

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «РУШ»,  
м. Дніпро

Студентка 2 курсу 6 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»

Іванова Вікторія  
Олександрівна

Науковий керівник –  
д-р екон. наук, проф.

Мельник Вікторія  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РУШ»	14
2.1. Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства	14
2.2. Дослідження факторів, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ»	28
2.3 Оцінювання ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ»	43
РОЗДІЛ 3. ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РУШ»	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Використання принципів стратегічного управління у процесі зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку є особливо важливим напрямом забезпечення його стійкого функціонування, оскільки формуються пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. У зв'язку із пришвидшеними темпами змін у зовнішньому середовищі, до процесу розробки конкурентної стратегії необхідно підходити комплексно, з урахуванням значної кількості внутрішніх і зовнішніх чинників, акцентувавши увагу на їхньому впливові на конкурентну позицію підприємства.

Враховуючи нові умови діяльності українських підприємств під час пандемії Covid-19, гостро постало питання підвищення ефективності системи управління стратегійною конкурентоспроможністю. Сучасна ситуація спонукає підприємців шукати нові важелі підвищення конкурентоспроможності підприємства, проте у більшості вітчизняних підприємств спостерігається відсутність стратегічної орієнтованості, що впливає на розвиток їх потенціалу, призводить до втрати займаних позицій на ринку (або окремому сегменту) та недоотриманню запланованих прибутків. Тому актуальним в даних умовах є не тільки дослідження апарату «стратегічне управління» та «конкурентоспроможність підприємства», а й ще і необхідність побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства для вирішення важливих проблем функціонування, з якими стикається підприємство у конкурентній боротьбі на ринку. Проте на сьогоднішній день ці ресурси не завжди є доступними для підприємств.

Вагомий науковий внесок у формування теоретико-методичних засад розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства засвідчують праці вітчизняних та зарубіжних учених: Г.Л. Азоева, Г.Л. Багієва, Д.О. Барабася, М.І. Віханського, І.М. Герчикової, Є.П. Голубкова, Р.А. Дименка, О.С. Дубрової, А.Т. Зуб, Ю.Б. Іванова, О.С. Книша, Ф. Котлера, Ж.- Ж. Ламбена,

І.М. Ліфица, М.Г. Міронова, М. Портера, А.Дж. Стрікленда, А.А.Томпсона, Р.А.Фатхутдінова, Т.Г.Філософовой, З.Є. Шершньової, у яких досліджено окремі питання, що стосуються процесу формування і реалізації конкурентних стратегій, пов'язані із їхньою класифікацією, передумовами формування та умовами застосування, основними підходами до їхнього вибору тощо, проте узагальненню та визначенню етапів процесу розробки конкурентної стратегії приділено недостатньо уваги, що обумовлює необхідність дослідження їхньої сутності, особливостей та умов застосування на підприємстві та підкреслює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

*Мета* випускної кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до встановленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- дати оцінку конкурентного потенціалу підприємства ТОВ «РУШ»;
- дослідити конкурентне середовище та конкурентні переваги підприємства;
- здійснити комплексний аналіз рівня конкурентоспроможності ТОВ «РУШ»;
- сформулювати конкурентну стратегію ТОВ «РУШ».

*Об'єктом* дослідження є процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «РУШ».

*Предметом* дослідження є теоретичні та методологічні засади стратегічним управлінням конкурентоспроможності підприємства та напрямки його удосконалення в сучасних умовах.

*Емпіричною базою* дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «РУШ», яке зареєстровано за адресою: м. Дніпро, вул.

Володимира Антоновича, буд. 6. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є: 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах; 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет.

*Методи дослідження.* З метою отримання обґрунтованих висновків у процесі написання випускної кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові методичні прийоми (аналіз, синтез, індукція і дедукція), економіко-статистичні методи (порівняння, групування, аналіз динамічних рядів, графічний метод), економіко-математичні методи (моделювання).

*Практичне значення* результатів проведеного дослідження спрямоване на удосконалення напрямів покращення стратегічної конкурентоспроможності та удосконалення конкурентної стратегії підприємства ТОВ «РУШ».

*Теоретико-методологічною основою* випускної кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених. Інформаційну базу дослідження складають офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також фінансової звітності ТОВ «РУШ».

*Апробація результатів дослідження.* За результатами дослідження була опублікована стаття на тему: «Бенчмаркінг як інструмент зростання конкурентоспроможності підприємства», у збірнику «Економіка і фінанси підприємства : зб. наук. ст. студ. заочної форми навчання / відп. ред. Г. В. Блакита. К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. Ч.2. С. 173–179.

Робота викладена на 58 сторінках комп'ютерного тексту, містить 4 ілюстрації, 34 таблиці, 6 додатків, список використаних джерел налічує 46 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної економічної нестабільності, яка супроводжується глобальною фінансово-економічною кризою, пандемією COVID-19 відбулись суттєві зміни у життєдіяльності багатьох держав світу, у тому числі і України. Тому використання стратегічного підходу у підвищенні конкурентоспроможності підприємств набуває особливого значення. Посилення конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках вимагає від підприємств підвищеної уваги до забезпечення високого рівня своєї конкурентоспроможності та урахування зовнішніх та внутрішніх ризиків для вітчизняних підприємств.

Розвиток і практика функціонування підприємств торгівлі на ринку, що характеризуються наростаючою конкуренцією і прискореними темпами змін в конкурентному середовищі, свідчить про наявність значної кількості об'єктивних і суб'єктивних причин, що перешкоджають зростанню ефективності їх діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у системі стратегічного управління підприємством необхідні глибокі теоретичні дослідження, які системно охоплювали питання його розвитку з урахуванням цільових показників для забезпечення спроможності підприємств впливати на ринкову ситуацію у власних цілях, мати конкурентні переваги в формуванні та використанні ресурсного потенціалу підприємства і т.п. з метою ефективного впливу на кінцеві результати діяльності підприємства, що обумовлює необхідність розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності, яка є складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства [15].

Сучасний етап розвитку економіки України висуває якісно нові вимоги до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вітчизняні підприємства торгівлі знаходяться в безперервному

пошуку способів протидії конкурентам і пристосуванні до умов зовнішнього середовища. При таких обставинах головним є вирішення питання щодо зменшення ризиків діяльності та підвищення їхньої конкурентоспроможності [14].

За останні десятиліття науковцями та практиками розроблений вражаючий набір інструментів і моделей, який налаштовував підприємства на конкурентну боротьбу, серед яких найбільш визнаними та загальнозживаними є три конкурентні стратегії, запропоновані Майклом Портером: низьких витрат, диференціації або фокусування. Однак, для того щоб розвивати успішний процвітаючий бізнес, цих стратегій у сучасних умовах господарювання виявилось замало. Саме тому й постала об'єктивна необхідність у створенні методики виходу підприємств з конкурентної боротьби для створення вільних ринкових ніш [46].

Передумови формування стратегій та їх змін пов'язані з періодами розвитку економічних відносин. Кожне підприємство повинно постійно підтримувати свою конкурентоспроможність, щоб мати можливість, систематично аналізуючи макроекономічну ситуацію на ринку, розширювати свої конкурентні позиції, що забезпечує тривале економічне зростання підприємства та його високий конкурентний статус [40].

Концепція розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності спирається на теорію стратегічного управління і оперує понятійним апаратом стосовно визначення понять, які характеризують стратегію; склад і структуру об'єктів і суб'єктів; принципи побудови стратегії; визначення підприємством призначення на цільовому ринку; ринкову позицію; конкурентних переваг; критерії прийняття рішень; досягнення стратегічних цілей [43].

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Зв'язок між загальними та загально конкурентними стратегіями прямий: обираючи загальну стратегію, підприємство визначає, у який спосіб воно планує досягти своїх стратегічних орієнтирів. Наприклад, обираючи стратегію

лідерства за витратами, підприємство орієнтується на зниження цін товарів порівняно з цінами конкурентів [46].

Значна кількість науковців погоджується з тим, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються три рівні: головна (корпоративна) стратегія; стратегія бізнесу; функціональні стратегії. Система стратегій різного типу, яка формується та розробляється підприємством з урахуванням специфіки функціонування і розвитку цього підприємства, називається «стратегічним набором» підприємства [1; 3] (рис 1.1).



*Рис. 1.1 Стратегічний набір підприємства [5]*

Ієрархія стратегій обумовлена об'єктом, для якого вони розробляються, а вибір конкурентної стратегії доцільно здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств і їх стратегічних типів, використовуючи багатовимірний простір [5].

Практика стратегічного аналізу для формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства довела необхідність використовувати групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою



конкурентну стратегію і тактику, економить час та гроші на проведення аналізу конкурентів [9].

Як правило аналіз конкурентів зводиться до їхнього ранжування за широтою асортименту, показниками якості, ціновими перевагами, системами просування та іншими зовнішніми перевагами. Обмежене коло досліджуваних питань видається неприпустимим у середовищі, яке надзвичайно динамічне і високоризикове. При цьому первинну інформацію отримують за допомогою таких методів, як спостереження, опитування та експерименти на основі вивчення доступних джерел інформації про конкурентів: маркетингові та консалтингові компанії, канали розподілу продукції, постачальники і споживачі продукції конкурентів, рекламні агенції. Вторинна інформація про конкурентів охоплює попередньо опрацьовані дані і формується на основі аналізу звітів про виробничо-господарську діяльність підприємств-конкурентів, вивчення інформації друкованих видань, у тому числі довідників про кон'юнктуру ринку, тощо. Отримання додаткової інформації про конкурентів часто потребує доступу до конфіденційних джерел, і вирішення проблеми можливе на основі впровадження в управлінську практику сучасних методів дослідження [11].

Думки науковців стосовно підходів до дослідження конкурентів суттєво відрізняються. Так, Ж.-Ж. Ламбен пропонує при дослідженні конкурентних переваг визначати свої відмінності стосовно прямих конкурентів [16], І.В. Смолін вважає за доцільне виділяти пріоритетних конкурентів [19], а К. Омаї класифікує конкурентів за двома критеріями (споживачі і товари): прямі конкуренти (споживачі і товари подібні); опосередковані конкуренти (подібні споживачі і різні товари); товарні конкуренти (різні споживачі подібних товарів); неявні конкуренти (різні споживачі і різні товари) [36]. Балабанова Н.В., акцентуючи увагу на виділенні географічного ринку при дослідженні конкурентів, пропонують формувати їх список за такими критеріями [2]: найближчі конкуренти; найпотужніші конкуренти; підприємства, які займають значну сумарну частку на ринку; усі діючі конкуренти в

географічних межах ринку; усі можливі конкуренти. Згадані науковці стверджують, що такий підхід дає змогу виявити реальних і потенційних конкурентів та формувати стратегічні конкурентні переваги, однак орієнтація на виділений географічний ринок обмежує потенціал дослідження і не враховує новітніх тенденцій розвитку конкурентних відносин.

Серед методів дослідження конкурентів широке розповсюдження отримали графічні методи. Побудова карт стратегічних груп конкурентів, сутність яких та алгоритм здійснення описано в працях А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, О. Г. Янкового, Ю. В. Каракай, З. Є. Шершньової та інших науковців [13; 36;43].

Карта стратегічних груп – методичний інструмент для відображення конкурентних позицій підприємств в межах окремої галузі. Цей аналітичний засіб дає можливість пов'язати дослідження галузі в цілому та оцінку ринкової позиції кожного підприємства. Вважається, що його використання найдоцільніше у ситуації, коли в галузі функціонує значне число конкурентів, і всебічне дослідження кожного з них стає надто трудомістким чи дорогим процесом. Стратегічна група утворюється підприємствами, що конкурують за схожими сценаріями активності та однаковими позиціями на ринку [37].

Критеріями віднесення підприємств до конкретної стратегічної групи можуть бути: виробництво подібної продукції (яка задовольняє одні й ті ж потреби однакових груп покупців); реалізація стратегії вертикальної інтеграції з приблизно однаковою інтенсивністю; надання клієнтам аналогічних вигод, у т.ч. післяпродажного обслуговування; спільне використання каналів розподілу; використання однакових технологічних процесів; продаж товарів в однаковому ціновому діапазоні. При цьому ситуація в галузі може характеризуватися певними ознаками у такому діапазоні: галузь має лише одну стратегічну групу, якщо всі виробники (продавці) реалізують приблизно ідентичну стратегію, або ж навпаки, число стратегічних груп може дорівнювати числу конкурентів, якщо кожен з них вирізняється особливими методами конкурентної боротьби і реалізує ексклюзивні конкурентні

переваги. Методика побудови карти стратегічних груп дає можливість обґрунтувати рішення про належність підприємства до однієї з них на основі попарного використання двох критеріїв і охоплює значний арсенал управлінських технологій [37].

Дослідження конкурентоспроможності слід здійснювати в обов'язковому взаємозв'язку впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є багаторівневою, багатоаспектною системою. [31]. Не зважаючи на значну кількість підходів до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств, О.Є. Россіхіна запропонувала новий підхід. За її методикою фактори можна поділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові (рис. 1.2) [32].



Рис. 1.2. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства [32]

Описані фактори формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника [11].

Під стратегічним управлінням конкурентоспроможністю можна розуміти реалізацію концепції, в якій поєднуються комплексний і системний підходи до побудови діяльності підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку підприємства, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та корегувати їх пріоритетність за рахунок розробки та реалізації загальної корпоративної стратегії підприємства [4].

Проаналізувавши та узагальнивши підходи до визначення стратегічного управління конкурентоспроможністю можна надати власне: це діяльність з формування управлінських рішень, які повинні запобігати негативному впливу для досягнення довгострокового стійкого функціонування відповідно до поставлених стратегічних цілей, спрямованих на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг підприємства, моніторинг діяльності конкурентів, подолання конкурентних слабкостей та забезпечення власного конкурентного потенціалу та високого конкурентного статусу.

Система стратегічного управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, характеризується набором взаємопов'язаних елементів, які функціонують з плином часу в цілому, одночасно вирішуючи головне завдання - забезпечення здатності досягати намічених цілей розвитку підприємства. Зазначимо, що рівень конкурентоспроможності підприємств роздрібної торгівлі залежить від елементів процесу реалізації товарів, ступеня ефективності використання всіх видів ресурсів, ефективності роботи підприємства тощо. Тому для досягнення стабільних позицій на ринку необхідно створити та постійно вдосконалювати механізм підтримання рівня конкурентоспроможності підприємства, метою якого є реалізація товарів та надання послуг, що витримують вплив конкуренції з подібними товарами та послугами пропоновані іншими суб'єктами роздрібної торгівлі.

Взаємозв'язок стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства відображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Послідовність управління конкурентоспроможністю підприємства [11]

Таким чином, в умовах наростаючої конкуренції та невизначеності зовнішнього середовища побудова системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом формування ефективних заходів протидії негативному впливу факторів зовнішнього середовища, зокрема, за рахунок розробки методичних підходів, що дозволять оперативно здійснювати оцінювання впливу наслідків прийнятих управлінських рішень на економічні результати діяльності підприємства та розширення існуючих підходів та технології виявлення внутрішньогосподарських проблем і розробки дієвих економічних заходів щодо їхнього вирішення.

## РОЗДІЛ 2

# КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РУШ»

### 2.1 Дослідження конкурентного середовища та конкурентного потенціалу підприємства

Суттєвого впливу на стратегічну конкурентоспроможність підприємства надає конкурентне середовище, яке визначається структурою конкурентного ринку, що залежить від переважання того чи іншого виду конкуренції. Конкурентне середовище формується та розвивається в залежності від умов взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, рівня їхнього економічного суперництва і можливості впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.

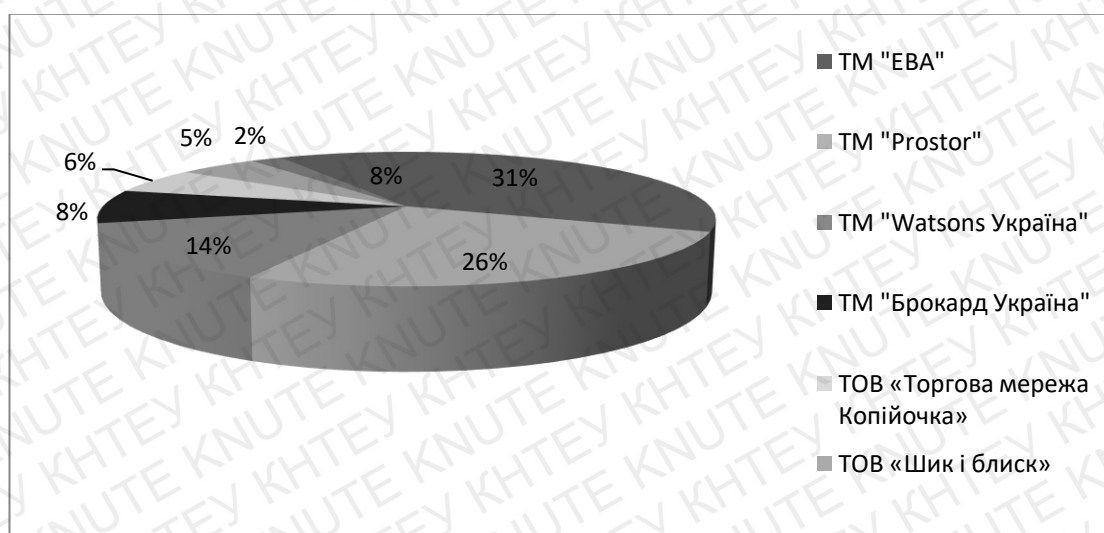
Конкурентне середовище підприємства – це самостійне середовище, дослідження якого дозволяє оцінити шанси підприємства в конкретному сегменті та досягнення найкращих результатів в суперництві з конкурентами, що взаємопов'язане, взаємозалежне та взаємодіє з конкретними суб'єктами ринку, що здійснюють господарську діяльність на ньому, та інструментами регулювання їхньої поведінки.

Діяльність підприємства ТОВ «РУШ» представлена роздрібною торгівлею парфюмерно-косметичною продукцією через власну мережу спеціалізованих магазинів торгівельної марки "Лінія магазинів ЕВА" та має зареєстрований товарний знак "ЕВА".

Мережа магазинів EVA – одна з найбільших торгових мереж, що займається офлайн та онлайн-торгівлею товарами краси та здоров'я, заснована у 2002 році в м. Дніпрі. Станом на лютий 2021 року налічує понад 1059 магазинів типу дрогері по всій території України [26].

Торговельна площа складає 137 тис.м<sup>2</sup>. В магазинах представлено 30 тис. асортиментних позицій, 48 власних торгових марок. Кількість працівників понад 13 тис. осіб.

Основними конкурентами для дослідження рівня конкурентоспроможності були обрані ТОВ "ДЦ УКРАЇНА", що здійснює роздрібну торгівлю косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах ТМ «Watsons Україна», м. Дніпро та ТОВ «Стиль Д», що здійснює роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах аналогічними товарами під ТМ Prostor разом з ТМ Космо. Всі інші підприємства, які представлені в даному сегменті хоча і займають велику частку ринку, але безнадійно поступаються вище зазначеним підприємствам у сфері парфюмерно-косметичної продукції (рис. 2.1).



*Рис. 2.1 Розподіл ринкових часток підприємств у сфері парфюмерно-косметичної продукції на ринку України за 2020 рік*

Як видно з рис. 2.1 Найбільшу частку ринку, а саме 31% займає мережа магазинів EVA, 26% ТМ «Prostor», яка має частку ринку 26% завдяки об'єднанню з ТМ «Космо», та ТМ «Watsons Україна» - 14%, тобто зазначені суб'єкти є безперечними лідерами у сфері парфюмерно-косметичної продукції на ринку України.

Виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки ринку побудуємо конкурентну карту ринку парфюмерно-косметичної

продукції. Це дасть змогу виділити типові стани підприємств, які відрізняються ступенем використання конкурентних переваг. У найкращому стані перебувають підприємства першої групи, у найгіршому – аутсайтери ринку.

Наведені результати аналізу, а також розрахунок частки ринку ТОВ «РУШ» підтверджує думку, висловлену Ф. Котлером, що компанії-середняки піддаються найбільшому тиску з боку конкурентів, як "зверху" так і "знизу".

Для наочності та зображення цієї ситуації стосовно ТОВ «РУШ» визначимо місце досліджуваного підприємства на конкурентній карті ринку. В табл. 2.1 наведено конкурентну картку ринку парфюмерно-косметичної продукції в Україні.

Таблиця 2.1

**Конкурентна картка ринку парфюмерно-косметичної продукції на ринку України за 2020 рік**

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I Лідер	II Сильна конкурентна позиція	III Слабка конкурентна позиція	IV Аутсайдер
I Швидке покращення конкурентної позиції	ТОВ «РУШ» (ТМ «ЕВА»)	ТОВ «Стиль Д», (ТМ «Prostor»)		
II Покращення конкурентної позиції		ТОВ «ДЦ УКРАЇНА», (ТМ Watsons Україна)		
III погіршення конкурентної позиції			ТОВ Торгова мережа «Копійка»	
IV Швидке погіршення конкурентної позиції				ТОВ «Шик і блиск»

З табл. 2.1 ми бачимо розташування конкурентів ТОВ «РУШ» на ринку парфюмерно-косметичної продукції України. Досліджуване підприємство має сильну конкурентну позицію в 2020 році та є лідером ринку. Зазначимо, що ТОВ «Руш» має конкурентний тиск як зверху (від ТОВ «Стиль Д»), так і знизу,



від підприємства ТОВ «ДЦ Україна», які опинилися в сильній конкурентній позиції. ТОВ «РУШ» стало лідером, завдяки розгалуженій дилерській мережі та співробітництву з надійними постачальниками.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ТОВ «РУШ» має стійкі позиції на ринку, незважаючи на наявність сильних конкурентів, що підтверджують також нагороди Національної премії України Retail Awards «Вибір споживача». У 2020 році лінію магазинів Eva втретє визнали «Кращим магазином краси і здоров'я» за версією міжнародного фестивалю-конкурсу премії «Вибір року»; компанія отримала нагороду «Рітейлер року в drogerie» від Ukrainian Retail Association та потрапила в топ-5 рейтингу за версією Project Management Institute Ukraine.

Підприємство ТОВ «РУШ» піклується не тільки про своїх споживачів, а має й власні соціальні проекти, серед яких соціальний проект під назвою «Orange Days». Тричі на рік у мережі проходять дні, коли споживачі купують акційні товари з помаранчевими цінниками і частина коштів перераховується на придбання медичного обладнання для перинатальних центрів України. У 2019 році проєкт отримав відзнаку «Велике серце» Best Retail Project.

У грудні 2020 року найбільш успішний соціальний проєкт лінії магазинів EVA - допомога 242 опорним лікарням України у боротьбі з COVID-19, які мережа забезпечила миючими та дезінфікуючими засобами із розрахунку на місяць карантину, отримав нагороду ООН на конкурсі «Партнерство заради сталого розвитку – 2020» у категорії «Подолання COVID-19».

За даними Державної служби статистики України, приріст торгових точок по Україні за 2020 році становив 2,3%, а у ТОВ «РУШ» – 8,8 %, що говорить про досить стрімкий розвиток мережі. Отже, на сьогоднішній день лідерство по кількості тримає мережа Eva (близько 1050 магазинів), на другому місці – ТМ Prostor разом з ТМ Космо (близько 530 магазинів), а на третьому місці ТМ Watsons (близько 440 торгових точок). Слід зазначити, що

протягом останніх трьох років найактивніше розвивалися саме ТМ Eva і ТМ Prostor.

Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства є підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо його формування, утримання, розвитку та максимізацією використання. Узагальнююча оцінка конкурентного потенціалу підприємства дозволяє охопити всі основні процеси, що протікають у різних функціональних областях його внутрішнього середовища.

Оцінювання конкурентного потенціалу підприємства має на меті вчасне визначення наявності кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому, в ролі методичної бази оцінки реалізації конкурентного потенціалу пропонується використовувати метод таксономічного аналізу, який передбачає побудову інтегрального показника, що узагальнює характеристики об'єкта дослідження у конкретний момент часу. Головною перевагою методу є простота обробки багатомірного статистичного матеріалу, вираженого у різних вимірниках, що уможлиблює його практичне застосування спеціалістами майже всіх підприємств [44].

Для аналізу конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» використаємо дані таких підприємств-конкурентів:

- ТОВ «ДЦ Україна» (м. Дніпро), основним видом діяльності якого є роздрібна торгівля товарами для краси, здоров'я та дому в Україні під ТМ «Watsons Україна», яка входить до складу A.S. Watson Group, найбільшої у світі мережі роздрібної торгівлі продукцією для краси та здоров'я. Нині мережа налічує понад 15 000 магазинів і понад 1400 аптек на 25 ринках Азії і Європи: Китай, Сінгапур, Таїланд, Малайзія, Філіппіни, Індонезія, Туреччина, Україна, Велика Британія, країни Балтії тощо.

- ТОВ «Стиль Д» – торгова мережа магазинів Prostor - один з найбільших представників drogerie сегмента в Україні, що спеціалізується на продажу товарів для краси та догляду в онлайн і офлайн режимі. Асортимент: декоративна косметика, парфуми, засоби для догляду та гігієни, біжутерія,

товари для будинку, галантерея, подарунки і сувеніри. Перший магазин відкритий 05.07.2005 року в м. Дніпро. У 2018 році ТОВ „Стиль Д” придбало опосередкований контроль над мережею «Космо». Станом на жовтень 2021 року торгова мережа включає 427 магазинів в 132 містах України.

Для оцінювання конкурентного потенціалу підприємств торгівлі, використана система показників, сформована за такими напрямками: фінансова, збутова, маркетингова та управлінська.

Визначення інтегрального показника рівня конкурентного потенціалу торговельного підприємства ( $I_{заг}$ ) та порівняльна динаміка узагальнюючих показників діяльності підприємств-конкурентів:

$$I_k = \sqrt[4]{I_{фин} * I_{зб} * I_{мар} * I_{упр}} \quad (2.1)$$

де,  $I_{фин}$  - фінансова складова;  $I_{зб}$ - збутова складова;  $I_{мар}$ - маркетингова складова;  $I_{упр}$ - управлінська складова.

Матриця відстаней для показників фінансової складової (додаток А) конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та його основних конкурентів ТОВ «Стиль Д» і ТОВ «ДЦ Україна» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Матриця відстаней для показників фінансової складової конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників*				
		$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$	$\rho_i$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,15	6,76	-1,23	1,22	6,9
	2019 рік	0,01	96,29	-0,12	2,41	98,59
	2020 рік	0,25	3,5	-0,14	1,21	4,82
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,4	2,53	-0,42	2,1	4,61
	2019 рік	0,27	3,76	-0,39	2,57	6,21
	2020 рік	0,21	4,82	-0,22	2,66	7,47
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,76	1,32	0,27	1,95	4,3
	2019 рік	0,75	1,35	0,25	2,8	5,15
	2020 рік	0,53	1,92	0,34	3,37	6,16

\* $\Phi_1$ - коефіцієнт автономії;  $\Phi_2$ -коефіцієнт фінансової залежності;  $\Phi_3$ - рентабельність власного капіталу;  $\Phi_4$ - фондовіддача.

Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку показника конкурентного потенціалу торговельного підприємства.

Таксономічний показник ( $K_i$ ) легко інтерпретується: його значення, близькі до 1, відповідають більшим значенням показників, що позитивно впливають на рівень конкурентного потенціалу, а значення, близькі до 0, – більшим значенням показників, що негативно впливають. Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та його основних конкурентів представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Стандартизована система показників фінансової складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників			
		$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_4$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,0217	0,9797	-0,1783	0,1768
	2019 рік	0,0001	0,9767	-0,0012	0,0244
	2020 рік	0,0519	0,7261	-0,0290	0,2510
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,0868	0,5488	-0,0911	0,4555
	2019 рік	0,0435	0,6055	-0,0628	0,4138
	2020 рік	0,0281	0,6452	-0,0295	0,3561
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,1767	0,3070	0,0628	0,4535
	2019 рік	0,1456	0,2621	0,0485	0,5437
	2020 рік	0,0860	0,3117	0,0552	0,5471

Отже, для ТОВ «РУШ» вектор-еталон фінансової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,0519; 0,7261; -0,0012; 0,2510)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Руш» дорівнюють:  $C_{02018}=0,10294$ ;  $C_{02019}=0,1168$ ;  $C_{02020}=0,00091$

Для ТОВ «Стиль Д» вектор-еталон фінансової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,0868; 0,5488; -0,0295; 0,4555)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Стиль Д» дорівнюють:  $C_{02018}=0,10145$ ;  $C_{02019}=81,5102$ ;  $C_{02020}=83,1853$ .

Для ТОВ «ДЦ Україна» вектор-еталон фінансової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,1767; 0,2621; 0,0628; 0,5471)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «ДЦ Україна» дорівнюють:  $C_{02018}=0,002372$ ;  $C_{02019}=0,002379$ ;  $C_{02020}=0,002374$

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки фінансової складової конкурентного потенціалу підприємств узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Значення інтегрального таксономічного показника оцінки фінансової складової конкурентного потенціалу підприємств торгівлі**

Підприємство	Рік		
	2018	2019	2020
ТОВ "РУШ"	0,8971	0,8832	0,9991
ТОВ "Стиль Д"	0,9855	0,0510	0,0185
ТОВ "ДЦ Україна"	0,99763	0,99762	0,99763

Результати дослідження інтегрального таксономічного показника оцінки фінансової складової конкурентного потенціалу підприємств торгівлі за 2018-2020 роки свідчать, що підприємства мають не стійкий фінансовий стан. Крім того, варто зауважити на необхідності спрямувати фінансову діяльність підприємств на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, адже фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства

Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» та його основних конкурентів ТОВ «Стиль Д» і ТОВ «ДЦ Україна» представлена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Матриця відстаней для показників збутової складової конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників*			
		$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$\rho_i$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,50	0,36	4,83	5,69
	2019 рік	0,61	0,34	6,14	7,09
	2020 рік	0,57	0,33	5,57	6,47
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,47	0,30	3,98	4,75
	2019 рік	0,58	0,34	4,73	5,65
	2020 рік	0,59	0,33	5,01	5,93
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,49	0,42	4,71	5,62
	2019 рік	0,53	0,36	5,52	6,41
	2020 рік	0,52	0,42	4,98	5,92

\* $Z_1$ - рівень витрат на збут від загального обсягу витрат від звичайної діяльності;  $Z_2$ - рентабельність продажів;  $Z_3$ - прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається збутом.

Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та його основних конкурентів представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Стандартизована система показників збутової складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників		
		$z_1$	$z_2$	$z_3$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,0894	0,0644	0,8640
	2019 рік	0,0860	0,0480	0,8660
	2020 рік	0,0881	0,0510	0,8609
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,0989	0,0632	0,8379
	2019 рік	0,1027	0,0602	0,8372
	2020 рік	0,0995	0,0556	0,8449
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,0872	0,0747	0,8381
	2019 рік	0,0827	0,0562	0,8612
	2020 рік	0,0878	0,0709	0,8412

Отже, для ТОВ «Руш» вектор-еталон збутової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,0860; 0,0644; 0,8660)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Руш» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,0022$ ;  $C_{o2019}=0,0026$ ;  $C_{o2020}=0,0027$ .

Для ТОВ «Стиль Д» вектор-еталон збутової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,0989; 0,0632; 0,84495)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Стиль Д» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,00491$ ;  $C_{o2019}=0,00490$ ;  $C_{o2020}=0,00484$ .

Для ТОВ «ДЦ Україна» вектор-еталон збутової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,0872; 0,0747; 0,8612)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «ДЦ Україна» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,005351$ ;  $C_{o2019}=0,005315$ ;  $C_{o2020}=0,005336$

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки збутової складової конкурентного потенціалу торговельних підприємств узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Значення інтегрального таксономічного показника оцінки збутової складової конкурентного потенціалу підприємств торгівлі**

Підприємство	Рік		
	2018	2019	2020
ТОВ "РУШ"	0,0998	0,0997	0,0994
ТОВ "Стиль Д"	0,0888	0,0871	0,0984
ТОВ "ДЦ Україна"	0,0779	0,0973	0,0974

Розраховані значення інтегрального таксономічного показника оцінки збутової складової конкурентного потенціалу торговельних підприємств свідчать про те, що кожне підприємство діє в умовах конкретного, тільки йому властивого маркетингового середовища, яке слід розуміти як сукупність факторів, що впливають на можливості оптимізації збуту.

Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Матриця відстаней для показників управлінської складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників*			
		$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$\rho_i$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,26	0,18	0,24	0,68
	2019 рік	0,31	0,17	0,33	0,81
	2020 рік	0,29	0,19	0,54	0,82
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,24	0,15	0,13	0,52
	2019 рік	0,3	0,17	0,41	0,88
	2020 рік	0,27	0,21	0,36	0,84
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,15	0,23	0,19	0,57
	2019 рік	0,27	0,28	0,32	0,87
	2020 рік	0,29	0,21	0,27	0,77

\* $Y_1$ - рівень адміністративних витрат від загального обсягу витрат від звичайної діяльності;  $Y_2$ -рентабельність витрат на управління;  $Y_3$ - прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається управлінням.

Стандартизована система показників управлінської складової конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Стандартизована система показників управлінської складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників		
		$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,3824	0,2647	0,3529
	2019 рік	0,3827	0,2099	0,4074
	2020 рік	0,3537	0,2317	0,6585
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,4615	0,2885	0,2500
	2019 рік	0,3409	0,1932	0,4659
	2020 рік	0,3214	0,2500	0,4286
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,2632	0,4035	0,3333
	2019 рік	0,3103	0,3218	0,3678
	2020 рік	0,3766	0,2779	0,3506

Отже, для ТОВ «Руш» вектор-еталон управлінської складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,3537; 0,2099; 0,6585)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Руш» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,1465$ ;  $C_{o2019}=0,0631$ ;  $C_{o2020}=0,0005$ . Для ТОВ «Стиль Д» вектор-еталон управлінської складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,3214; 0,1932; 0,4659)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Стиль Д» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,0086$ ;  $C_{o2019}=0,0099$ ;  $C_{o2020}=0,0004$ . Для ТОВ «ДЦ Україна» вектор-еталон управлінської складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,2632; 0,2779; 0,3678)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «ДЦ Україна» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,0710$ ;  $C_{o2019}=0,0083$ ;  $C_{o2020}=0,0093$ .

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки управлінської складової конкурентного потенціалу торговельних підприємств узагальнено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Значення інтегрального таксономічного показника оцінки управлінської складової конкурентного потенціалу підприємств торгівлі**

Підприємство	Рік		
	2018	2019	2020
ТОВ "РУШ"	0,8535	0,9369	0,99995
ТОВ "Стиль Д"	0,9914	0,9901	0,9996
ТОВ "ДЦ Україна"	0,9290	0,9917	0,9907



Доволі високі значення інтегрального таксономічного показника оцінки управлінської складової конкурентного потенціалу торговельних підприємств обумовлюють спроможність всіх підприємств до підвищення рівня конкурентного потенціалу в частині його управлінської складової.

Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Матриця відстаней для показників маркетингової складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників*			
		$M_1$	$M_2$	$M_3$	$\rho_i$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,122	0,085	0,113	0,320
	2019 рік	0,146	0,080	0,155	0,381
	2020 рік	0,136	0,089	0,254	0,479
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,113	0,071	0,061	0,244
	2019 рік	0,141	0,080	0,193	0,414
	2020 рік	0,127	0,099	0,169	0,395
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,071	0,108	0,089	0,268
	2019 рік	0,127	0,132	0,150	0,409
	2020 рік	0,136	0,099	0,127	0,362

де,  $M_1$ - рівень маркетингових витрат від загального обсягу витрат від звичайної діяльності;  $M_2$ -рентабельність витрат на маркетинг;  $M_3$ - прибуток від реалізації в розрахунку на 1 працівника, що займається маркетингом.

Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу ТОВ «Руш» представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Стандартизована система показників маркетингової складової конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ» та основних конкурентів**

Підприємства	Роки	Умовні позначення показників		
		$M_1$	$M_2$	$M_3$
ТОВ «РУШ»	2018 рік	0,382	0,264	0,353
	2019 рік	0,382	0,210	0,407
	2020 рік	0,285	0,186	0,530
ТОВ «Стиль Д»	2018 рік	0,462	0,289	0,250
	2019 рік	0,341	0,193	0,465
	2020 рік	0,321	0,250	0,428
ТОВ «ДЦ Україна»	2018 рік	0,071	0,108	0,089
	2019 рік	0,127	0,132	0,150
	2020 рік	0,136	0,099	0,127

Отже, для ТОВ «Руш» вектор-еталон маркетингової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,285;0,186;0,530)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Руш» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,0064$ ;  $C_{o2019}=0,0063$ ;  $C_{o2020}=0,0054$ .

Для ТОВ «Стиль Д» вектор-еталон маркетингової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,321; 0,193; 0,465)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «Стиль Д» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,0048$ ;  $C_{o2019}=0,0037$ ;  $C_{o2020}=0,0039$ .

Для ТОВ «ДЦ Україна» вектор-еталон маркетингової складової конкурентного потенціалу має такі координати:  $P=(0,2631; 0,2727; 0,3677)$ . Розраховані значення  $C_0$  в 2018-2020 рр. для ТОВ «ДЦ Україна» дорівнюють:  $C_{o2018}=0,00925$ ;  $C_{o2019}=0,00928$ ;  $C_{o2020}=0,00927$ .

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки маркетингової складової конкурентного потенціалу торговельних підприємств узагальнено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Значення інтегрального таксономічного показника маркетингової складової конкурентного потенціалу торговельних підприємств**

Підприємство	Рік		
	2018	2019	2020
ТОВ "РУШ"	0,989	0,889	0,794
ТОВ "Стиль Д"	0,852	0,827	0,609
ТОВ "ДЦ Україна"	0,975	0,872	0,973

Значення інтегрального таксономічного показника оцінки маркетингової складової конкурентного потенціалу підприємств торгівлі становило для ТОВ «Руш» у 2018 році 0,989; у 2019 році 0,889 і у 2020 році 0,794. Для ТОВ «Стиль Д» 0,852 у 2018 році, 0,827 у 2019 році та 0,609 у 2020 році. Для ТОВ «ДЦ Україна» у 2018 році 0,975; у 2019 році 0,872 та у 2020 році 0,973.

До основних внутрішніх факторів, що перешкоджають використанню маркетингового потенціалу можна віднести: дефіцит фінансових коштів; відсутність системи маркетингової інформації; низький рівень забезпечення

комп'ютерним устаткуванням; нерозуміння працівниками вищої ланки апарату управління значущості та сутності маркетингу; низький рівень компетенції працівників, що виконують маркетингові функції, дефіцит сучасних знань; незрозуміле місце відділу маркетингу у структурі підприємства, нечіткий характер функцій відділу маркетингу; невідповідність організаційних структур підприємств умовам ринкової економіки; невикористання стратегічного планування; обмежена кількість елементів маркетингової діяльності, які виконуються підприємствами на практиці.

Значення інтегрального таксономічного показника конкурентного потенціалу підприємств торгівлі узагальнено в табл. 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Значення інтегрального таксономічного показника конкурентного потенціалу торговельних підприємств**

Підприємство	Рік		
	2018	2019	2020
ТОВ "Руш"	0,523	0,519	0,528
ТОВ "Стиль Д"	0,521	0,131	0,102
ТОВ "ДЦ Україна"	0,514	0,538	0,522

Проведені розрахунки дозволяють визначити рівень використання підприємствами свого конкурентного потенціалу в динаміці. Так, ТОВ «Руш» протягом 2018-2020 років використовувало свій конкурентний потенціал на: 52,3% у 2018 році; на 51,9% у 2019 році та на 52,8% у 2020 році. Подібна тенденція до використання конкурентного потенціалу спостерігається і у підприємств-конкурентів, в середньому 50%. Це свідчить про необхідність удосконалення процесу управління зокрема, необхідно створити і використовувати комплексну систему управління маркетинговим потенціалом, яка складається з: системи управління ресурсним забезпеченням маркетингового потенціалу, системи управління конкурентоспроможністю маркетингового потенціалу, що сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності зазначених підприємств та зміцнення їх позицій на ринку.

## **2.2 Дослідження факторів, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ»**

Проведений аналіз економічної літератури щодо дослідження факторів, які впливають на стратегічну конкурентоспроможність підприємства, призвів до розуміння того, що вибір методу визначення та оцінки факторів залежить, насамперед, від особливостей діяльності, тому, на наш погляд, для дослідження факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» доцільно застосувати комплексний підхід, який полягає у поєднанні методів експертних оцінок при визначенні впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегічну конкурентоспроможність досліджуваного підприємства. Вплив зовнішніх факторів важко передбачити, оскільки має місце випадковість їхнього впливу, що, в свою чергу, є джерелом формування умов невизначеності та елементом стохастичності процесу сталого розвитку підприємства. Саме тому, з метою оцінки впливу зовнішніх факторів на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» доцільно застосувати метод експертних оцінок, який полягає у проведенні інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки, що здійснюється за допомогою методів математичної статистики, який дозволяє надати кількісну оцінку критеріям, які їх обумовлюють, та визначити їхній вплив на стратегічну конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, урахування якого в подальшому буде використовуватися при визначенні напрямів зростання конкурентного статусу і покращення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Фактори впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» представлено на рис. 2.2.

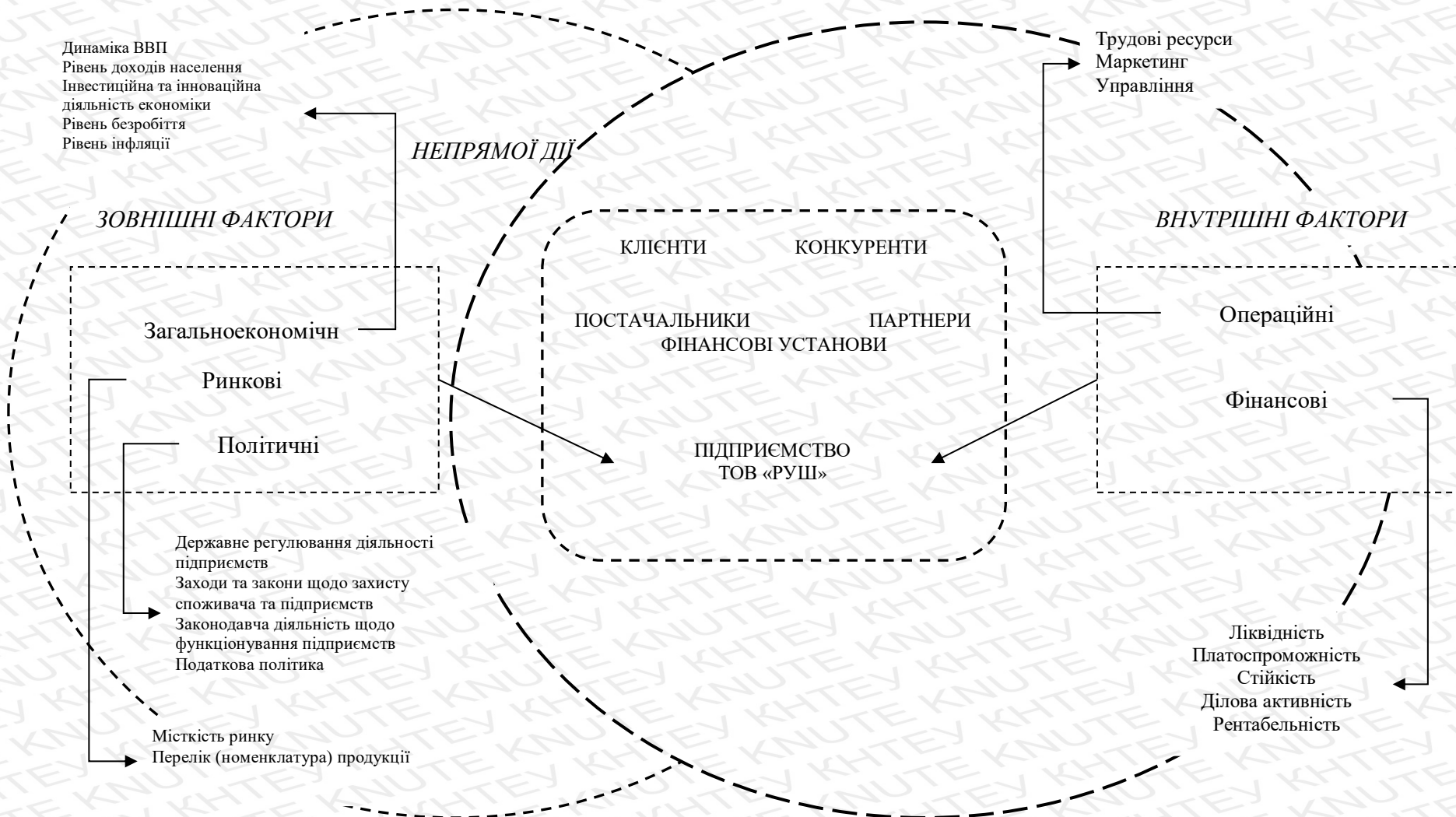


Рис. 2.2 Фактори впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ»

Методика визначення впливу зовнішніх факторів на стратегічну конкурентоспроможність підприємств методом експертних оцінок передбачає кількісне і якісне вимірювання зовнішніх факторів від групи експертів, агрегуванні їх у єдину оцінку (ступінь привабливості) з аналізом погодженості експертних оцінок, та у подальшому виборі факторів відповідно до їх привабливості.

Етап 1. Створення експертної комісії (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Експертна група оцінювання факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств**

Експерти	Відомості про експертів		
	Кількість осіб	Посада	Досвід роботи (років)
ТОВ «РУШ»	1	Директор	9
ТОВ «РУШ»	1	Директор з розвитку	4
ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	1	Управляючий магазину	3
ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	1	Нач. відділу логістики	5
ТОВ «Стиль Д»	1	Менеджер з продажів	3
ТОВ «Стиль Д»	1	Управляючий магазину	7
ТОВ «Торгова мережа Копійочка»	1	Директор	2
ТОВ «Торгова мережа Копійочка»	1	Менеджер з продажів	4
ТОВ «Шик і блиск»	1	Управляючий магазину	5
ТОВ «Шик і блиск»	1	Менеджер з продажів	3

Кількість експертів  $m = 10$ .

Етап 2. Визначення переліку зовнішніх факторів на стратегічну конкурентоспроможність підприємств (табл. 2.16).

Оцінку ступеня значимості параметрів експерти виробляють шляхом присвоєння їм рангового номера. Фактору, якому експерт дає найвищу оцінку, присвоюється ранг 1. Якщо експерт визнає кілька факторів рівнозначними, то їм присвоюється однаковий ранговий номер.

Зведена матриця рангів наведена у Додатку Б.

Таблиця 2.16

### Зовнішні фактори впливу на стратегічну конкурентоспроможність підприємств торгівлі

Фактор впливу	№ з/п
Місце розташування торговельної мережі	1
Розмір орендних та операційних платежів	2
Рівень пропозиції аналогічного товару на ринку	3
Наявність товарів-комплементів	4
Рівень цін на товари-комплементи	5
Збільшення податкового навантаження	6
Неефективна податкова політика	7
Тінізація економіки	8
Несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат	9
Перерозподіл ринків впливу	10
Несприятливі умови для інвестування	11
Створення адміністративних бар'єрів	12
Неоднозначне трактування норм законодавства	13
Невизначеність правового поля для підприємства	14
Подорожчання кредитних коштів	15
Зростання цін	16
Прояв «нездорового» монополізму	17
Загрози економічній безпеці підприємств	18
Погіршення бізнесового та інвестиційного клімату	19

Кількість факторів  $n = 19$ .

Етап 3. Переформатування рангів. Переформування рангів в оцінках 1-го експерта наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

### Переформування рангів в оцінках 1-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	8
2	4	8
3	4	8
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	4	8
14	4	8
15	4	8
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5

Переформування рангів в оцінках 2-10-го експертів узагальнено в Додатку В. На підставі переформування рангів будується нова матриця рангів, яка представлена у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Матриця рангів зовнішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність підприємств**

Фактор x/ Експерти №	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
1	8	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	18	16,5
2	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	17,5	9	7,5
3	8	6,5	7	15,5	7	8,5	14,5	8	9	7,5
4	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5
5	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5
6	8	6,5	7	15,5	7	8,5	5	8	9	1
7	8	6,5	7	15,5	7	17,5	5	17,5	9	16,5
8	17,5	16	16,5	6	16,5	8,5	5	8	9	7,5
9	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	8	18	16,5
10	8	6,5	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5
11	17,5	6,5	16,5	15,5	7	8,5	14,5	8	9	16,5
12	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5
13	8	16	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5
14	8	6,5	7	6	7	8,5	5	8	9	7,5
15	8	6,5	16,5	6	7	8,5	5	8	9	7,5
16	17,5	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5
17	8	6,5	7	6	7	1	5	8	1	7,5
18	17,5	6,5	16,5	15,5	7	17,5	5	8	18	7,5
19	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5

Переформатована матриця рангів зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств наведена у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Переформатована матриця рангів зовнішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність підприємств**

Фактор x/ Експерти №	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	Сума рангів	d	d <sup>2</sup>
x <sub>1</sub>	8	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	18	16,5	119	19	361
x <sub>2</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	17,5	9	7,5	91,5	-8,5	72,25
x <sub>3</sub>	8	6,5	7	15,5	7	8,5	14,5	8	9	7,5	91,5	-8,5	72,25
x <sub>4</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5	82	-18	324
x <sub>5</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5	82	-18	324
x <sub>6</sub>	8	6,5	7	15,5	7	8,5	5	8	9	1	75,5	-24,5	600,25
x <sub>7</sub>	8	6,5	7	15,5	7	17,5	5	17,5	9	16,5	109,5	9,5	90,25
x <sub>8</sub>	17,5	16	16,5	6	16,5	8,5	5	8	9	7,5	110,5	10,5	110,25
x <sub>9</sub>	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	8	18	16,5	128,5	28,5	812,25
x <sub>10</sub>	8	6,5	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5	100	0	0



Продовження табл. 2.19

x <sub>11</sub>	17,5	6,5	16,5	15,5	7	8,5	14,5	8	9	16,5	119,5	19,5	380,25
x <sub>12</sub>	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5	120	20	400
x <sub>13</sub>	8	16	7	6	16,5	17,5	5	8	9	16,5	109,5	9,5	90,25
x <sub>14</sub>	8	6,5	7	6	7	8,5	5	8	9	7,5	72,5	-27,5	756,25
x <sub>15</sub>	8	6,5	16,5	6	7	8,5	5	8	9	7,5	82	-18	324
x <sub>16</sub>	17,5	16	16,5	6	7	8,5	14,5	8	9	7,5	110,5	10,5	110,25
x <sub>17</sub>	8	6,5	7	6	7	1	5	8	1	7,5	57	-43	1849
x <sub>18</sub>	17,5	6,5	16,5	15,5	7	17,5	5	8	18	7,5	119	19	361
x <sub>19</sub>	8	16	7	15,5	16,5	8,5	14,5	17,5	9	7,5	120	20	400
Σ	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	1900		7437,5

Перевіримо правильність складання матриці за формулою:

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 100 \quad (2.2)$$

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+19)19}{2} = 100$$

Сума по стовпчиках матриці рівні між собою та контрольною сумою, що свідчить про те, що матриця складена правильно.

Етап 4. Розташування факторів за значимістю (табл.2.20).

Таблиця 2.20

#### Розташування зовнішніх факторів за значимістю впливу на стратегічну конкурентоспроможність підприємств

Фактори	Сума рангів
x <sub>17</sub>	57
x <sub>14</sub>	72,5
x <sub>6</sub>	75,5
x <sub>4</sub>	82
x <sub>5</sub>	82
x <sub>15</sub>	82
x <sub>2</sub>	91,5
x <sub>3</sub>	91,5
x <sub>10</sub>	100
x <sub>7</sub>	109,5
x <sub>13</sub>	109,5
x <sub>8</sub>	110,5
x <sub>16</sub>	110,5
x <sub>1</sub>	119
x <sub>18</sub>	119
x <sub>11</sub>	119,5
x <sub>12</sub>	120
x <sub>19</sub>	120
x <sub>9</sub>	128,5

Етап 5. Оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів. Скористаємося коефіцієнтом конкордації для випадку, коли є пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерта):

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum T_i} \quad (2.3)$$

де,  $S = 7437,5$ ,  $n = 19$ ,  $m = 10$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum (t_i^3 - t_i)$$

де,  $L_i$  – число зв'язок (видів повторюваних елементів) в оцінках  $i$ -го експерта;  $t_i$  – кількість елементів в  $l$ -й зв'язці для  $i$ -го експерта (кількість повторюваних елементів).

$$T_1 = [(153-15) + (43-4)]/12 = 285;$$

$$T_6 = [(143-14) + (43-4)]/12 = 232,5;$$

$$T_2 = [(73-7) + (123-12)]/12 = 171;$$

$$T_7 = [(103-10) + (93-9)]/12 = 142,5;$$

$$T_3 = [(63-6) + (133-13)]/12 = 199,5;$$

$$T_8 = [(153-15) + (43-4)]/12 = 285;$$

$$T_4 = [(113-11) + (83-8)]/12 = 152;$$

$$T_9 = [(33-3) + (153-15)]/12 = 282;$$

$$T_5 = [(133-13) + (63-6)]/12 = 199,5;$$

$$T_{10} = [(63-6) + (123-12)]/12 = 160,5.$$

$$\sum T_i = 285 + 171 + 199,5 + 152 + 199,5 + 232,5 + 142,5 + 285 + 282 + 160,5 = 2109,5$$

$$W = \frac{7437,5}{\frac{1}{12} 10^2 (19^3 - 19) - 10 \cdot 2109,5} = 0,21$$

$W = 0,21$ , що свідчить про наявність слабого ступеня узгодженості думок експертів.

Етап 6. Оцінка значущості коефіцієнта конкордації. Для цієї мети порахуємо критерій узгодження Пірсона:

$$x^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \sum T_i} \quad (2.4)$$

$$x^2 = \frac{7437,5}{\frac{1}{12} 10 \cdot 19 (19 + 1) + \frac{1}{19-1} \cdot 2109,5} = 37,29$$

Обчислений  $\chi^2$  порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи  $K = n-1 = 19-1 = 18$  і при заданому рівні значущості  $\alpha = 0.05$  Так як  $\chi^2$  розрахунковий  $37,29 \geq$  табличного  $(28,86930)$ , то  $W = 0.21$  - величина не

випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Етап 7. Підготовка рішення експертної комісії. На основі отримання суми рангів (Додаток Г) можна обчислити показники вагомості розглянутих параметрів. Матрицю опитування перетворимо в матрицю перетворених рангів за формулою:

$$S_{ij} = x_{\max} - x_{ij} \quad (2.5)$$

де,  $x_{\max} = 5$ .

Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

**Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств**

Фактор впливу	Вплив
Місце розташування торговельної мережі	0,037
Розмір орендних та операційних платежів	0,059
Рівень пропозиції аналогічного товару на ринку	0,059
Наявність товарів-комплементів	0,067
Рівень цін на товари-комплементи	0,067
Збільшення податкового навантаження	0,074
Неефективна податкова політика	0,044
Тінізація економіки	0,044
Несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат	0,030
Перерозподіл ринків впливу	0,052
Несприятливі умови для інвестування	0,037
Створення адміністративних бар'єрів	0,037
Неоднозначна трактовка норм законодавства	0,044
Невизначеність правового поля для підприємства	0,074
Подорожчання кредитних коштів	0,067
Зростання цін	0,044
Прояв «нездорового» монополізму	0,089
Загрози економічній безпеці підприємств	0,037
Погіршення бізнесового та інвестиційного клімату	0,037

*Джерело: розрахунки автора*

Вплив зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємств становить: місце розташування торговельної мережі 0,037; розмір орендних та операційних платежів 0,059; рівень пропозиції аналогічного товару на ринку 0,059; наявність товарів-комплементів 0,067; рівень цін на товари-комплементи 0,067; збільшення податкового навантаження 0,074;

неефективна податкова політика 0,044; тінізація економіки 0,044; несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат 0,030; перерозподіл ринків впливу 0,052; несприятливі умови для інвестування 0,037; створення адміністративних бар'єрів 0,037; неоднозначна трактовка норм законодавства 0,044; невизначеність правового поля для підприємства 0,074; подорожчання кредитних коштів 0,067; зростання цін 0,044; прояв «нездорового» монополізму 0,089; загрози економічній безпеці підприємств 0,037 та погіршення бізнесового та інвестиційного клімату 0,037.

З огляду на те, що підприємства не мають можливості впливати чи керувати зовнішніми факторами, то отримані показники впливу цих факторів достатньо високий, врахування впливу якого дозволить визначити допустимі межі, за яких досягається високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, отримані значення впливу зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств за критеріями, що їх визначають, дозволять враховувати їхній вплив при моделюванні напрямів забезпечення зростання конкурентного статусу і покращення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства, як з урахуванням впливу всіх визначених зовнішніх факторів, так і кожного них.

Проведений аналіз наукових праць, дозволяє зробити висновок про те, що не має єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання стратегічної конкурентоспроможності підприємства, тому, нами визначено основні внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.

До основних внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» нами віднесено:

- ресурсний потенціал підприємства;
- система обліку на підприємстві;
- фінансові можливості підприємства;
- маркетингові дослідження;

- ефективність системи постачання;
- налагоджені канали розподілу;
- наявність мережі фірмових магазинів;
- рівень витрат на збут (логістика та збутова діяльність);
- інформаційні ресурси (бази даних та їх постійне оновлення);
- розвиненість інфраструктури, наближеність до постачальників (місцезнаходження підприємства);
- ефективність управління підприємством, відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства, оперативність передачі управлінського рішення до виконавців, ефективність контролю за виконанням (організаційна структура підприємства).

Складові основних внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» узагальнено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Складові основних внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» у 2020 році**

Складові основних внутрішніх факторів впливу	№ з/п
Основні засоби	1
Кадровий потенціал	2
Облік продукції	3
Наявність нерозподіленого прибутку	4
Співвідношення між власними та запозиченими коштами	5
Доступ до фінансових ресурсів	6
Дослідження потреб та можливостей споживачів	7
Ступінь задоволення потреб споживачів	8
Ємність ринку	9
Надійність поставок	10
Дотримання строків поставок	11
Можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види продукції	12
Налагоджені канали розподілу	13
Наявність мережі фірмових магазинів	14
Рівень витрат на збут	15
Бази даних та їх постійне оновлення	16
Розвиненість інфраструктури	17
Наближеність до постачальників	18
Ефективність системи управління	19
Відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства	20
Оперативність передачі управлінського рішення до виконавців	21
Ефективність контролю за виконанням	22

Кількість факторів  $n = 22$ .

Зведена матриця рангів внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» та переформування рангів в оцінках 1-10-го експертів наведено в Додатках Д, Е.

На підставі переформування рангів будується нова матриця рангів, яка представлена у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Матриця рангів внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» у 2020 році**

Фактор x/ Експерти №	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10
1	10,5	1	7,5	11,5	21,5	2	2,5	5	11	5
2	3,5	12	20,5	5	5,5	2	7,5	14,5	20	2
3	19,5	5,5	20,5	18,5	5,5	2	7,5	21	3	2
4	1,5	5,5	16	1	15	9,5	20,5	5	20	12
5	10,5	5,5	1	5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12
6	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12
7	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12
8	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12
9	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20
10	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12
11	1,5	5,5	7,5	5	1	9,5	7,5	14,5	1	5
12	3,5	12	7,5	11,5	5,5	9,5	7,5	14,5	3	2
13	10,5	5,5	7,5	5	15	9,5	14,5	14,5	3	5
14	10,5	12	7,5	18,5	5,5	9,5	7,5	21	11	12
15	10,5	18,5	7,5	11,5	5,5	17	14,5	5	11	20
16	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12
17	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12
18	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12
19	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20
20	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12
21	19,5	5,5	20,5	5	21,5	17	7,5	14,5	20	20
22	10,5	18,5	20,5	11,5	15	17	20,5	21	11	20

Переформатована матриця рангів внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність підприємств наведена у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

**Переформатована матриця рангів внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» у 2020 році**

Ф/Е	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d <sup>2</sup>
x <sub>1</sub>	10,5	1	7,5	11,5	21,5	2	2,5	5	11	5	77,5	-37,5	1406,25
x <sub>2</sub>	3,5	12	20,5	5	5,5	2	7,5	14,5	20	2	92,5	-22,5	506,25
x <sub>3</sub>	19,5	5,5	20,5	18,5	5,5	2	7,5	21	3	2	105	-10	100
x <sub>4</sub>	1,5	5,5	16	1	15	9,5	20,5	5	20	12	106	-9	81

Продовження табл. 2.24

Ф/Е	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сума рангів	d	d2
x5	10,5	5,5	1	5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12	77	-38	1444
x6	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12	140,5	25,5	650,25
x7	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12	110,5	-4,5	20,25
x8	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12	90	-25	625
x9	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20	156	41	1681
x10	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12	150,5	35,5	1260,25
x11	1,5	5,5	7,5	5	1	9,5	7,5	14,5	1	5	58	-57	3249
x12	3,5	12	7,5	11,5	5,5	9,5	7,5	14,5	3	2	76,5	-38,5	1482,25
x13	10,5	5,5	7,5	5	15	9,5	14,5	14,5	3	5	90	-25	625
x14	10,5	12	7,5	18,5	5,5	9,5	7,5	21	11	12	115	0	0
x15	10,5	18,5	7,5	11,5	5,5	17	14,5	5	11	20	121	6	36
x16	19,5	18,5	7,5	18,5	15	9,5	14,5	14,5	11	12	140,5	25,5	650,25
x17	10,5	12	16	5	15	9,5	14,5	5	11	12	110,5	-4,5	20,25
x18	10,5	5,5	7,5	11,5	5,5	9,5	2,5	14,5	11	12	90	-25	625
x19	19,5	18,5	7,5	18,5	15	20,5	20,5	5	11	20	156	41	1681
x20	10,5	18,5	16	18,5	15	20,5	14,5	5	20	12	150,5	35,5	1260,25
x21	19,5	5,5	20,5	5	21,5	17	7,5	14,5	20	20	151	36	1296
x22	10,5	18,5	20,5	11,5	15	17	20,5	21	11	20	165,5	50,5	2550,25
Σ	253	253	253	253	253	253	253	253	253	253	2530		21249,5

Перевірка правильності складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+22)22}{2} = 253$$

Розташування факторів за значимістю узагальнено в табл. 2.25

Таблиця 2.25

**Розташування внутрішніх факторів впливу на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» за значимістю**

Фактори	Сума рангів
x11	58
x12	76,5
x5	77
x1	77,5
x8	90
x13	90
x18	90
x2	92,5
x3	105
x4	106

Продовження табл. 2.25

Фактори	Сума рангів
x7	110,5
x17	110,5
x14	115
x15	121
x6	140,5
x16	140,5
x10	150,5
x20	150,5
x21	151
x9	156
x19	156
x22	165,5

Оцінка середнього ступеня узгодженості думок всіх експертів:

$$T_1 = [(12^3-12) + (2^3-2) + (6^3-6) + (2^3-2)]/12 = 161,5; T_2 = [(5^3-5) + (8^3-8) + (8^3-8)]/12 = 94; T_3 = [(12^3-12) + (4^3-4) + (5^3-5)]/12 = 158; T_4 = [(6^3-6) + (7^3-7) + (8^3-8)]/12 = 87,5; T_5 = [(2^3-2) + (8^3-8) + (11^3-11)]/12 = 152,5; T_6 = [(3^3-3) + (12^3-12) + (4^3-4) + (3^3-3)]/12 = 152; T_7 = [(4^3-4) + (6^3-6) + (4^3-4) + (8^3-8)]/12 = 69,5; T_8 = [(9^3-9) + (10^3-10) + (3^3-3)]/12 = 144,5; T_9 = [(13^3-13) + (5^3-5) + (3^3-3)]/12 = 194; T_{10} = [(3^3-3) + (3^3-3) + (11^3-11) + (5^3-5)]/12 = 124;$$

$$\sum T_i = 161,5 + 94 + 158 + 87,5 + 152,5 + 152 + 69,5 + 144,5 + 194 + 124 = 1337,5$$

$$W = \frac{21249,5}{\frac{1}{12} 10^2 (22^3 - 22) - 10 \cdot 1337,5} = 0,28$$

$W = 0,28$ , що свідчить про наявність слабого ступеня узгодженості думок експертів. Оцінка значущості коефіцієнта конкордації:

$$\chi^2 = \frac{21249,5}{\frac{1}{12} 10 \cdot 22 (22 + 1) + \frac{1}{22-1} \cdot 1337,5} = 59,36$$

Обчислений  $\chi^2$  порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи  $K = n-1 = 22-1 = 21$  і при заданому рівні значущості  $\alpha = 0,05$  Так як  $\chi^2$  розрахунковий  $59,36 \geq$  табличного  $(32,67057)$ , то  $W = 0,28$  - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях. Матриця перетворених рангів внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» наведена в додатку Ж.



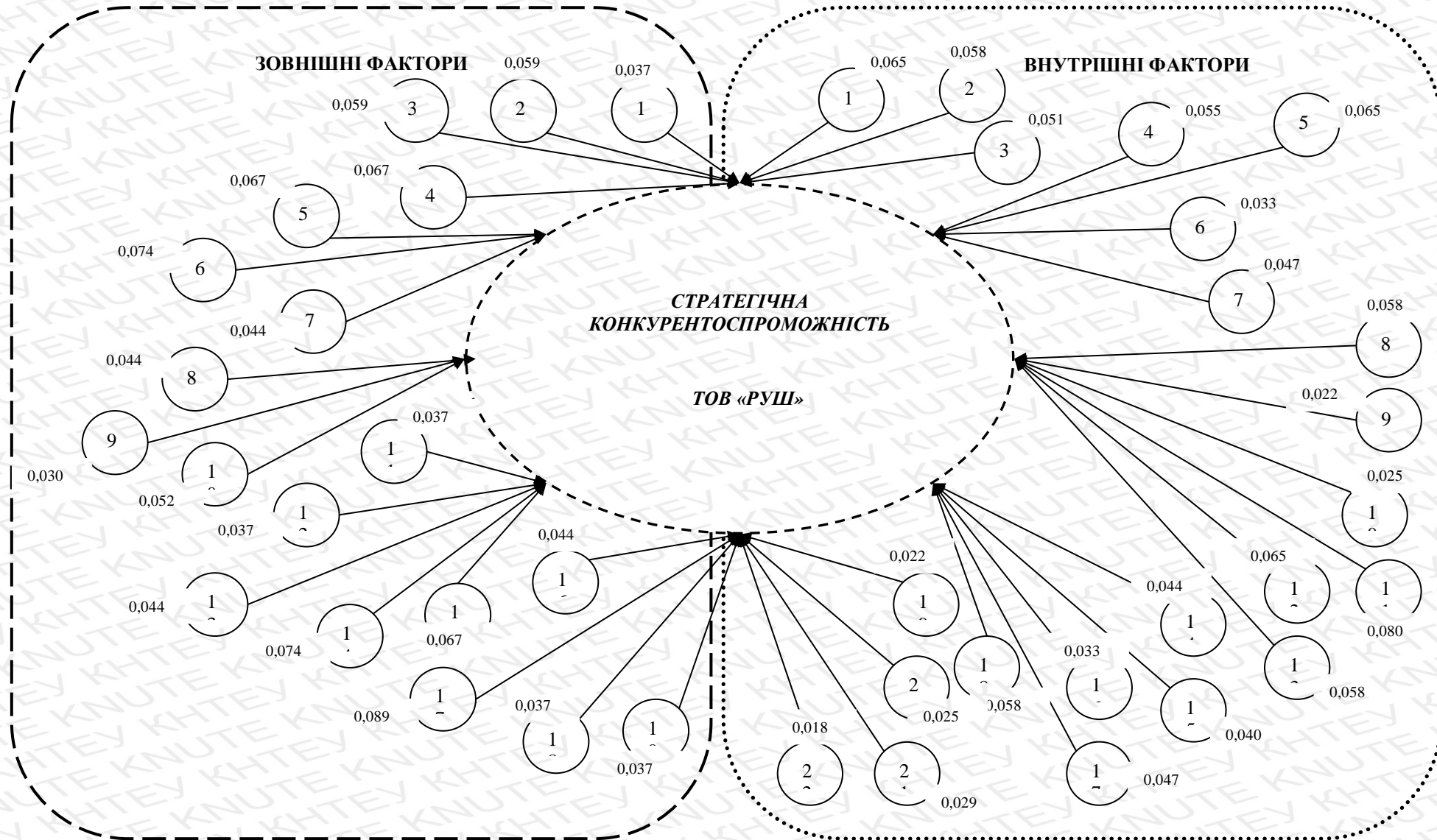


Рис. 2.3 Вплив факторів на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ»

Дослідження факторів, які впливають на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» (рис. 2.3) дозволили визначити наступний вплив внутрішніх факторів, який становить: основні засоби 0,065, кадровий потенціал 0,058, при цьому загальний вплив фактору «ресурсний потенціал» становить 0,124; існуюча система обліку 0,051; наявність нерозподіленого прибутку 0,055, співвідношення між власними та запозиченими коштами 0,065, доступ до фінансових ресурсів 0,033, сукупний вплив фактору «фінансові можливості» становить 0,153; загальний вплив фактору «маркетингові дослідження» становить 0,127 (з них: дослідження потреб та можливостей споживачів 0,047; ступінь задоволення потреб споживачів 0,058; ємність ринку 0,022); надійність поставок 0,025; дотримання строків поставок 0,080; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види продукції 0,065 (сукупний вплив фактору «ефективність системи постачання» сягає 0,171; вплив фактору «логістика та збутова діяльність» становить 0,142 (де, налагоджені канали розподілу 0,058; наявність мережі фірмових магазинів 0,044; рівень витрат на збут 0,040); бази даних та їх постійне оновлення 0,033; розвиненість інфраструктури 0,047; наближеність до постачальників 0,058, (тобто, вплив фактору «місцезнаходження підприємства» становить 0,138); загальний вплив фактору «організаційна структура підприємства» сягає 0,095 (з якого: ефективність системи управління 0,022; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства 0,025; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців 0,029 та ефективність контролю за виконанням 0,018).

Дослідження зазначених складових внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко реагувати на дії конкурентів, залучаючи наявні резерви і використовуючи інші можливості для забезпечення конкурентоспроможності.

### 2.3 Оцінювання ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ»

Для оцінювання ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ» скористуємося методом SPASE-аналізу. Важливим є вирішення проблеми розробки ефективної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, передумовою якої є формування стратегічної конкурентоспроможності підприємства та визначення сукупності чинників, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. При розробці стратегії необхідно мати на увазі, що український ринок косметики постійно змінюється та тісно пов'язаний зі світом моди, залежний від модних тенденцій і сезонних коливань. До основних тенденцій косметичного ринку відносяться: – зростаюча компетентність та вимогливість споживачів; – інноваційність косметичної продукції; – збільшення частки торгівлі за допомогою мережі Інтернет; – перерозподіл покупців між сегментами; – посилення конкуренції та зменшення частки прямих продажів; – збільшення попиту на багатофункціональну косметику та косметику, призначену для боротьби зі старінням шкіри; – використання концепції натуральності косметичних засобів.

Доволі вагомим фактором впливу на конкурентні переваги вітчизняної косметичної продукції є вік споживачів, що купують зазначені товари. Наступним кроком є визначення впливу зовнішніх факторів за напрямками SPASE-матриці (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

#### Експертна оцінка становища ТОВ «Руш» за напрямками SPASE-матриці

Показник	Експерти			Середній бал
	1	2	3	
Стратегічний потенціал	5	6	4	4,8
Конкурентні переваги підприємства	3	4	5	4,2
Привабливість галузі	2	3	4	2,8
Зовнішні умови бізнесу	4	3	4	3,8

Варто відзначити, що орієнтація на інноваційну косметичну продукцію є важливою рисою сучасного ринку. Виробники намагаються вкласти капітал в інновації, щоб створити унікальні торгові пропозиції, а композиції і рецептури стають все більш складними та включають в себе все більше дієвих інгредієнтів.

На рис. 2.4 відображено конкурентне становище ТОВ «Руш» на матриці-SPASE.

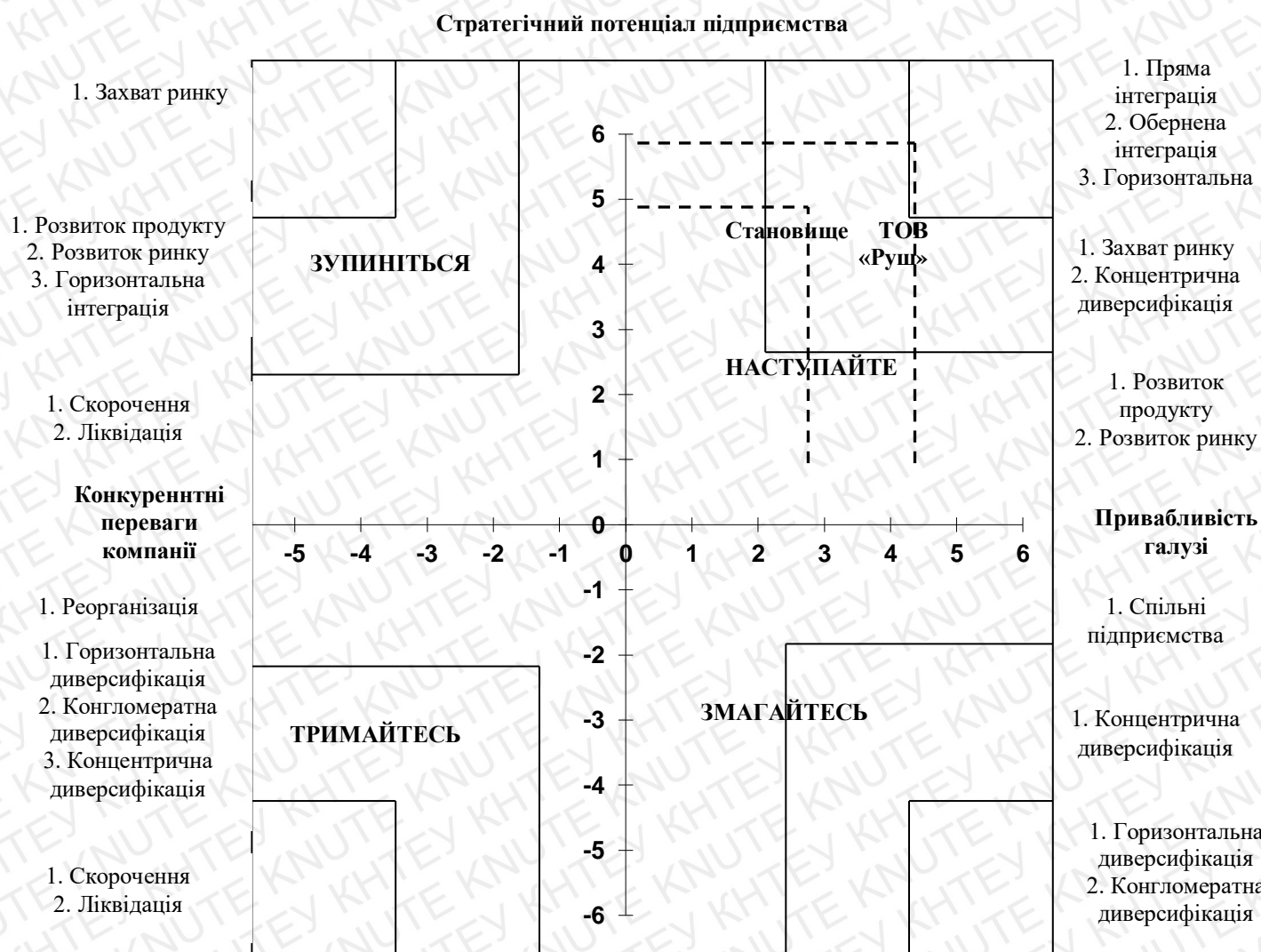


Рис. 2.4 Матриця SPASE-аналізу для ТОВ «РУШ»

Згідно рис. 2.4 ТОВ «Руш» можна порекомендувати використання наступних стратегій: пряма інтеграція; обернена інтеграція; горизонтальна інтеграція; захват ринку; концентрична диверсифікація.

Узагальнюючи результати дослідження факторів, що впливають на

стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» та SPASE-аналізу можна сказати, що ТОВ «Руш» займає достатньо стійке конкурентне становище.

Далі проведемо оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства за матрицею Мак-Кінзі. Для ТОВ «Руш» в табл. 2.27 наведено розрахунок комплексного показника можливостей. Оцінка проводилася трьома експертами, які є провідними фахівцями на ринку парфюмерно-косметичної продукції та за 10 бальною шкалою. Значимість можливостей розраховувалася виходячи із сумарної оцінки значимості в „1”.

Таблиця 2.27

### Розрахунок комплексного показника можливостей ТОВ «РУШ»

Показник	I експерт			II експерт			III експерт		
	Оцінка можливості	Значимість можливості	Бал	Оцінка можливості	Значимість можливості	Бал	Оцінка можливості	Значимість можливості	Бал
Зниження вартості товарів	8	0,3	2,4	9	0,2	1,8	7	0,25	1,75
Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого обліку товару	9	0,1	0,9	7	0,1	0,7	6	0,05	0,3
Збільшення кількості конкурентів. Створення торговельних мереж	8	0,15	1,2	7	0,2	1,4	7	0,25	1,75
Розвиток навчальних (тренінгових) послуг	9	0,05	0,45	4	0,025	0,1	5	0,05	0,25
Зростання ролі людського фактора	5	0,05	0,25	5	0,025	0,125	6	0,05	0,3
Сумарна оцінка	48	1	6,9	46	1	7,325	45	1	6,75

На основі бальної оцінки за допомогою середньоарифметичної визначимо комплексний показник можливостей ТОВ «РУШ», який дорівнює 6,99 балів. Ця оцінка є проміжним показником для визначення комплексного показника конкурентного статусу ТОВ «РУШ».

В табл.2.28 наведемо розрахунок комплексного показника небезпек.

Таблиця 2.28

### Розрахунок комплексного показника небезпек ТОВ «РУШ»

Показник	I експерт			II експерт			III експерт		
	Оцінка небезпеки	Значимість небезпеки	Бал	Оцінка небезпеки	Значимість небезпеки	Бал	Оцінка небезпеки	Значимість небезпеки	Бал
Низька купівельна спроможність населення	3	0,2	0,6	4	0,2	0,8	4	0,2	0,8
Недобросовісність контрагентів	7	0,2	1,4	9	0,25	2,25	10	0,25	2,5
Збільшення кількості суб'єктів ринку	4	0,15	0,6	5	0,1	0,5	6	0,1	0,6
Зростання попиту на органічні засоби	2	0,1	0,2	3	0,1	0,3	4	0,05	0,2
Мінімізація товарних запасів	6	0,1	0,6	7	0,15	1,05	6	0,15	0,9
Сумарна оцінка	28	1	4,9	36	1	6,5	39	1	7,25

На основі бальної оцінки за допомогою середньоарифметичної визначимо комплексний показник небезпеки ТОВ «РУШ», який дорівнює 6,22 балів. В табл. 2.29 наведемо розрахунок комплексного показника перспектив росту.

Таблиця 2.29

### Розрахунок комплексного показника перспектив росту ТОВ «РУШ»

Показник	I експерт			II експерт			III експерт		
	Оцінка показника	Значимість показника	Бал	Оцінка показника	Значимість показника	Бал	Оцінка показника	Значимість показника	Бал
Темп росту ринку косметики	8	0,3	2,4	9	0,25	2,25	8	0,3	2,4
Приріст чисельності споживачів	7	0,3	2,1	8	0,25	2	8	0,2	1,6
Коливання потреб на косметику	5	0,2	1	4	0,25	1	5	0,2	1
Ступінь оновлення технології виробництва	4	0,1	0,4	4	0,1	0,4	5	0,15	0,75
Динаміка географічного розширення ринку	6	0,1	0,6	5	0,15	0,75	7	0,15	1,05
Сумарна оцінка	30	1	6,5	30	1	6,4	33	1	6,8

На основі бальної оцінки за допомогою середньоарифметичної визначимо комплексний показник перспектив росту ТОВ «РУШ», який дорівнює 6,57 балів. В табл. 2.30 наведемо розрахунок комплексного показника привабливості галузі.

Таблиця 2.30

### Розрахунок комплексного показника привабливості галузі ТОВ «РУШ» у 2020 році

Показник	I експерт			II експерт			III експерт		
	Оцінка	Значимість показника	Бал	Оцінка	Значимість показника	Бал	Оцінка	Значимість показника	Бал
Коливання цін	8	0,2	1,6	9	0,15	1,35	10	0,2	2
Коливання обсягів продажу	8	0,2	1,6	9	0,15	1,35	7	0,2	1,4
Здоров'я імпорту косметичних засобів	5	0,2	1	7	0,15	1,05	8	0,15	1,2
Місткість ринку у порівнянні із виробничими та ресурсними потужностями в галузі	3	0,05	0,15	5	0,1	0,5	5	0,05	0,25
Розширення електронної комерції	4	0,1	0,4	5	0,125	0,625	5	0,15	0,75
Витрати, які необхідні для виходу на ринок	9	0,1	0,9	8	0,1	0,8	10	0,1	1
Перспектива руху цін на ринках ресурсів	8	0,1	0,8	9	0,125	1,125	10	0,1	1
Час та вартість розробки нових видів продукції, у залежності від вимог ринку	4	0,05	0,2	7	0,1	0,7	8	0,05	0,4
Сумарна оцінка	49	1	6,65	59	1	7,5	63	1	8

На основі бальної оцінки за допомогою середньої арифметичної визначимо комплексний показник привабливості галузі ТОВ «РУШ», який дорівнює 7,38 балів.

Відтепер визначимо комплексний показник привабливості ринку.

Вагові коефіцієнти  $\alpha + \beta + \gamma + \sigma = 1$  дорівнюють:

$$0,25 + 0,2 + 0,3 + 0,25 = 1.$$

Таким чином комплексний показник привабливості ринку дорівнює:

$$\begin{aligned} &0,25 * 6,57 + 0,2 * 7,38 + 0,3 * 6,99 + 0,25 * 6,22 = \\ &= 1,6425 + 1,476 + 2,097 + 1,555 = 6,77 \end{aligned}$$

Розрахований комплексний показник привабливості ринку для ТОВ «РУШ» відноситься до високої привабливості ринку за матрицею МакКінзі.

Оцінка ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ» припускає оцінку в балах 3-х валентних факторів успіху, а саме: політики росту, ринкової та продуктової диференціації.

Оцінка ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ» наведено у табл. 2.31

Таблиця 2.31

### Оцінка ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ»

Показник	I експерт	II експерт	III експерт
Політика росту	7	8	6
Ринкова диференціація	5	6	5
Продуктова диференціація	7	6	7
Середній бал	6,33	6,67	6,00

Оцінка ефективності діючої системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «РУШ» дорівнює 6,33 балів. По кожному із цих факторів визначається число балів при оптимальній та діючій схемі управління. Результати оцінки заносяться в оціночний лист, табл. 2.32

Таблиця 2.32

### Оціночний лист визначення конкурентного статусу ТОВ «Руш»

Показник	I експерт			II експерт			III експерт		
	Оцінка стратегії підприємства, бали		Відносний рівень стратегії підприємства порівняно з оптимальною стратегією $S_{fi} / S_{oi}$	Оцінка стратегії підприємства, бали		Відносний рівень стратегії підприємства порівняно з оптимальною стратегією $S_{fi} / S_{oi}$	Оцінка стратегії підприємства, бали		Відносний рівень стратегії підприємства порівняно з оптимальною стратегією $S_{fi} / S_{oi}$
	діюча ( $S_{fi}$ )	оптимальна ( $S_{oi}$ )		діюча ( $S_{fi}$ )	оптимальна ( $S_{oi}$ )		діюча ( $S_{fi}$ )	оптимальна ( $S_{oi}$ )	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Загальне управління</b>	7	20	0,35	7	20	0,35	7	20	0,35
Відповідність системи управління особливостям середовища підприємства	3	5	0,6	2	5	0,4	3	5	0,6
Управління ризиком	1	5	0,2	1	5	0,2	2	5	0,4
Організація впровадження нововведень	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
Кадровий потенціал	2	5	0,4	3	5	0,6	1	5	0,2



Продовження табл. 2.32

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Фінансове управління</b>	14	25	0,56	16	25	0,64	18	25	0,72
Фінансова стійкість	2	5	0,4	3	5	0,6	5	5	1
Ліквідність	5	5	1	5	5	1	5	5	1
Можливість отримання кредитів	4	5	0,8	5	5	1	5	5	1
Управління грошовими потоками	2	5	0,4	2	5	0,4	2	5	0,4
Податкова оптимізація	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
<b>Маркетинг</b>	6	20	0,3	5	20	0,25	7	20	0,35
Аналіз ринку	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
Вибір цільових сегментів ринку	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
Активність використання методів просування продукції на ринку	2	5	0,4	1	5	0,2	3	5	0,6
Канали товарного руху	2	5	0,4	2	5	0,4	2	5	0,4
<b>Виробництво</b>	7	20	0,35	7	20	0,35	6	20	0,3
Собівартість продукції	3	5	0,6	2	5	0,4	2	5	0,4
Управління запасами	1	5	0,2	2	5	0,4	1	5	0,2
Матеріально-технічне постачання	2	5	0,4	2	5	0,4	2	5	0,4
Рівень техніки, що використовується, технології	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
<b>Науково-дослідницькі розробки</b>	3	15	0,2	3	15	0,2	3	15	0,2
Кількість інновацій	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
Технічний рівень розробок	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2
Новизна	1	5	0,2	1	5	0,2	1	5	0,2

Підсумковий бал визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих по окремих факторах, що дорівнює 0,57.

Визначимо комплексний показник конкурентного статусу ТОВ «РУШ»:

$$КСП = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} * \frac{S_f}{S_o} * \frac{C_f}{C_o} = \frac{414,4 - 28,9}{100 - 28,9} * \frac{6,33}{10} * 0,57 = \frac{385,5}{71,1} * 0,633 * 0,57 = 2,23$$

Відповідно до комплексного показника конкурентний статус підприємства ТОВ «РУШ» є середнім, а цінова політика є виваженою.

Основною метою цінової політики ТОВ «Руш» є орієнтація на збут, оскільки підприємство знаходиться на етапі зрілості за етапами життєвого циклу продукції. ТОВ «Руш» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, встановлюючи при цьому середні ціни та надаючи товари високої якості.

### РОЗДІЛ 3

## ІДЕНТИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «РУШ»

Вітчизняним підприємствам торгівлі необхідно активно займатися пошуком стратегічних резервів підвищення конкурентоспроможності, завоювання стійких конкурентних переваг на ринку. Для ідентифікації стратегічних резервів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» скористаємося одним із найбільш цікавих комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє визначити конкуренту позицію підприємства на ринку порівняно із його стратегічними конкурентами – побудова багатокутників конкурентоспроможності. Цей метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства і конкурентів із найбільш значущих стратегічних напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей. При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники підприємства.

При побудові графічної багатовекторної моделі на радіусах-векторах відображаються певні значення показників, що характеризують стан конкурентоспроможності кожного оцінюваного кластера. Сполучивши між собою кінці відрізків, отримуємо «багатокутник конкурентоспроможності».

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» і його стратегічних конкурентів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» та ТОВ «Стиль Д» було обрано шість найбільш значущих аспектів внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних підприємств: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; продуктивність праці одного працівника; рентабельність продажів; імідж та ефективність менеджменту.

Оцінка потенційних можливостей підприємства здійснюється в залежності від відповідної площі багатокутника. Чим більшою є ця площа, тим вищий рейтинг конкурентоспроможності. Таким чином, площа такого багатокутника стає своєрідним критерієм конкурентоспроможності підприємства. Побудова графічної багатовекторної моделі здійснюється за алгоритмом, наведеним у [44].

Після дослідження всіх шести напрямів діяльності по кожному підприємству-конкуренту отримані дані були зведені у табл. 3.1.

Зведення отриманих даних та розрахунків довжини векторів-осей основ пірамід конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на 2021 рік наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Зведені дані та розрахунків довжини векторів-осей основ пірамід конкурентоспроможності підприємств-конкурентів на 2021 рік**

Внутрішні конкурентні переваги		ТОВ «РУШ»	ТОВ «ДЦ УКРАЇНА»	ТОВ «Стиль Д»
Конкуренто- спроможність продукції	Сума балів	1,77	4,98	0,73
	Еталонне значення	19,2		
	Довжина вектора, у. о.	1,35	3,77	0,55
Фінансовий стан підприємства	Коеф.заг.ліквідності	0,68	1,08	0,65
	Еталонне значення	1,3		
	Довжина вектора, у. о.	11,73	11,79	12,94
Продуктивність праці	Тис.грн./особу	4017,2	6175,2	3998,7
	Еталонне значення	731		
	Довжина вектора, у. о.	6,81	9,91	7,66
Рентабельність продажів	Рентабельн.продажів,%	12,0	21,0	13,0
	Еталонне значення	10		
	Довжина вектора, у. о.	1,67	8,67	4,64
Імідж	Інтегральний показник	0,03	0,41	0,04
	Еталонне значення	0,73		
	Довжина вектора, у. о.	0,55	8,13	0,84
Ефективність менеджменту	Кількісна міра ефек- тивності управління підприємством	0,05	0,11	0,20
	Еталонне значення	0,27		
	Довжина вектора, у. о.	2,19	5,85	10,24

Значення показників внутрішніх конкурентних переваг у 2021 році будуть становити: конкурентоспроможність продукції – еталонне значення для підприємств 19,2; ТОВ «РУШ» сума балів 1,77, довжина вектора 1,35; ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» сума балів 4,98, довжина вектора 3,77; ТОВ «Стиль Д» сума балів 0,73, довжина вектора 0,55.

Фінансовий стан обумовлює коефіцієнт загальної ліквідності, який у 2019 році становив: для ТОВ «РУШ» 0,68; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 1,08; для ТОВ «Стиль Д» 0,65, еталонне значення для підприємств 1,3; довжина вектора: для ТОВ «РУШ» 11,73; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 11,79; для ТОВ «Стиль Д» 12,94.

Еталонне значення для внутрішньої конкурентної переваги «продуктивність праці» становить 731, продуктивність праці на ТОВ «РУШ» має значення 4017,2 тис.грн; на ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 6175,2 тис.грн.; на ТОВ «Стиль Д» 3998,7 тис.грн; довжина вектора становила: для ТОВ «РУШ» 6,81; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 9,91; для ТОВ «СТИЛЬ Д» 7,66.

Рентабельність продажів становить у: ТОВ «РУШ» 12,0%; ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 21,0%; ТОВ «Стиль Д» 13,0%, еталонне значення дорівнює 10; довжина вектора становила: для ТОВ «РУШ» 1,67; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 8,67; для ТОВ «Стиль Д» 4,64.

Інтегральний показник конкурентної переваги «імідж» має значення для ТОВ «РУШ» 0,03; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 0,41; для ТОВ «Стиль Д» 0,04, при цьому еталонне значення становить 0,73.

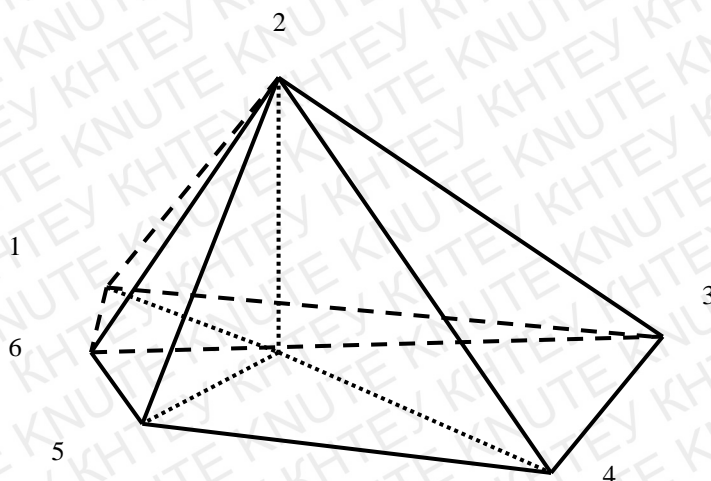
Довжина вектора, у. о. ТОВ «РУШ» 0,55; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 8,13; для ТОВ «Стиль Д» 0,84.

Значення внутрішньої переваги «ефективність менеджменту» для ТОВ «РУШ» 0,05; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 0,11; для ТОВ «Стиль Д» 0,20, при цьому еталонне значення становить 0,27.

Довжина вектора, у. о. ТОВ «РУШ» 2,19; для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» 5,85; для ТОВ «Стиль Д» 10,24.

Для ТОВ «РУШ» об'єм піраміди конкурентоспроможності у 2021 році становив: 144,09 у.о<sup>3</sup>.

Графічно піраміда конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» у 2021 році зображена на рис. 3.1.

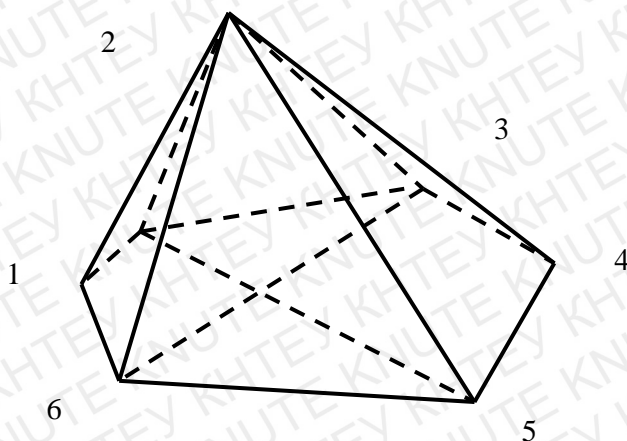


Умовні позначення: 1 — продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж; 4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність продукції; 6 — фінансовий стан

*Рис. 3.1. Піраміда конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» у 2021 році*

Для ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» об'єм піраміди конкурентоспроможності у 2021 році становив: 90,60 у.о<sup>3</sup>.

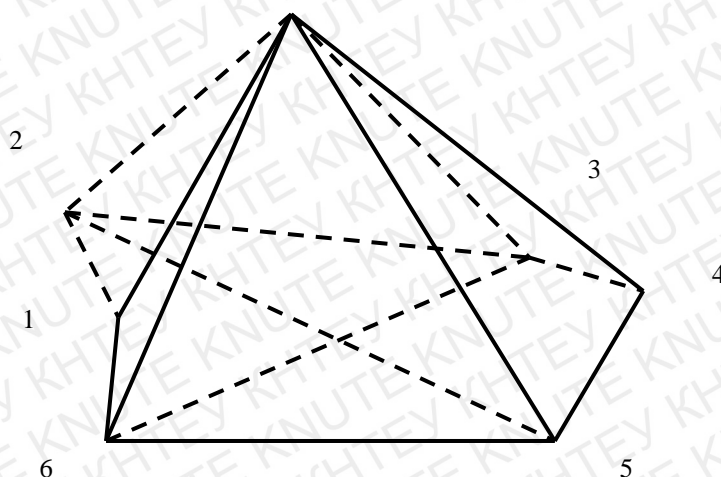
Графічно піраміда конкурентоспроможності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» у 2021 році відображена на рис. 3.2.



Умовні позначення: 1 — продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж; 4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність продукції; 6 — фінансовий стан

*Рис. 3.2 Піраміда конкурентоспроможності ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» у 2021 році*

Для ТОВ «Стиль Д» об'єм піраміди конкурентоспроможності у 2021 році становив: 48,89 у.о<sup>3</sup> (рис. 3.3).



Умовні позначення: 1— продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж;  
4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність продукції; 6 — фінансовий стан

*Рис. 3.3 Піраміда конкурентоспроможності ТОВ «Стиль Д» у 2021 році*

Проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» дає підстави зробити висновки про необхідність розробки напрямів забезпечення достатньо високого рівня конкурентоспроможності шляхом розробки конкурентної стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ».

Для розробки конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» вважаємо доцільним застосування методичного підходу, який пропонується реалізовувати для підприємства торгівлі у вигляді такої послідовності етапів: аналіз, встановлення загальних параметрів конкурентної стратегії; розробка конкурентної стратегії, реалізація конкурентної стратегії; контроль за реалізацією конкурентної стратегії.

На першому етапі - етапі аналізу, який на рівні корпоративної стратегії полягає у проведенні аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, відбуватиметься дослідження конкурентного потенціалу та чинників, які впливають на його формування, а також конкурентного статусу торговельного підприємства (встановлення ступеню домінування на ринку, виділення найближчих конкурентів, встановлення відносної позиції підприємств серед учасників ринку).

Основним результатом комбінації даних кроків є систематизація конкурентних переваг торговельного підприємства, яка буде проявлятися у виявленні нових та посиленні існуючих переваг, а тому на рівні функціональної стратегії буде реалізована шляхом виявлення конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності на основі оцінювання окремих складових конкурентного потенціалу.

На другому етапі задається напрямок та основні завдання конкурентної боротьби через визначення стратегічної зони господарювання ТОВ «РУШ».

Основною метою цього етапу є визначення або уточнення (у випадку циклічного проходження процесу формування конкурентної стратегії) конкурентних цілей на основі аналізу переваг та недоліків існуючої стратегії розвитку підприємства торгівлі.

Враховуючи вищезазначене пропонуємо сформулювати ланцюг напрямків-цілі-завдання для конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» (рис. 3.4).

На етапі планування конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» відбувається розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності на кожному функціональному напрямку діяльності підприємства.

При цьому розроблене організаційно-методичне забезпечення повинно бути пов'язане з досягненням відповідних конкурентних переваг по кожному напрямку діяльності. Оскільки реалізація програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг, то важливими є такі етапи як: прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства; з'ясування шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності; розроблення комплексу заходів з підвищення конкурентоспроможності; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; виявлення факторів та резервів конкурентоспроможності, розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності.



Рис. 3.4 Напрями, цілі та завдання конкурентної стратегії ТОВ «РУШ» у 2021 році

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Руш» можна запропонувати наступні заходи: адаптувати цінову політику до зовнішніх змін; надання постійним, оптовим клієнтам гнучких знижок; пошук нових партнерів; відкриття нових магазинів; запустити власну кур'єрську службу доставки; збільшувати обсяги продукції власних торгових марок EVA; просувати розвиток онлайн-рітейлу; використовувати термінали самообслуговування; наслідувати закордонний досвід інтернет-магазинів.



Конкурентною перевагою Eva буде послуга доставки, за прогнозами аналітиків, ТМ Eva може у шість разів збільшити продажі онлайн, в тому числі пропонується відновити послугу доставки онлайн-замовлень в точки видачі у офлайн-магазинах. Окрім цього, підприємству варто реорганізувати склад інтернет-магазину в м. Бровари (Київської області) і модернізувати розподільний центр у м. Львів. Розвиток онлайн-роздрібу пропонується обрати пріоритетом підприємства на 2022 рік. З початку 2022 року ТОВ «Руш» рекомендуємо запустити власну кур'єрську службу доставки. Слід зауважити, що товар буде доставлятися безпосередньо зі складу, а не з магазинів. Таким чином, у споживача буде можливість замовити доставку вже за власною адресою, а не за найближчим магазином. Отже, логістика і e-commerce повинні стати пріоритетними напрямками інвестування підприємства у 2022 році. Не менш дієвим методом дослідження управління конкурентоспроможністю вважається метод бенчмаркінгу.

Щодо застосування бенчмаркінгу як еталонного тестування, то для ТОВ «Руш» пропонується наслідувати закордонний досвід Інтернет-магазинів декоративної та професійної косметики та аксесуарів в індустрії краси ТМ Sephora. Де є програми лояльності, а саме: живий чат, місце для обговорення продуктів з іншими покупцями в режимі реального часу, а також проводити програму карт, яка базується на рівнях (білі, чорні та золоті карти). Користувачам пропонується набирати бали, купуючи товари, в свою чергу їх можна обміняти на призи.

Станом на 2022 рік пропонуємо розглянути збільшення прибутку за рахунок нової технології такої як системи самообслуговування. Вони дають клієнтам можливість самостійно купувати і оплачувати товари. Дана технологія системи самообслуговування має період окупності від 1 до 5 років. З огляду те, що підприємство має проблему з плинністю кадрів, ця технологія буде корисною: так звані «самокаси» також збільшують пропускну здатність магазинів і скорочують витрати на персонал.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система конкурентних стратегій підприємства тісно пов'язана зі стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємства, під яким ми розуміємо діяльність з формування управлінських рішень, які повинні запобігати негативному впливу для досягнення довгострокового стійкого функціонування відповідно до поставлених стратегічних цілей, спрямованих на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг підприємства, моніторинг діяльності конкурентів, подолання конкурентних слабкостей та забезпечення власного конкурентного потенціалу та високого конкурентного статусу. Діяльність дослідження ТОВ «РУШ» представлена роздрібною торгівлею парфюмерно-косметичною продукцією через власну мережу спеціалізованих магазинів торгівельної марки "Лінія магазинів ЕВА", що має зареєстрований товарний знак "ЕВА".

Основними конкурентами для дослідження рівня конкурентоспроможності були обрані ТОВ "ДЦ УКРАЇНА", що здійснює роздрібну торгівлю косметичними товарами та туалетними приналежностями в спеціалізованих магазинах ТМ «Watsons Україна», м. Дніпро та ТОВ «Стиль Д», що здійснює роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах аналогічними товарами під ТМ Prostor разом з ТМ Космо.

Результати дослідження показали, що найбільшу частку ринку, а саме 31% займає мережа магазинів EVA, 26% ТМ «Prostor», яка має частку ринку 26% завдяки об'єднанню з ТМ «Космо», та ТМ «Watsons Україна» - 14%, тобто зазначені суб'єкти є безперечними лідерами у сфері парфюмерно-косметичної продукції на ринку України. Досліджуване підприємство має сильну конкурентну позицію в 2020 році та є лідером ринку.

Проведені розрахунки дозволяють визначити рівень використання підприємствами свого конкурентного потенціалу в динаміці. Так, ТОВ «Руш» протягом 2018-2020 років використовувало свій конкурентний потенціал на: 52,3% у 2018 році; на 51,9% у 2019 році та на 52,8% у 2020 році. Подібна тенденція до використання конкурентного потенціалу спостерігається і у підприємств-конкурентів, в середньому 50%.

Узагальнюючи результати дослідження факторів, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність ТОВ «РУШ» та SPASE-аналізу можна сказати, що ТОВ «Руш» займає достатньо стійке конкурентне становище.

ТОВ «Руш» використовує стратегію глибокого проникнення на ринок, встановлюючи при цьому середні ціни та надаючи товари високої якості.

Для визначення перспективного рівня конкурентоспроможності підприємства було побудовано багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» і його стратегічних конкурентів ТОВ «ДЦ УКРАЇНА» та ТОВ «Стиль Д», де було обрано шість найбільш значущих аспектів внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних підприємств: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; продуктивність праці одного працівника; рентабельність продажів; імідж та ефективність менеджменту.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «РУШ» дає підстави зробити висновки про необхідність розробки напрямів забезпечення достатньо високого рівня конкурентоспроможності шляхом розробки конкурентної стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «РУШ».

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Руш» були запропоновані наступні заходи: адаптовувати цінову політику до зовнішніх змін; надання постійним, оптовим клієнтам гнучких знижок; пошук нових партнерів; відкриття нових магазинів; запустити власну кур'єрську службу доставки; збільшувати обсяги продукції власних торгових марок EVA; просувати розвиток онлайн-ритейлу; використовувати термінали самообслуговування; наслідувати закордонний досвід інтернет-магазинів, а також пропонується наслідувати закордонний досвід інтернет-магазинів декоративної та професійної косметики та аксесуарів в індустрії краси ТМ Sephora.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія / Пер. з англ. Ю.Г. Каптуревського. –2016. – 416 с.
2. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / І. В. Балабанова. / Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с
3. Богуславський Є. І. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / Є. І. Богуславський, Ю. С. Шибалкіна // Научный журнал «Социальная экономика». Выпуск 2 (апрель-июнь). – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. – С. 182–188.
4. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво: монографія / З.С. Варналій. –Київ: Знання України, 2015. – 463 с.
5. Віханський О.С. Стратегічне управління: підручник / О.С. Віханський. – Суми: Каравела, 2013 . - 296 с.
6. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці / Т. І. Гончарук. – Суми, 2010. - 60 с.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003р. №436-IV. Редакція від 01.02.2020р., [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>
8. Грецький Р.Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції / Р.Л. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. –2017. - № 12. - С. 35-38.
9. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л.Д. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгаль. –: Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.
10. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємства в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект / О.І. Драган // Економіка ринкових відносин. – 2009 – № 1. – С. 55–59.
11. Єрмакова О.А. Підвищення конкурентоспроможності України на основі кластерної моделі : монографія / О.А. Єрмакова. - Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2011. – С. 16.

12. Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuiv.gov.ua>.
13. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. - 470 с.
14. Конкуренція і конкурентна політика: категорії та поняття / В.Д. Лагутін, О.О. Бакалінська, О.В. Вертелева та ін. ; за заг. ред. В.Д. Лагутіна. - К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2009. - 320 с. - С. 120.
15. Лагутін В.Д., А.Г. Герасименко. Управління у сфері економічної конкуренції: навч. посіб. / В.Д., Лагутін, Герасименко А.Г. – К.: КНТЕУ, 2016. – 448 с.
16. Ламбен Жан-Жак .Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – (Серия «Классика МВА»).
17. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с
18. Маслов Д. В. Особливості застосування бенчмаркінгу на малих і середніх підприємствах / Д. В. Маслов, Е. А. Белокоровін // Методи менеджменту якості. – 2014. – № 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2010/iem/tarasenko/.htm>.
19. Мазаракі А.А., Пшеслінський Д.М., Смолін І.В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія/ А.А. Мазаракі, Д.М. Пшеслінський, І.В. Смолін – К.: КНТЕУ, 2010.- 384 с.
20. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів, 2019 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nashformat.ua/products/ebook-konkurentna-perевага.-yak>.
21. Макконнел К. Р. Економіка: Принципи, проблеми і політика / К. Р. Макконнел, С. Л. Брю /- В 2 т. : Пер. з англ. 2014 - 799 с.
22. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 274- 282. - С. 274.

23. Миленський Д.В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень / Д.В. Миленський // - 2018. - № 4. - С. 9-17.
24. Міщук І. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі: монографія / І. Міщук. – Львів: Українська академія друкарства, 2015 - 516 с.
25. Іванова Є. А. Бенчмаркінг як ефективна маркетингова технологія порівняльного аналізу ефективності [Електронний ресурс] / Е. А. Іванова, І. В. Разорвін // - Режим доступу: <http://vestnik.uara.ru/issue/2019/02/12>.
26. Офіційний сайт ТОВ «Руш» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eva.ua/>.
27. Офіційний сайт ТОВ «ДЦ Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.watsons.ua/>.
28. Офіційний сайт ТОВ «Стиль Д» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://prostor.ua>.
29. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2211-III Редакція від 13.02.2020р / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
30. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-ХІІ Редакція від 16.10.2020р / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
31. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибаківа О.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
32. Россіхіна О. Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2014\\_2/.../EC210\\_39.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2014_2/.../EC210_39.pdf).
33. Смерічевська С.В. Конкуренція і конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі / С.В. Смерічевська // Актуальні проблеми економіки. – 2019. –№ 3. - С. 36-45.
34. Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник / І.І. Стойко/. - Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2017.-130с.

35. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. О. Янкового. – Одеса: Атлант, 2017. – 514 с.
36. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. – Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. - 177 с.
37. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О., Шумська С.С., Федорченко Н.В., Гелич А.О., П'ятницький Д.В. За заг. ред. д-р. екон. наук., проф. Г.Т. П'ятницької. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 700 с 2.
38. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2016. - 527 с.
39. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдінов. – Мар-г, 2012. - 892 с
40. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська / за наук. ред.. д.е.н., проф.. Н.А. Хрущ. - К.: Освіта України, 2010. - 316 с.
41. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Е. І. Цибульська; Нар. укр. акад. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
42. Чайнікова Л.М., Чайників В.Н. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник - Тамбов, 2018 - 192 с.
43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : КНЕУ, 2014. - 699 с.
44. Юхименко П. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / П. Юхименко – К.: Центр навчальної літератури, 2020. – 320 с.
45. Bjerkem J, Harbour M. Making the Single Market work: Launching a 2022 masterplan for Europe. Discussion paper. URL: [http://aei.pitt.edu/100409/1/pub\\_9310\\_making\\_the\\_single\\_market\\_work\\_\(1\).pdf](http://aei.pitt.edu/100409/1/pub_9310_making_the_single_market_work_(1).pdf).
46. Porter M. E. The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press; Export edition (2004).

47. Sulkowski A., Edwards M., Freeman R.E. Shake your stakeholder: firms leading engagement to co-create sustainable value. *Organization and Environment*. 2017.
48. The performance of the Single Market for goods after 25 years. Final Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. URL: [https://ec.europa.eu/growth/content/single-market-integration-and-competitiveness-2018-background-studies\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/single-market-integration-and-competitiveness-2018-background-studies_en)
49. The Theory of Social and Economic Organization by Max Weber, A. M. Henderson, Talcott Parsons. Martino Fine Books. 2012. 450 p.
50. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <http://unctadstat.unctad.org>.



## Додаток А

Звітність ТОВ «РУШ» м. Дніпро  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	22498	36191	0
первісна вартість	1001	56721	77190	0
накопичена амортизація	1002	34223	40999	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	36245	44188	0
Основні засоби:	1010	1686266	1616822	0
первісна вартість	1011	3550478	3632229	0
знос	1012	1864212	2015407	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66651	75319	0
інші фінансові інвестиції	1035	69138	60828	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	97	69	0
Відстрочені податкові активи	1045	1686	1686	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1882581	1835103	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	623153	690955	0
Виробничі запаси	1101	544769	585854	0
Незавершене виробництво	1102	34820	26733	0
Готова продукція	1103	39820	75043	0
Товари	1104	3744	3325	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

## Продовження додатку А

Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	235547	273798	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	24350	28225	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	19109	26352	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	37743	41605	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87212	104744	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	207592	182162	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4414	4544	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	11138	10054	0
Усього за розділом II	1195	1231149	1336087	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3113730	3171190	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	29696	29558	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0

## Продовження додатку А

Резервний капітал	1415	8128	8128	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1006588	398720	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1076925	468919	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	863772	801436	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	1599	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	1599	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	863772	803035	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	350654	719087	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:				
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	206081	350131	0
за товари, роботи, послуги	1615	378379	559225	0
за розрахунками з бюджетом	1620	49509	64389	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	6386	5831	0
за розрахунками з оплати праці	1630	12528	12772	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	50082	57373	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0

## Продовження додатку А

Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	119414	130428	0
Усього за розділом III	1695	1173033	1899236	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3113730	3171190	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за 2018 рік				
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3189907	2992622	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2028728	-1796746	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	
Валовий: прибуток	2090	1161179	1195876	
Валовий: збиток	2095	0	0	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	

## Продовження додатку А

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	442476	492187	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0	
Адміністративні витрати	2130	-189329	-174924	
Витрати на збут	2150	-847429	-734206	
Інші операційні витрати	2180	-393263	-497572	
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	173634	281361	
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	
Дохід від участі в капіталі	2200	8319	15214	
Інші фінансові доходи	2220	55105	34094	
Інші доходи	2240	196975	32658	
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	
Фінансові витрати	2250	-195268	-169005	
Втрати від участі в капіталі	2255	-11814	-6715	
Інші витрати	2270	-802002	-15887	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	171720	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-575051	0	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-37825	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	133895	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-575051	0	
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>				

## Продовження додатку А

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-138	-126	
Інший сукупний дохід	2445	0	0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-138	-126	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-138	-126	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-575189	133769	
<b>ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>				
Матеріальні затрати	2500	1763509	1540790	
Витрати на оплату праці	2505	297351	292583	
Відрахування на соціальні заходи	2510	105337	102473	
Амортизація	2515	176696	162550	
Інші операційні витрати	2520	758118	639557	
Разом	2550	3101011	2737953	
<b>ІV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>				
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1768,7	411,82	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1768,7	411,82	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	100,94	

## Продовження додатку А

ТОВ «РУШ» м. Дніпро  
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
 на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	36191	31005	0
первісна вартість	1001	77190	80415	0
накопичена амортизація	1002	40999	49410	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	44188	31946	0
Основні засоби:	1010	1616822	1513961	0
первісна вартість	1011	3632229	3691299	0
знос	1012	2015407	2177338	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	75319	87349	0
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	69	18	0
Відстрочені податкові активи	1045	1686	1686	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	1835103	1726793	0
<b>II. Оборотні активи</b>				

## Продовження додатку А

Запаси	1100	690955	898730	0
Виробничі запаси	1101	585854	814249	0
Незавершене виробництво	1102	26733	31179	0
Готова продукція	1103	75043	41337	0
Товари	1104	3325	11965	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	273798	375533	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	28225	11865	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	26352	10773	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	41605	53704	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	104744	92397	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	182162	43198	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	4544	2952	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	10054	4171	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	1336087	1482550	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	3171190	3209343	0



## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	29558	30620	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	398720	-37931	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>468919</b>	<b>33330</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	801436	87464	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1599	2673	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1599	2673	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>803035</b>	<b>90137</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	719087	333664	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	350131	1766355	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	559225	723372	0
за розрахунками з бюджетом	1620	64389	88808	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	5831	2448	0
за розрахунками з оплати праці	1630	12772	7346	0

## Продовження додатку А

за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	57373	32784	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	130428	131099	0
<b>Усього за розділом III</b>	1695	1899236	3085876	0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	3171190	3209343	0

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3641996	3189907
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2388394	-2028728
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0

## Продовження додатку А

Валовий: прибуток	2090	1253602	1161179
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	474740	442476
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-178381	-189329
Витрати на збут	2150	-848865	-847429
Інші операційні витрати	2180	-358335	-393263
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	342761	173634
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	13476	8319
Інші фінансові доходи	2220	63823	55105
Інші доходи	2240	467981	196975
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-306245	-195268
Втрати від участі в капіталі	2255	-2508	-11814
Інші витрати	2270	-979390	-802002
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-400102	-575051
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-400102	-575051

## Продовження Додатку А

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	1062	-138
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1062	-138
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1062	-138
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-399040	-575189
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2496994	1763509
Витрати на оплату праці	2505	279183	297351
Відрахування на соціальні заходи	2510	98624	105337
Амортизація	2515	175062	176696
Інші операційні витрати	2520	377185	758118
Разом	2550	3427048	3101011
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-1230,6	-1768,7
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-1230,6	-1768,7
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	100,94

## Продовження додатку А

ТОВ «РУШ» м. Дніпро  
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	31005	22345	0
первісна вартість	1001	80415	80568	0
накопичена амортизація	1002	49410	58223	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31946	46493	0
Основні засоби:	1010	1513961	2906500	0
первісна вартість	1011	3691299	5239376	0
знос	1012	2177338	2332876	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	87349	84868	0
інші фінансові інвестиції	1035	60828	60828	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18	14	0
Відстрочені податкові активи	1045	1686	17293	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1726793</b>	<b>3138341</b>	<b>0</b>

## Продовження додатку А

<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	898730	895375	0
Виробничі запаси	1101	814249	763809	0
Незавершене виробництво	1102	31179	40233	0
Готова продукція	1103	41337	82543	0
Товари	1104	11965	8790	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	375533	407752	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	11865	13198	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	10773	3228	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	53704	149114	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	92397	51498	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	43198	9776	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2952	3225	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:	1181	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4171	19198	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	1482550	1549136	0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	3209343	4687477	0

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32513	32513	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	30620	1513770	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	8128	8128	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-37931	-213931	0
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>33330</b>	<b>1340480</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	87464	344219	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	2673	3611	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	2673	3611	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>90137</b>	<b>347830</b>	<b>0</b>

## Продовження додатку А

<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	333664	1916055	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	1766355	6400	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	723372	635639	0
за розрахунками з бюджетом	1620	88808	99741	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	2448	3390	0
за розрахунками з оплати праці	1630	7346	13777	0
за одержаними авансами	1635	0	59834	0
за розрахунками з учасниками	1640	32784	24908	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	47527	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	131099	191896	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3085876</b>	<b>2999167</b>	<b>0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>3209343</b>	<b>4687477</b>	<b>0</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3524945	3641996
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-2378936	-2388394
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0



## Продовження додатку А

Валовий: прибуток	2090	1146009	1253602
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	504984	474740
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-213263	-178381
Витрати на збут	2150	-833385	-848865
Інші операційні витрати	2180	-409965	-358335
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	194380	342761
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	6160	13476
Інші фінансові доходи	2220	67076	63823
Інші доходи	2240	222156	467981
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-309935	-306245
Втрати від участі в капіталі	2255	-9735	-2508
Інші витрати	2270	-353727	-979390
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-183625	-400102
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-183625	-400102

## Продовження додатку А

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1482059	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	1091	1062
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1483150	1062
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1483150	1062
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1299525	-399040
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2105266	2496994
Витрати на оплату праці	2505	316144	279183
Відрахування на соціальні заходи	2510	67027	98624
Амортизація	2515	186618	175062
Інші операційні витрати	2520	711215	377185
Разом	2550	3386270	3427048
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-564,78	-1230,6
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-564,78	-1230,6
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Додаток Б

## Зведена матриця рангів зовнішніх факторів впливу конкурентоспроможність підприємств

Фактор впливу	Експертна група									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Місце розташування торговельної мережі	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5
Розмір орендних та операційних платежів	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Рівень пропозиції аналогічного товару на ринку	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
Наявність товарів-комплементів	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Рівень цін на товари-комплементи	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
Збільшення податкового навантаження	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
Неефективна податкова політика	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
Тінізація економіки	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
Несприятливий інвестиційний та бізнес-клімат	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
Перерозподіл ринків впливу	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5
Несприятливі умови для інвестування	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5
Створення адміністративних бар'єрів	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4
Неоднозначна трактовка норм законодавства	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
Невизначеність правового поля для підприємства	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Подорожчання кредитних коштів	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Зростання цін	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
Прояв «нездорового» монополізму	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
Загрози економічній безпеці підприємств	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4
Погіршення бізнесового та інвестиційного клімату	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4

**Додаток В****Переформування рангів в оцінках 2-го експерта**

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	6,5
2	4	6,5
3	4	6,5
4	4	6,5
5	4	6,5
6	4	6,5
7	4	6,5
8	4	6,5
9	4	6,5
10	4	6,5
11	4	6,5
12	4	6,5
13	5	16
14	5	16
15	5	16
16	5	16
17	5	16
18	5	16
19	5	16

**Переформування рангів в оцінках 3-го експерта**

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	7
2	4	7
3	4	7
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	4	7
12	4	7
13	4	7
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5

## Продовження додатку В

## Переформування рангів в оцінках 4-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
	4	6
2	4	6
3	4	6
4	4	6
5	4	6
6	4	6
7	4	6
8	4	6
9	4	6
10	4	6
11	4	6
12	5	15,5
13	5	15,5
14	5	15,5
15	5	15,5
16	5	15,5
17	5	15,5
18	5	15,5
19	5	15,5

## Переформування рангів в оцінках 5-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	7
2	4	7
3	4	7
4	4	7
5	4	7
6	4	7
7	4	7
8	4	7
9	4	7
10	4	7
11	4	7
12	4	7
13	4	7
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5

## Продовження додатку В

## Переформування рангів в оцінках 6-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	1
2	4	8,5
3	4	8,5
4	4	8,5
5	4	8,5
6	4	8,5
7	4	8,5
8	4	8,5
9	4	8,5
10	4	8,5
11	4	8,5
12	4	8,5
13	4	8,5
14	4	8,5
15	4	8,5
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5

## Переформування рангів в оцінках 7-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	5
2	4	5
3	4	5
4	4	5
5	4	5
6	4	5
7	4	5
8	4	5
9	4	5
10	5	14,5
11	5	14,5
12	5	14,5
13	5	14,5
14	5	14,5
15	5	14,5
16	5	14,5
17	5	14,5
18	5	14,5
19	5	14,5

## Продовження додатку В

## Переформування рангів в оцінках 8-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	4	8
2	4	8
3	4	8
4	4	8
5	4	8
6	4	8
7	4	8
8	4	8
9	4	8
10	4	8
11	4	8
12	4	8
13	4	8
14	4	8
15	4	8
16	5	17,5
17	5	17,5
18	5	17,5
19	5	17,5

## Переформування рангів в оцінках 9-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	1
2	4	9
3	4	9
4	4	9
5	4	9
6	4	9
7	4	9
8	4	9
9	4	9
10	4	9
11	4	9
12	4	9
13	4	9
14	4	9
15	4	9
16	4	9
17	5	18
18	5	18
19	5	18

## Продовження додатку В

## Переформування рангів в оцінках 10-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	1
2	4	7,5
3	4	7,5
4	4	7,5
5	4	7,5
6	4	7,5
7	4	7,5
8	4	7,5
9	4	7,5
10	4	7,5
11	4	7,5
12	4	7,5
13	4	7,5
14	5	16,5
15	5	16,5
16	5	16,5
17	5	16,5
18	5	16,5
19	5	16,5





## Додаток Д

## Зведена матриця рангів внутрішніх факторів впливу конкурентоспроможність підприємств

№ з/п	Складові основних внутрішніх факторів впливу	Експертна група									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Основні засоби	4	2	3	4	5	2	2	3	4	3
2	Кадровий потенціал	3	4	5	3	3	2	3	4	5	2
3	Облік продукції	5	3	5	5	3	2	3	5	3	2
4	Наявність нерозподіленого прибутку	2	3	4	2	4	3	5	3	5	4
5	Співвідношення між власними та запозиченими коштами	4	3	2	3	3	3	2	4	4	4
6	Доступ до фінансових ресурсів	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
7	Дослідження потреб та можливостей споживачів	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
8	Ступінь задоволення потреб споживачів	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
9	Ємність ринку	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5
10	Надійність поставок	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4
11	Дотримання строків поставок	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3
12	Можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види продукції	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2
13	Налагоджені канали розподілу	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3
14	Наявність мережі фірмових магазинів	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4
15	Рівень витрат на збут	4	5	3	4	3	4	4	3	4	5
16	Бази даних та їх постійне оновлення	5	5	3	5	4	3	4	4	4	4
17	Розвиненість інфраструктури	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
18	Наближеність до постачальників	4	3	3	4	3	3	2	4	4	4
19	Ефективність системи управління	5	5	3	5	4	5	5	3	4	5
20	Відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства	4	5	4	5	4	5	4	3	5	4
21	Оперативність передачі управлінського рішення до виконавців	5	3	5	3	5	4	3	4	5	5
22	Ефективність контролю за виконанням	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5

## Переформування рангів в оцінках 1-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1,5
2	2	1,5
3	3	3,5
4	3	3,5
5	4	10,5
6	4	10,5
7	4	10,5
8	4	10,5
9	4	10,5
10	4	10,5
11	4	10,5
12	4	10,5
13	4	10,5
14	4	10,5
15	4	10,5
16	4	10,5
17	5	19,5
18	5	19,5
19	5	19,5
20	5	19,5
21	5	19,5
22	5	19,5

## Переформування рангів в оцінках 2-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	5,5
3	3	5,5
4	3	5,5
5	3	5,5
6	3	5,5
7	3	5,5
8	3	5,5
9	3	5,5
10	4	12
11	4	12
12	4	12
13	4	12
14	4	12
15	5	18,5
16	5	18,5
17	5	18,5
18	5	18,5
19	5	18,5
20	5	18,5
21	5	18,5
22	5	18,5

## Переформування рангів в оцінках 3-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	7,5
3	3	7,5
4	3	7,5
5	3	7,5
6	3	7,5
7	3	7,5
8	3	7,5
9	3	7,5
10	3	7,5
11	3	7,5
12	3	7,5
13	3	7,5
14	4	16
15	4	16
16	4	16
17	4	16
18	4	16
19	5	20,5
20	5	20,5
21	5	20,5
22	5	20,5

## Переформування рангів в оцінках 4-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	5
3	3	5
4	3	5
5	3	5
6	3	5
7	3	5
8	3	5
9	4	11,5
10	4	11,5
11	4	11,5
12	4	11,5
13	4	11,5
14	4	11,5
15	5	18,5
16	5	18,5
17	5	18,5
18	5	18,5
19	5	18,5
20	5	18,5
21	5	18,5
22	5	18,5

## Переформування рангів в оцінках 5-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	5,5
3	3	5,5
4	3	5,5
5	3	5,5
6	3	5,5
7	3	5,5
8	3	5,5
9	3	5,5
10	4	15
11	4	15
12	4	15
13	4	15
14	4	15
15	4	15
16	4	15
17	4	15
18	4	15
19	4	15
20	4	15
21	5	21,5
22	5	21,5

## Переформування рангів в оцінках 6-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	3	9,5
5	3	9,5
6	3	9,5
7	3	9,5
8	3	9,5
9	3	9,5
10	3	9,5
11	3	9,5
12	3	9,5
13	3	9,5
14	3	9,5
15	3	9,5
16	4	17
17	4	17
18	4	17
19	5	20,5
20	5	20,5
21	5	20,5
22	5	20,5

## Переформування рангів в оцінках 7-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	2,5
2	2	2,5
3	2	2,5
4	2	2,5
5	3	7,5
6	3	7,5
7	3	7,5
8	3	7,5
9	3	7,5
10	3	7,5
11	4	14,5
12	4	14,5
13	4	14,5
14	4	14,5
15	4	14,5
16	4	14,5
17	4	14,5
18	4	14,5
19	5	20,5
20	5	20,5
21	5	20,5
22	5	20,5

## Переформування рангів в оцінках 8-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	3	5
2	3	5
3	3	5
4	3	5
5	3	5
6	3	5
7	3	5
8	3	5
9	3	5
10	4	14,5
11	4	14,5
12	4	14,5
13	4	14,5
14	4	14,5
15	4	14,5
16	4	14,5
17	4	14,5
18	4	14,5
19	4	14,5
20	5	21
21	5	21
22	5	21

## Переформування рангів в оцінках 9-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	1
2	3	3
3	3	3
4	3	3
5	4	11
6	4	11
7	4	11
8	4	11
9	4	11
10	4	11
11	4	11
12	4	11
13	4	11
14	4	11
15	4	11
16	4	11
17	4	11
18	5	20
19	5	20
20	5	20
21	5	20
22	5	20

## Переформування рангів в оцінках 10-го експерта

Номери місць в упорядкованому ряду	Розташування факторів за оцінкою експерта	Новий ранг
1	2	2
2	2	2
3	2	2
4	3	5
5	3	5
6	3	5
7	4	12
8	4	12
9	4	12
10	4	12
11	4	12
12	4	12
13	4	12
14	4	12
15	4	12
16	4	12
17	4	12
18	5	20
19	5	20
20	5	20
21	5	20
22	5	20





## АНОТАЦІЯ

**Іванова В.О. «Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства» (за матеріалами ТОВ «РUSH» м. Дніпро). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка та безпека бізнесу» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2021.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам дослідження системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Здійснено аналіз конкурентного потенціалу ТОВ «РУШ», досліджено фактори, що впливають на стратегічну конкурентоспроможність, запропоновано методику діагностики конкурентного статусу на основі побудови піраміди конкурентоспроможності та обґрунтовано рекомендації стратегічних резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, стратегічне управління конкурентоспроможністю.

## ABSTRACT

**Ivanova V. "Strategic management of enterprise competitiveness" (according to "Rush" LLC, Dnipro). - Manuscript.**

Graduation qualification work in the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2021.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodical and practical aspects of research of system of strategic management of competitiveness of the enterprise. The analysis of the competitive potential of RUSH LLC is carried out, the factors influencing strategic competitiveness are investigated, the technique of diagnostics of the competitive status on the basis of construction of a pyramid of competitiveness is offered and recommendations of strategic reserves of increase of competitiveness of the enterprise are substantiated.

**Key words:** competitiveness, competitive strategy, strategic competitiveness management.