту | 0,064 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| Ступінь відновлення товарного асортименту | 0,321 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Наявність відомих марок в асортимент | 0,126 | 4 | 5 | 5 | 4 |

Отже, ТА ПП «Автомаг плюс»= $0,489*5+0,064*5+0,321*4+0,126*4=4.553$

ТА ПП «Радуга авто»= 4.126

ТА Автомагазин «Газ на Авто»= 4.679

ТА ПП «Авто Тир Маг»= 3.896

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентоспроможності за рівнем «Цінова активність»

| Показник | Вагомість показника | ПП «Автомаг плюс» | ПП «Радуга авто» | Автомагазин «Газ на Авто» | ПП «Авто Тир Маг» |
|---|---------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Рівень цін на товари | 0,344 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Відповідність рівня ціни ціновому образу у свідомості покупця | 0,198 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Цінове стимулювання | 0,364 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Споживче сприйняття ціни | 0,094 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Загальна оцінка | | 4.636 | 4 | 4 | 3.854 |

Таблиця 3.5 – Оцінка конкурентоспроможності за рівнем «Збутова активність»

| Показник | Вагомість показника | ПП «Автомаг плюс» | ПП «Радуга авто» | Автомагазин «Газ на Авто» | ПП «Авто Тир Маг» |
|-----------------------|---------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Місце розташування | 0,067 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Якість обслуговування | 0,715 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Додаткові послуги | 0,218 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Загальна оцінка | | 4.782 | 4.067 | 4 | 4.715 |

Таблиця 3.6 – Оцінка конкурентоспроможності за рівнем «Комунікаційна активність»

| Показник | Вагомість показника | ПП «Автомаг плюс» | ПП «Радуга авто» | Автомагазин «Газ на Авто» | ПП «Авто Тир Маг» |
|---------------------|---------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Рекламна активність | 0,204 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Заходи СТИЗ | 0,655 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| Паблік рилейшинз | 0,096 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Прямий маркетинг | 0,045 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| Загальна оцінка | | 1.639 | 2.249 | 2.294 | 1.594 |

Таблиця 3.7 – Оцінка конкурентоспроможності за рівнем «Активність персоналу»

| Показник | Вагомість показника | ПП «Автомаг плюс» | ПП «Радуга авто» | Автомагазин «Газ на Авто» | ПП «Авто Тир Маг» |
|--|---------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Готовність персоналу надати інформацію про товар | 0,381 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| Культура поведінки | 0,402 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Компетентність персоналу | 0,09 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|----------------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| Комунікбельність персоналу | 0,127 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Загальна оцінка | | 4.91 | 4.508 | 4.127 | 4.402 |

Розрахуємо загальну конкурентоспроможність порівнювальних підприємств (табл 3.8.)

Таблиця 3.8 – Розрахунок загальної конкурентоспроможності

| Показник | Вагомість показника | ПП «Автомаг плюс» | ПП «Радуга авто» | Автомагазин «Газ на Авто» | ПП «Авто Тир Маг» |
|--------------------------|---------------------|-------------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| Товарна активність | 0,099 | 4.553 | 4.126 | 4.679 | 3.896 |
| Цінова активність | 0,555 | 4.636 | 4 | 4 | 3.854 |
| Збутова активність | 0,116 | 4.782 | 4.067 | 4 | 4.715 |
| Комунікаційна активність | 0,114 | 1.639 | 2.249 | 2.294 | 1.594 |
| Активність персоналу | 0,116 | 4.91 | 4.508 | 4.127 | 4.402 |
| Загальна оцінка | | 4.33 | 3.88 | 3.89 | 3.76 |

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності і рисунок 3.2.

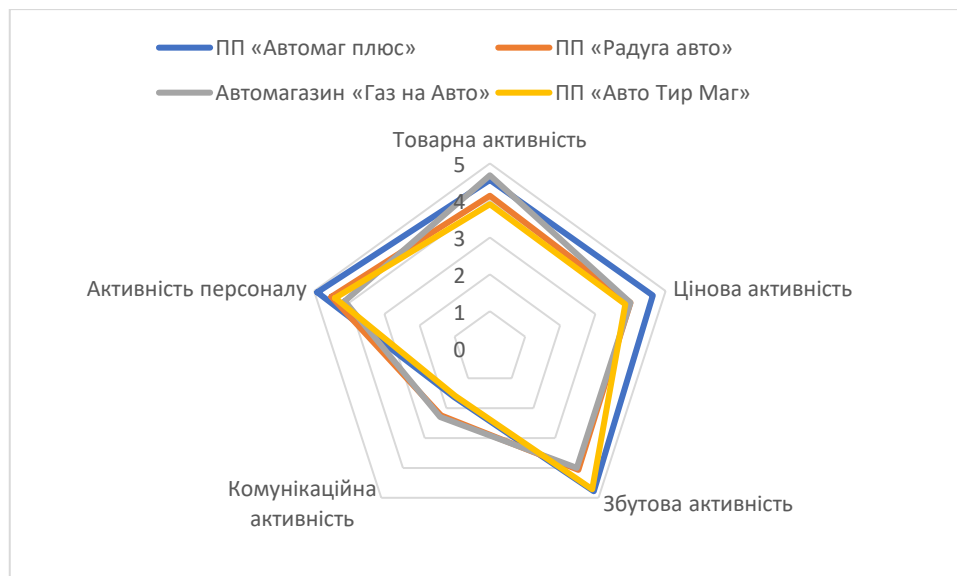


Рисунок 3.2 – Многокутник конкурентоспроможності ПП «Автомаг плюс» та його конкурентів

ПП «Автомаг плюс» має найвищу загальну оцінку серед представлених підприємств — 4.33. Найближчий конкурент, ПП «Радуга авто», має загальну оцінку 3.88, що суттєво нижче, ніж у ПП «Автомаг плюс». Інші підприємства — Автомагазин «Газ на Авто» та ПП «Авто Тир Маг» мають загальні оцінки 3.89 та 3.76 відповідно.

ПП «Автомаг плюс» за «товарною активністю» (4.553) поступається лише Автомагазину «Газ на Авто» (4.679), але перевершує ПП «Радуга авто» (4.126) та ПП «Авто Тир Маг» (3.896).

ПП «Автомаг плюс» має найвищий показник цінової активності (4.636) серед усіх підприємств, що свідчить про сильну конкурентну позицію у ціновій політиці.

ПП «Автомаг плюс» також лідирує за збутовою активністю (4.782), що вказує на ефективність у продажах та дистрибуції.

«Комунікаційна активність» є найслабшим у ПП «Автомаг плюс» (1.639) порівняно з конкурентами, зокрема ПП «Радуга авто» (2.249) та Автомагазином «Газ на Авто» (2.294).

ПП «Автомаг плюс» має найвищий показник активності персоналу (4.91), що свідчить про високий рівень продуктивності та мотивації працівників.

ПП «Автомаг плюс» має загалом найвищу конкурентоспроможність серед аналізованих підприємств, завдяки високим показникам товарної, цінової та збутової активності, а також активності персоналу.

Основною слабкою стороною є комунікаційна активність, де підприємство відстає від своїх конкурентів. Це може свідчити про недостатню роботу в сфері маркетингу, зв'язків із громадськістю чи рекламної діяльності.

Рекомендації для ПП «Автомаг плюс» включають поліпшення комунікаційної активності для посилення своїх позицій на ринку, а також продовження підтримки високих стандартів у товарній, ціновій та збутовій активностях.

3.4. Визначення стратегій підвищення конкурентоспроможності

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства важливо розробити та впровадити стратегічні підходи, які сприятимуть зміцненню його позицій на ринку. Нижче наведено основні стратегії, які можуть бути застосовані для покращення конкурентоспроможності ПП «Автомаг плюс» та інших торговельних підприємств.

Основні стратегії, які можна запровадити даному підприємству:

1. Стратегія диференціації. Компанія може виділитися серед конкурентів шляхом пропонування унікальних товарів або послуг.
2. Стратегія цінового лідерства. Забезпечити конкурентоспроможність шляхом зниження витрат та встановлення конкурентоспроможних цін.
3. Стратегія фокусування. Зосередити зусилля на обслуговуванні певного сегменту ринку або регіону.
4. Стратегія інновацій. Використання інноваційних технологій та процесів для створення додаткової вартості.
5. Стратегія кооперації. Співпраця з іншими підприємствами та організаціями для досягнення спільних цілей.
6. Стратегія підвищення якості обслуговування. Поліпшення взаємодії з клієнтами та підвищення рівня їх задоволеності.
7. Стратегія диверсифікації. Розширення бізнесу за рахунок нових напрямів діяльності.

Основні заходи для запровадження запропонованих стратегій наведені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Основні заходи підвищення конкурентоспроможності ПП «Автомаг плюс»

| Стратегія | Заходи |
|--|--|
| Стратегія диференціації | <ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту товарів за рахунок введення нових, високоякісних деталей та приладдя для автотранспортних засобів. - Пропонування додаткових послуг, таких як консультації з технічного обслуговування автомобілів. - Використання брендингу для створення унікального іміджу підприємства. |
| Стратегія цінового лідерства | <ul style="list-style-type: none"> - Оптимізація внутрішніх процесів для зниження собівартості продукції. - Перегляд договорів із постачальниками для отримання більш вигідних умов. - Впровадження ефективних методів управління запасами для мінімізації витрат. |
| Стратегія фокусування | <ul style="list-style-type: none"> - найбільш перспективних сегментів ринку та адаптація товарної політики для них. - Розширення присутності в регіональних ринках шляхом відкриття нових точок продажу або укладання партнерських угод. - Розробка спеціалізованих пропозицій для ключових клієнтів. |
| Стратегія інновацій | <ul style="list-style-type: none"> - Впровадження нових інформаційних систем для покращення управління підприємством. - Використання сучасних методів маркетингу, включаючи цифровий маркетинг та соціальні мережі. |
| Стратегія кооперації | <ul style="list-style-type: none"> - Укладання стратегічних альянсів з постачальниками та іншими партнерами. - Спільні проекти з місцевими органами влади та громадськими організаціями. - Участь у галузевих асоціаціях та кластерах для обміну досвідом та інноваціями. |
| Стратегія підвищення якості обслуговування | <ul style="list-style-type: none"> - Розробка програм лояльності для постійних клієнтів. - Впровадження системи зворотного зв'язку для виявлення та вирішення проблем клієнтів. - Навчання персоналу з акцентом на підвищення рівня обслуговування та професійної етики. |
| Стратегія диверсифікації | <ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові ринки або введення нових товарних груп. - Розвиток власного виробництва запчастин або аксесуарів для автомобілів. - Інвестування в суміжні галузі, такі як послуги з технічного обслуговування та ремонту автомобілів. |

Джерело: створено автором

Впровадження вищенаведених стратегій допоможе ПП «Автомаг плюс» не тільки утримувати свої позиції на ринку, а й суттєво їх покращити, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток у майбутньому.

Висновки

В роботі проаналізовані основні дефініції конкурентоспроможності продукції та підприємства. Автором запропоноване таке визначення поняття «конкурентоспроможність торговельного підприємства», як здатність ефективно конкурувати на ринку, залучаючи та утримуючи споживачів завдяки своїм перевагам. Ці переваги охоплюють не лише асортимент і якість продукції, але й високий рівень обслуговування клієнтів до та після продажу. Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність, включають якість купленої продукції, якість послуг продажного сервісу та після продажного обслуговування.

Для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства важливо розглядати чинники конкурентоспроможності як систему зовнішніх та внутрішніх впливів. Внутрішні фактори включають якість продукції, асортимент, цінову політику, якість обслуговування, післяпродажний сервіс, маркетингову стратегію, логістику, інновації та технології, репутацію бренду та фінансову стабільність. Зовнішні фактори охоплюють конкурентне середовище, економічні умови, соціальні фактори, технологічні зміни, правові регулювання, політичну стабільність та екологічні фактори.

У роботі систематизовано підходи до об'єднання стратегій формування конкурентних переваг, поведінки та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наведені приклади синергії стратегій для торговельних підприємств в умовах війни, що демонструють практичні способи адаптації та розвитку в нестабільних умовах.

У роботі описані переваги та недоліки кількісних і якісних методів оцінки конкурентоспроможності. На основі цих методів був проведений аналіз конкурентоспроможності ПП "Автомаг плюс". Підприємство демонструє позитивні тенденції у збільшенні доходу, що свідчить про активну діяльність

на ринку оптової торгівлі автодеталлями. Проте, компанія продовжує зазнавати збитків, хоча і менш значних у порівнянні з попереднім роком. Вартість активів підприємства зросла, але збільшення зобов'язань вказує на можливі фінансові труднощі або необхідність у додатковому фінансуванні.

ПП "Автомаг плюс" має загалом найвищу конкурентоспроможність серед аналізованих підприємств завдяки високим показникам товарної, цінової та збутової активності, а також активності персоналу. Основною слабкою стороною є комунікаційна активність, де підприємство відстає від своїх конкурентів. Це свідчить про недостатню роботу в сфері маркетингу, зв'язків із громадськістю чи рекламної діяльності.

Рекомендації для ПП "Автомаг плюс" включають поліпшення комунікаційної активності для посилення своїх позицій на ринку, а також продовження підтримки високих стандартів у товарній, ціновій та збутовій активностях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик, В., & Вербицька, Г. (2008). Оцінка конкурентоспроможності підприємств.
2. Антонюк, І. (2021). Теорія і прагматика формування асортименту продукції як основи підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Бабич, Ю. А. (2019) SWOT-аналіз як метод дослідження конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі*. Київський національний університет технологій та дизайну.
4. Баєва, В. В. (2015). Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості.
5. Безпарточний, М. Г. (2014). Сервісна політика торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (5 (1)), 7-13.
6. Березюк, Д. С., & Бугас, Н. В. (2023). Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях*. Київський національний університет технологій та дизайну
7. Білявський, В. М., & Шепута, М. М. (2018). Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, (1 (38)), 131-140.
8. Близнюк, О. П., & Іванюта, О. М. (2021). Підвищення інвестиційної привабливості торговельних підприємств у системі забезпечення їх інноваційного розвитку.
9. Бондаренко, С. М., & Голембівська, В. В. (2018). Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*.

10. Бочко, О., & Кожушко, П. (2024). Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*, (61).
11. Василюк, Ю. (2022). Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах “*, 166-167
12. Вербівська, Л. В., & Судук, І. В. (2017). Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*, (10), 827-833.
13. Глебова, А. О., & Голуб, О. М. (2016). Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи.
14. Головчук, Ю. О., & Пчелянська, Г. О. (2020). Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*, (3), 66-70.
15. Гончарук, І. В. (2013). Підходи до формування ланцюга цінності товару в сучасній економічній системі. *Ефективна економіка*, (6).
16. Громова, О. В., & Потоцька, Ю. Є. (2020). Оптимізація методів оцінки конкурентоспроможності сучасних підприємств.
17. Гусакова, К. Б. (2023). Розробка стратегії конкурентної поведінки підприємства.
18. Добрянська, Н. А., Попович, О. М., & Варгатюк, М. О. (2016). Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, (11), 3-6.
19. Євстрат, Д. І., & Кушнерук, Ю. І. (2012). Застосування методу аналізу ієрархій для оцінки маркетингової активності торговельних підприємств. *Проблеми економіки*, 2, 66-71.
20. Ємельянова, І. Ф. (2015). Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Донецького національного*

університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки, (1), 12-22.

21. Іваненко, С. В., & Кваско, А. В. (2010). Поняття конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах.

22. Ковальська, Л. Л. (2013). Методичні підходи до аналізу і оцінювання конкурентоспроможності регіону. Актуальні проблеми економіки, (3), 109-124. Конащук, В. Л., & Робота, Д. Г. (2020). Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. *Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf*. –Дата звертання, 2.

23. Конащук, В. Л., & Робота, Д. Г. (2020). Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. *Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf*. –Дата звертання, 2.

24. Костюк, В., & Янчук, Т. (2019). Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 58(3), 115-120.

25. Кошель, Р. С. Цінова політика як інструмент формування конкурентних переваг підприємства. In *The XVIII International Scientific and Practical Conference «Theories of world science and technology implementation», May 08–10, Osaka, Japan. 263 p.* (p. 55).

26. Кривенко, Л. В., Мішенін, Є. В., & Макаренко, М. І. (2018). Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки.: монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330

27. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., & Романко, О. П. (2011). Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика. /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

28. Кузьменко, О. М., & Грузін, Б. В. (2023). Логістична стратегія та підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

29. Кустріч, Л. О. (2019). Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, (33), 112-116.
30. Крючкова, Ж. В. (2016). Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*, (12), 49-53.
31. Левицька, А. О. (2013). Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*, (4), 155-163.
32. Лукашик, А. М. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства
33. Максимова, Т. С., Жданова, О. С., & Івченко, Є. В. (2009). Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи. *Маркетинг в Україні*, (6), 22-26.
34. Manzella, J. (2023) Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: <http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-strategies-to-enhance-competitiveness> (дата звернення: 13.01.2023).
35. Морщенок, Т. С. (2017). Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур/ТС Морщенок. *Економіка і суспільство*, 9, 533-540.
36. Нода, К. (2022). Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства.
37. Носач Н.М. (2017) Конкурентоспроможність підприємств торгівлі та шляхи її підвищення в умовах глобалізації. Матеріали виступів Всеукраїнського економічного форуму з міжнародною участю (в онлайн

форматі) «Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації світової економіки» 27 квітня 2017 року

38. Патика, Н. І. (2018). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільського господарства України. *Агросвіт*, (15-16), 25-31.

39. Покропивний, С. Ф., Швиданенко, Г. О., Швиданенко, Г. А., Федонін, О. С., Федонин, А. С., Колот, В. М., ... & Шевчук, Н. В. (1999). *Економіка підприємства..* Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

40. Pro-Consulting. (2023). Ринок автозапчастин в Україні: сегментація та фактори впливу. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-avtozapchastej-v-ukraine-segmentaciya-i-factory-vliyaniya>

41. Рябко, Н. В., & Шквиря, Н. О. (2010). Оцінка конкурентних переваг підприємства з використанням схеми детермінантів «національного ромба». *ББК 65.013 я43 П78*, 63.

42. Savko, O., Sheydai, T., & Zahaikvych, O. (2022). Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*, (4 (87)), 210-215.

43. Сапотніцька, Н. Я., & Козак, В. Є. (2023). Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*, (2 (02)), 49-52

44. Сергєєва, О. Р. (2017). Цінова політика в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Електронний науковий журнал*, 56.

45. Сіленко, М. В., Обнявко, О. В., & Кочевой, М. М. (2023) Культура і якість торгівлі як засіб підвищення конкурентоспроможності. *Організаційний комітет конференції*, 418.

46. Соляник, Л. Г. (2011). Оцінка фінансової складової конкурентоспроможності підприємств металургійної галузі; Evaluation of financial component of competitiveness of enterprises of metallurgical branch. *Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету*;

Научный журнал Экономический вестник Национального горного университета; Scientific journal Economic Bulletin of the National Mining University.

47. Стельмашук, Н. А. (2013). Стратегія внутрішньо-господарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноваційна економіка*, (11), 57-63

48. Суханова, А. (2021). Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (26).

49. Тітарчук, А. С. (2020). Іновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

50. Тищенко, О., & Бугай, В. (2020). Вплив фінансових чинників на підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник*, 1106.

51. Ткачук, Г. Ю. (2012). Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку.

52. Уланчук, В., Жарун, О., & Соколюк, С. (2020). Кореляційно-регресійний аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства. *Молодий вчений*, (10 (86)), 238-241.

53. Халімон, Т. М. (2016). Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (10 (2)), 117-120.

54. Чобіток, В. І., & Грабар, М. В. (2018). Методи оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. *Економічний форум*, (3), 175-181.

55. Шарко, В. В. (2015). Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бизнес Информ*, (10 (453)), 237-243.

56. Шапурова, О. О. (2018). Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, (31), 152-155.

57. Шимко, О. В. (2012). Розвиток конкуренції у сфері торгівлі як необхідна умова ефективного функціонування споживчого ринку. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*, (9 (3)), 461-470.