

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
*Кафедра торговельного підприємництва та логістики*

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
ТОРГІВЛІ**

(за матеріалами ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», м. Київ)

Студента 2 курсу бм групи

спеціальності 076  
«Підприємництво, торгівля та  
біржова діяльність»

Бондара Андрія  
Олександровича

спеціалізації «Організація  
оптової та роздрібної торгівлі»

Науковий керівник  
к. т. н., доцент

Пархаєва Наталя  
Вікторівна

Гарант освітньої програми  
к. е. н., доцент

Кавун-Мошковська  
Ольга Олександрівна

**Київ 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі (за матеріалами ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», спеціалізація «Організація оптової та роздрібної торгівлі» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2021.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено основні аспекти управління конкурентоспроможністю на прикладі підприємства, що реалізує сувенірні вироби на ринку м. Київ. Узагальнено сутність понять «конкурентоспроможність» і «управління конкурентоспроможністю», досліджено конкурентне середовище ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», а також надано оцінку ефективності діяльності підприємства на ринку. Відповідно до слабких зон і загроз діяльності підприємства надано практичні рекомендації, щодо їх усунення.

**Ключові слова:** *конкурентоспроможність, управління, конкурентоспроможністю, підприємство торгівлі.*

## SUMMARY

**Competitiveness management of trade enterprises (according to the materials of LLC "SOUVENIR FACTORY", Kyiv). - Manuscript.**

Graduation thesis in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities", specialization "Organization of wholesale and retail trade" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2021.

The main qualification work examines the main aspects of competitiveness management on the example of an enterprise that sells souvenirs in the market of Kyiv. The essence of the concepts "competitiveness" and "competitiveness management" is generalized, the competitive environment of LLC "SOUVENIR FACTORY" is investigated, and also the estimation of efficiency of activity of the enterprise in the market is given. In accordance with the weak zones and threats to the enterprise, practical recommendations for their elimination were provided.

**Key words:** *competitiveness, competitiveness management, trade enterprise.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».....	21
2.1. Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».....	21
2.2. Діагностика організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та аналіз ефективності його складових.....	27
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».....	38
3.1. Розробка напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».....	38
3.2. Формування структури показників оцінювання рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства .....	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* В даний час сфера торгівлі України переживає складний період у зв'язку з впливом нетрадиційних факторів, наприклад, поширення пандемії коронавірусу COVID-19. Торговельним підприємствам, враховуючи цей факт, слід докласти зусиль для оптимізації бізнесу і, при всій наростаючій складності економічних процесів, шукати інструменти збереження і навіть підвищення конкурентоспроможності через стимулювання продажів та іншими методами, враховувати конкурентні переваги та конкурентну позицію на ринку порівняно з іншими гравцями.

Показником важливості конкуренції для сучасного ринку є той факт, що на сьогодні в більшості країн розроблено та прийнято закони, що дозволяють захищати та підтримувати конкуренцію. У цьому основною конкурентної економіки – конкурентоспроможні компанії. Підприємство, що підтримує на постійній основі свій рівень конкурентоспроможності, забезпечує тим більш високий рівень прибутку та рентабельності, досягаючи сталого функціонування над ринком.

Проте, конкурентоспроможністю необхідно управляти, постійно розробляти заходи, створені задля зростання конкурентоспроможності підприємства. Вищесказане визначає актуальність теми, обраної для випускної кваліфікаційної роботи.

Дослідженням теоретичних та практичних засад присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Портера М, Томпсона А., Ансоффа І., Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновського Ю. А., Богацької Н. М., Бугай В. З., Сидоренко В. О., Бугай В. З., Сидоренко В. О., Бурачек І.В., Данько Т. І., Дашко І. М., Касич А.О., Глуценко Д.О., Кривіцької В. В., Назарчук Н.В., Савченко С. М., Співак С.М. Яценко І.В. та багатьох інших.

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження механізму управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

Щоб досягти зазначеної мети, було визначено такі завдання:

- відобразити теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі;
- надати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»;
- провести діагностику організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та аналіз ефективності його складових;
- розробити напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»;
- виконати формування структури показників оцінювання рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес управління конкурентоспроможністю підприємством торгівлі.

*Предмет дослідження* – теоретичні та методичні аспекти забезпечення ефективності механізму управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі.

*Методи дослідження:* методи аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття економічної суті явищ та обґрунтування категоріального апарату), статистичний, моделювання, графічний, порівняння, індукції та дедукції.

*Інформаційною базою* випускної кваліфікаційної роботи стали первинні документи підприємства за 2018-2020 рр. (баланс, звіт про фінансові результати, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та

Державної служби статистики України, навчальна та науково-практична література, чинна нормативно-правова база України, Інтернет-джерела.

*Практичне значення роботи.* Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, можуть бути використані у повсякденній діяльності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».

Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Інновації в підприємництві і торгівлі», яка відбулася 17.03.2021 в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження: Результати дослідження відображені в статті Бондар А. / А. Бондар// на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»» Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: зб. наук. ст. студ. – Київ: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2021. 1 – Ч. 17. – С.

Загальна характеристика та структура роботи. Загальний обсяг роботи складає 45 сторінок друкованого тексту. У роботі розміщено 16 таблиць, 15 рисунків, 50 джерел літератури і 2 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Торгівля є однією з найважливіших галузей господарської діяльності і дуже впливає на економічне життя країни. Вона створює основу фінансової стабільності держави, оскільки є джерелом коштів, відіграє важливу роль у розвитку ринкових процесів, сприяє покращенню якості життя людей, задовольняючи їх попит на товари та послуги.

В основу ринкової економіки входить поняття «конкуренція», яка є головною рушійною силою у взаєминах суб'єктів, що працюють у цій сфері. У сучасних умовах посилення конкуренції між торговими підприємствами головним чинником успіху у роботі став рівень конкурентоспроможності. Торгова компанія, яка знаходиться на високому рівні конкурентоспроможності та підтримує його, автоматично вирішує стратегічне завдання та забезпечує собі стійкий прибуток. Боротьба за ринки збуту вимагає від торгових підприємств пошуку нових можливостей та інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Розглянемо підходи вітчизняних науковців на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл.1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Підходи вітчизняних науковців на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Бугай В. З., Сидоренко В. О.	«можливість підприємства в поточний момент часу забезпечувати ефективну діяльність, підтримувати сталий розвиток і стійкі позиції на ринку через гнучке пристосування до змін маркетингового середовища» [5, с.35]
Дашко І. М.	«рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових...» [12, с.109]

Продовження табл.1.1

1	2
Кузьома В. В., Павлюк С. І.	«динамізм, підприємливість і здатність створювати та поглинати сучасні технології, адміністративні ефективність, якість виробництва та навколишнє середовище» [22, с.253]
Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О.	«здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей...» [16, с.24]
Олійник Н., Бурик Ю.	«відображення міри реалізації потенційних можливостей підприємства домінувати над конкурентами на ринку у короткостроковій та довгостроковій перспективі» [27, с.8]
Бурачек І.В., Біленчук О.О.	«здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів» [7, с.292]
Храпкіна В.В.	«узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання підприємства» [с.248]

*Джерело: складено за бібліографічними джерелами*

Отже, під конкурентоспроможністю підприємства науковці розуміють рівень його компетенцій відносно конкурентів [5; 12], здатність підприємства реагувати на зміни для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг [16;22], міра потенційних можливостей [27], здатність створювати та реалізовувати товари та послуги привабливіші, ніж у конкурентів [7]. Взагалі, при визначенні конкурентоспроможності підприємства виділяють три підходи: функціональний, товарний та змішаний. Пропонуємо наступне визначення конкурентоспроможності підприємства – це здатність менеджменту підприємства забезпечувати управління можливостями і загрозами на формування та розвитку конкурентних характеристик, переважних щодо конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства - це сукупна характеристика діяльності підприємства, що відбиває рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо конкурентів.



Управління конкурентоспроможністю підприємства є основним завданням функціонування будь-якого підприємства, виживання конкурентної боротьби забезпечується наявністю в підприємства конкурентних переваг.

Управління конкурентоспроможністю компанії – найважливіше завдання функціонування будь-якого підприємства. Підходи вітчизняних науковців на визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» наведемо в табл.1.2.

Таблиця 1.2

**Підходи вітчизняних науковців на визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

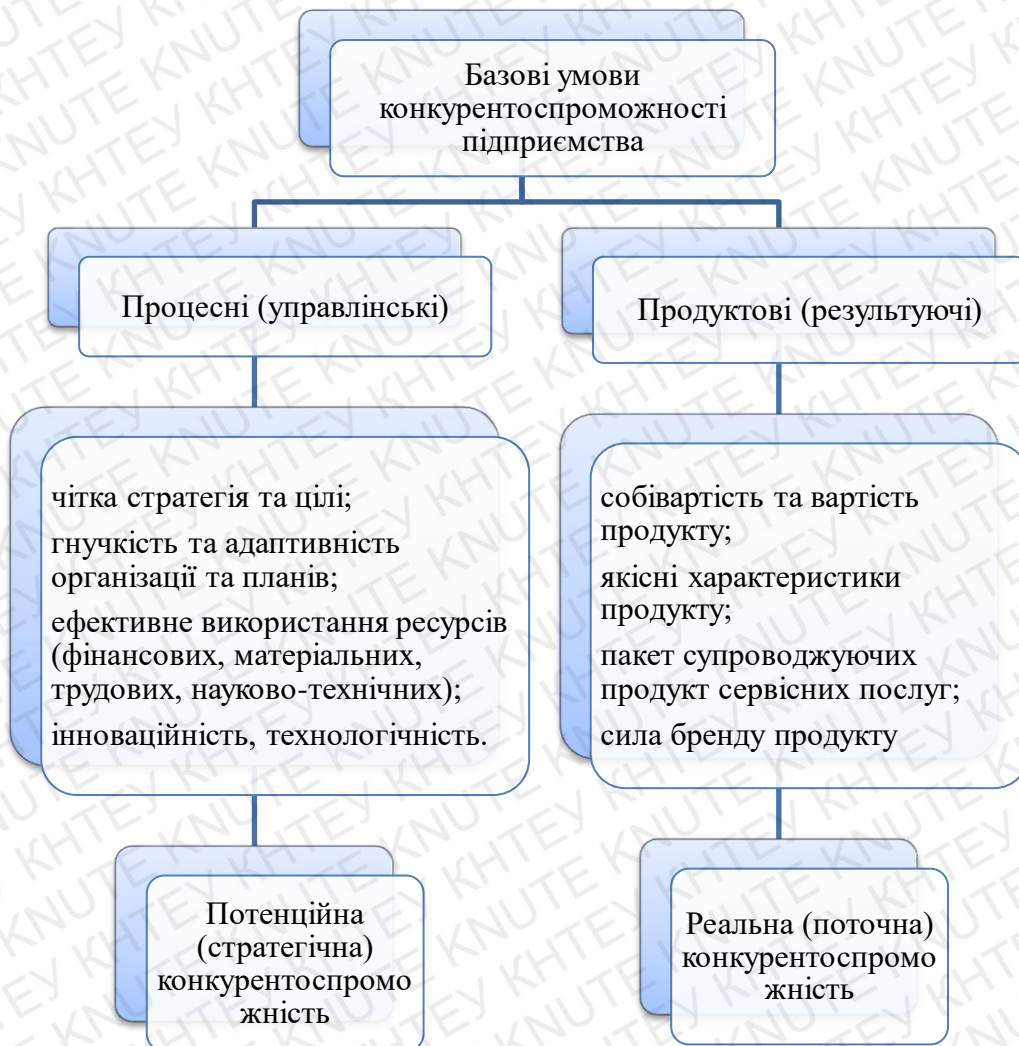
Автор	Визначення
1	2
Воронюк Т. А.	«Управління конкурентоспроможністю має складатися з двох складових – зовнішнє середовище та внутрішня структура» [9, с.142]
Зось-Кіур М.В., Калюжний С.О.	«Управління конкурентоспроможністю – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для досягнення цілей фірми в бізнес-середовищі» [12, с.26]
Шульга М. О.	«Управління конкурентоспроможністю – це сукупність заходів, що реалізуються в процесі розвитку, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування після надання послуги для забезпечення необхідного рівня її конкурентоспроможності» [43, с.137]
Борисюк І. О., Мельник К. О.	«Управління конкурентоспроможністю підприємства – складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано з удосконаленням всієї системи управління підприємством...» [1, с.8]
Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В.	«Результатом управління конкурентоспроможністю для підприємства є мінімізація негативних впливів на систему управління у процесі функціонування та забезпечення стійкості системи в цілому» [12, с.134]

Отже, під управлінням конкурентоспроможністю розуміють цілеспрямований вплив суб'єктів підприємства на елементи та процеси, що забезпечують конкурентні переваги та розвиток конкурентного потенціалу.

Метою управління конкурентоспроможністю є підвищення рівня показників, яких підприємство має досягти у процесі функціонування над ринком. Об'єкт управління – конкурентоспроможність підприємства, а

суб'єкт – адміністративний персонал апарату управління підприємства, а функція «управління конкурентоспроможністю» – це глобальний процес, який впливає діяльність всіх суб'єктів підприємства.

Розглянемо основні умови формування конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).



*Рис.1.1. Базові умови конкурентоспроможності підприємства з позиції змішаного підходу (складено автором)*

Істотним наслідком угруповання базових умов конкурентоспроможності підприємства, представленої на рис.1.1, є виділення потенційної (стратегічної) та реальної (поточної) конкурентоспроможності,

що також є суттєвим для подальшого аналізу та побудови комплексної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо модель управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1.2).



Рис.1.2. Етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [Error! Reference source not found.;40;Error! Reference source not found.]

Під стратегічним управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти діяльність компанії, пов'язану з формулюванням та досягненням довгострокових цілей підприємства для забезпечення сильної

конкурентної позиції на ринку та сталого розвитку, використовуючи внутрішній потенціал компанії, ефективний стейкхолдер-менеджмент та швидко пристосовуючись до змін кон'юнктури ринку.

На жаль, неможливо розробити єдину стратегію та застосувати універсальне стратегічне управління всім підприємствам, оскільки кожне є унікальним. Проте, можна виділити основні моменти, які дозволяють позначити загальні принципи розробки стратегічної поведінки, незалежно від специфіки підприємства.

Приступати до стратегічного аналізу слід тільки після того, як керівництво підприємства буде впевнене в тому, що всі менеджери та працівники компанії, а також залучені експерти для розробки та впровадження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства мають належну мотивацію та компетентність у цьому питанні, оскільки відсутність хоча б одного з вищезгаданих факторів прирікає стратегічне управління на провал, через сильний вплив людського фактора на процес стратегічного менеджменту [15].

Стратегічний аналіз передбачає певний порядок робіт, що включає організаційні аспекти, збір, відбір та консолідацію аналітичної інформації за напрямками оцінки зовнішнього макроекономічного та внутрішнього мікросередовища підприємства в умовах конкурентного оточення та використання різних методів та інструментів для обробки даної інформації.

Метою стратегічного аналізу є формування повної картини про потенціал підприємства як суб'єкта господарювання, а також визначення зовнішніх факторів впливу. До основних завдань стратегічного аналізу відносять:

- аналіз ризиків;
- аналіз внутрішнього середовища;
- аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз;
- аналіз зовнішнього оточення [3].

Важливим етапом проведення стратегічного аналізу підприємства є визначення його поточного рівня конкурентоспроможності. Адже для того, щоб ставити якісь цілі та розробляти стратегії, потрібно розуміти, від якого рівня конкурентоспроможності щодо наших конкурентів ми відштовхуємось.

Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, описані у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Зміст
1	2
Продуктово-ринковий	В основі підходу лежить маркетингова оцінка операційної діяльності підприємства та ринкова позиція виробленого ним продукту. Результатом застосування підходу є ідентифікація конкурентного стану підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу
Рівноважний	Підхід заснований на припущенні про те, що всі фактори виробництва є рівноцінними з точки зору їхнього вкладу в економічний результат і задіяні повністю, що виключає можливість отримання додаткового прибутку через неможливість збільшення відсотка завантаження відповідного фактору виробництва. Джерелом конкуренто-спроможності є той фактор виробництва, який не задіяний повною мірою, у зв'язку з чим практичне застосування даного підходу зводиться до пошуку резервів підвищення продуктивності за рахунок ендогенних факторів
Оцінка на основі конкурентної ситуації у галузі (структурно-функціональний підхід)	Конкурентоспроможність підприємства оцінюється з позиції ринкової частки, здатності надавати визначальний вплив на попит і пропозицію, потенціалу отримання вигод монополістичної присутності на ринку (включаючи оцінку значущості вхідних бар'єрів для потенційних нових учасників галузі). Коригування оцінки конкурентоспроможності, заснованої на вигодах монополізації, здійснюється з використанням функціонально-вартісного аналізу, традиційних та передових методик оцінки ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності, віддачі від основних засобів та інших активів тощо.
Оцінка на основі порівняльної	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається в рамках даного підходу відносно собівартістю випуску продукції

переваги (лідерство з витрат)	та наявністю потенціалу її зниження у рамках поточної моделі технологічної організації виробничого процесу
Оцінка на основі індексів якості продукту	У рамках цього підходу конкурентоспроможність компанії залежить від порівняльної затребуваності її продукту та продуктів інших учасників ринку, що інтегрується в індекси оцінки якості, що відображають переваги споживачів та дану ними оцінку якості продукції. Основним у межах підходу є припущення у тому, що раціональний споживач пред'являтиме попит більш якісну продукцію навіть у обмін дещо вищу ціну
Експертна оцінка	Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують опитування експертів, яким пропонується структурований перелік характеристик підприємства, за якими експерт повинен виставити мотивовану оцінку за заданою шкалою з урахуванням відомих йому відомостей про стан ринку в цілому та про ключові його учасники. Результатом застосування даного підходу є конкурентний профіль підприємства, який дозволяє наочно представити результати оцінки та позначити сфери діяльності, що потребують управлінського впливу
Профіль полярностей	Основу підходу формує оцінка відносного відхилення параметрів фінансово-господарської діяльності, ринкового стану, якості продукції підприємства від найближчого чи найбільшого конкурента, тобто формалізація критеріальних оцінок SWOT-аналізу

*Джерело: [3;12;19;28]*

Можна виділити такі основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства торгівлі:

- аналіз тенденцій або горизонтальний аналіз, що дозволяє порівнювати показники підприємства з аналогічними за попередні періоди;
- вертикальний аналіз, з допомогою поступового включення більшої деталізації вивчення структури показників;
- аналіз чинників, які впливають загальні показники функціонування підприємства;
- порівняльний аналіз зіставлення досліджуваних показників з аналогічними показниками конкурентів [5].

Наступним кроком є формулювання стратегічних цілей та завдань, які необхідно виконати для досягнення цих цілей, а потім розробка стратегії підприємства, що є центральним елементом стратегічного управління підприємством. Стратегія визначає, як саме здійснюватиметься розвиток фірми та як будуть долатися труднощі, пов'язані з цим розвитком. Вибір стратегії підприємства залежить від багатьох чинників. Наприклад, метою стратегій лідерів ринку є збереження займаних позицій та набуття статусу домінуючого лідера, при тому, що його ринкова частка значно перевищує частки інших організацій [4].

Сформулювавши стратегію підприємства міста і обравши основний вектор розвитку підприємства, слід розпочати розробці стратегічного плану, який у завершеному вигляді є затвердженим керівництвом і обов'язковим до виконання персоналом компанії документом, що забезпечує реалізацію обраної стратегії розвитку фірми [1].

Динаміка конкурентоспроможності підприємства формується під впливом низки показників:

- 1) економічні, які дозволяють зрозуміти, як змінюються показники, що визначають обсяги значення, вартісні, ресурсні тощо;
- 2) політичні, що відображають організаційний устрій суспільства і держави, розвиненість нормативно-законодавчої бази, взаємодія суб'єктів держави, фізичних та юридичних осіб між собою та в об'єднаннях тощо;
- 3) ринкові. Ці фактори пов'язані з характеристиками попиту та пропозиції, які формують певні відносини та сигнали підприємству про тенденції у поведінці для функціонування або розвитку, а також враховують можливості суб'єктів впливати на співвідношення попиту та пропозиції;
- 4) технологічні чинники пов'язані з готовністю та можливістю суб'єктів економічної діяльності продукувати інновації, як продуктові, так і процесні та інші, для досягнення прогресивних цілей та передових позицій у всіх

сферах виробничої, фінансової, інвестиційної, маркетингової та інших сфер діяльності;

5) міжнародні фактори характеризуються доступністю до ресурсів, техніки, технології тощо на міжнародних ринках, можливістю участі у міжнародних об'єднаннях та можливістю використовувати у своїй діяльності, станом валютного співвідношення, привабливістю для вкладень з метою нарощування капіталу тощо;

6) фактори конкуренції, що відображають можливості суб'єктів господарювання протистояти один одному на ринку для досягнення власних цілей, можливості використовувати свою перевагу щодо продуктового для нарощування економічного потенціалу;

7) фактори поведінки соціуму, що враховують вплив традицій, правил, звичаїв на діяльність суб'єктів господарювання при здійсненні операцій на ринку, її активність та способи досягнення результату.

До внутрішніх чинників, які впливають конкурентоспроможність підприємства, відносять:

1. Кадрові чинники, що характеризуються внутрішніми відносинами між співробітниками.

2. Організаційні фактори, що включають процеси розподілу прав і відповідальності всередині підприємства.

3. Виробничі фактори, що характеризуються виготовленням, постачанням, обслуговуванням технологічного парку.

4. Маркетингові та фінансові фактори, що включають процеси, пов'язані з ефективним використанням і рухом грошових коштів всередині підприємства [10].

Розвиток торгового бізнесу сприяє підвищенню конкуренції на ринку. Висока конкуренція змушує торгові підприємства шукати шляхи залучення покупців, пропонуючи якісніший товар, вищий рівень



обслуговування чи знижуючи ціни, що є суттєвим плюсом для покупців. Для самих підприємств торгівлі висока конкуренція є негативним чинником.

Нині торгові підприємства конкурують між собою переважно з урахуванням розташування магазинів, ціни, якості, асортименту, сервісу, тобто традиційних чинників. Сучасні тенденції розвитку роздрібної торгівлі вимагають пошуку нових, ефективніших інструментів.

У сучасних умовах нематеріальні ресурси стають одним із найперспективніших інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності торгових підприємств [16].

У зв'язку з цим для торгових підприємств, що мають обмежене коло постійних покупців, важлива підтримка високого рівня купівельної лояльності. Насамперед це можна забезпечити за рахунок якості реалізованих товарів та високого рівня обслуговування. Поєднання цих двох чинників може сприяти формуванню контингенту постійних покупців, і, крім того, є елементом соціальної відповідальності торгового підприємства [6].

Це своє чергу формує високу ділову репутацію магазину, що сприяє як утримання постійних покупців, а й залученню нових покупців без грошових вкладень у вигляді сарафанного радіо. У зв'язку з цим ділова репутація як елемент нематеріальних активів є значним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Невеликим торговим підприємствам важко конкурувати з великими торговими підприємствами за допомогою ціни товару важко, проте доцільно застосування цінових методів стимулювання продажів, оскільки більшість покупців нині чутливі до зміни цін у зв'язку з низькою платоспроможністю. При формуванні розміру, періоду дії та періодичності знижок необхідно насамперед враховувати асортиментну спрямованість. Наприклад, у магазинах алкогольної продукції такі акції можуть бути реалізовані у вихідні, у квіткових магазинах – приурочені до свят. Також може бути ефективним

застосування таких методів стимулювання, як суміщені продажі, пропозиція додаткового товару безкоштовно, поширення купонів.

Ще один напрям підвищення конкурентоспроможності торгових підприємств – використання інструментів електронної торгівлі. Для малих підприємств електронна торгівля – це одночасно можливість, і ризик. З одного боку, в електронній торгівлі нижчі бар'єри виходу ринку. Крім цього, є низка переваг, значимих для малого бізнесу. До них можна віднести нижчі витрати звернення, насамперед з допомогою відсутності торгових площ, можливість глобального присутності над ринком, більша свобода під управлінням асортиментом, можливість автоматизувати ряд торгово-технологічних процесів.

З іншого боку, конкуренція на даному ринку значно вища. І відсутність територіальних обмежень лише посилює конкуренцію. На відміну від офлайн-магазину, для інтернет-магазину конкурентами будуть всі інтернет-магазини зі схожим асортиментом і зоною охоплення покупців, його місцезнаходження вже не має істотної ролі при визначенні конкурентоспроможності.

Механізми ведення конкурентної боротьби для інтернет-магазинів дещо відрізняються від традиційних магазинів. Насамперед для інтернет-магазину важливим є залучення відвідувачів на сайт. Для цього мають бути задіяні різні засоби просування сайту, такі як пошукове просування, контекстна реклама, реєстрація у спеціалізованих каталогах та на сайтах інтернет-майданчиків. І, на відміну від торгового бізнесу офлайн, ці механізми можуть бути доступні і для малого бізнесу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»

#### 2.1. Загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»

ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» вже 14 років займається торговою діяльністю. Компанія реалізує продукцію Київської фабрики сувенірно-подарункових виробів. Код ЄДРПОУ підприємства: 35575757.

Види діяльності компанії за КВЕД:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.
- 47.78 Інші види роздрібної торгівлі новими товарами у спеціалізованих магазинах.
- 32.99 Виробництво іншої продукції, не включеної до інших категорій.

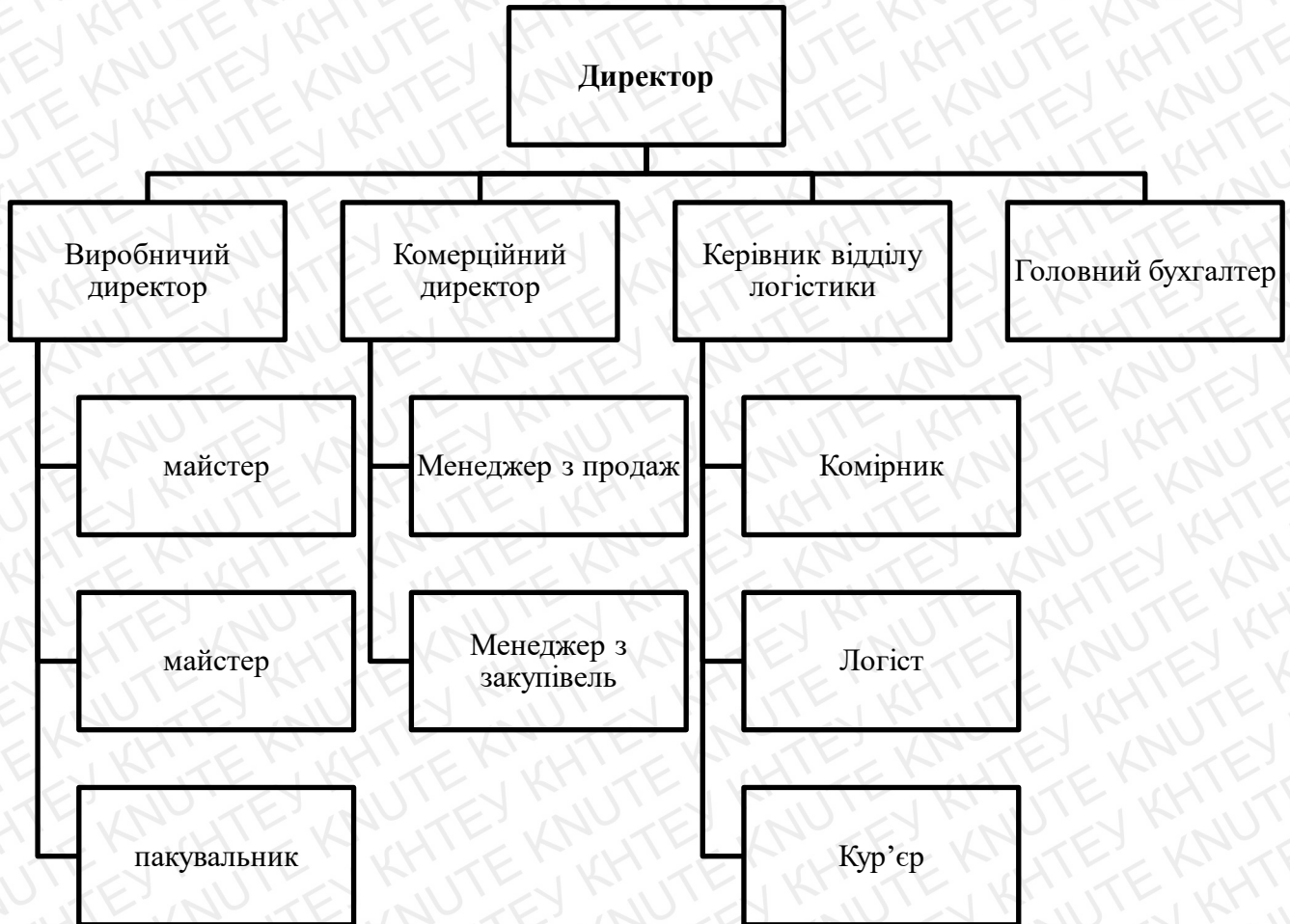
Підприємство займається реалізацією такої продукції:

- сувенірні тарілки;
- скриньки;
- дошки кухонні сувенірні
- виробництво сувенірної продукції на замовлення.

Асортимент товарів налічує більше 1000 видів виробів.

Підприємство ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (рис.2.1).

Топ-менеджером підприємства є директор, якому підпорядковуються керівники виробничого відділу, комерційного відділу, відділу логістики та головний бухгалтер. Керівникам відділу підпорядковуються працівники відділу. Всього на підприємстві працює 13 співробітників.



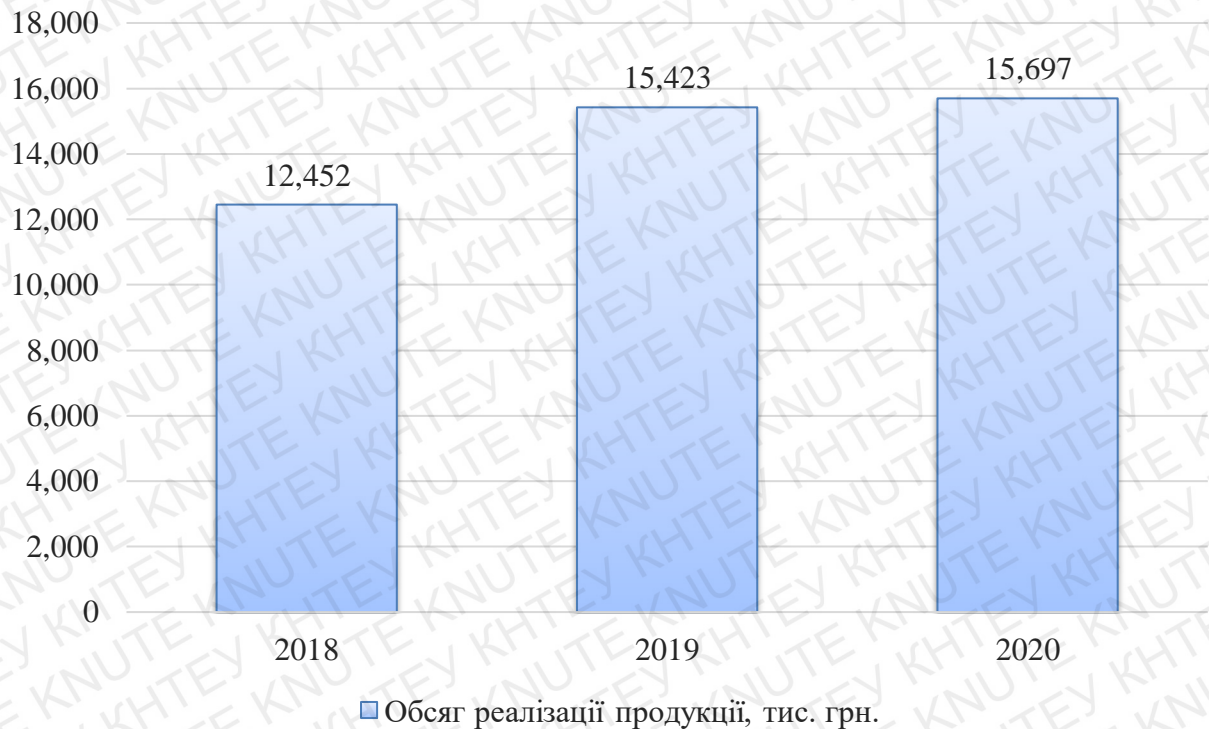
*Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»*

*Джерело: складено автором за даними ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»*

Продукція підприємства реалізується оптовим покупцям та в роздріб через сайт компанії (<http://www.fabrikasuvendir.com.ua/>) та через торгово-посередницькі сайти. Частка продаж оптовим покупцям склала 74,6% в 2020 році.

Динаміка продаж товарів ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» в гривневому еквіваленті в 2018-2020 роках наведена на рис.2.2. Середня вартість одиниці продукції 200 грн., вартість товару починається від 136 грн. (дошка кухонна сувенірна) до 600 грн. (набір тарілок).

## Обсяг реалізації продукції, тис. грн.



*Рис.2.2. Динаміка продаж товарів ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» в 2018-2020 рр.р, тис.грн.*

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»*

Обсяги продаж зростали в 2019-2020 роках, але в 2019 році темп росту продаж склав 23,86%, а в 2020 році 1,78% (зниження обсягів продаж в 2020 році пояснюється обмеженням роботи магазинів, а тому оптові покупці підприємства купували менше продукції, у той час як через сайт компанії роздрібний продаж виріс).

Проаналізуємо прибутки підприємства в 2018-2020 роках (рис.2.3).

В 2018-2020 роках компанія отримувала прибутки, розміри яких зростали. Темп росту прибутків в 2019 році склав 18,48% та в 2020 році 2,93%. Загалом, можна зробити висновки, що підприємство працює стабільно, зростання прибутків відбувається завдяки розширенню клієнтської бази, та, як наслідок збільшенню обсягів продаж.



*Рис.2.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» в 2018-2020 рр.р, тис.грн.*

*Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»*

Основними конкурентами ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є компанія «Сапфір» (виробництво українських сувенірів), ТОВ «Укрсув», компанія «Юкрейніан Гіфт».

Компанія «Сапфір» (sapfir.ua) виготовляє тарілки, шкатулки, писанки, дзвіночки та ще ряд сувенірних товарів. Продукція виконана в українських традиція (Петриківський розпис).Продукція компанії реалізовується через інтернет-магазин ([https://folkmart.ua/c349-petriktivskiy\\_rozpis](https://folkmart.ua/c349-petriktivskiy_rozpis)). Ціни на товари суттєво вище, ніж у ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР». Середня вартість скриньки від 700 до 3500 грн.

ТОВ «Укрсув» (<https://folkmart.ua/ru/m6-ukrsuv>) виготовляє сувенірну продукцію з дерева в національних традиціях. Вартість виробів від 200 до 4000 грн. Всі вироби виготовлені з натурального дерева.

Компанія «Юкрейніан Гіфт» (UAGift.com) пропонує українські сувеніри від виробника в широкому асоортименті. ціни від 150 до 5000 грн. за сувенір.

Вагомим на ринок сувенірних виробів є вплив економічних факторів, передусім вартості виробів та купівельної спроможності споживачів продукції.

Розглянемо динаміку цін на сувенірні вироби в Україні на прикладі скриньки (діаметр 80 мм) (рис.2.4).

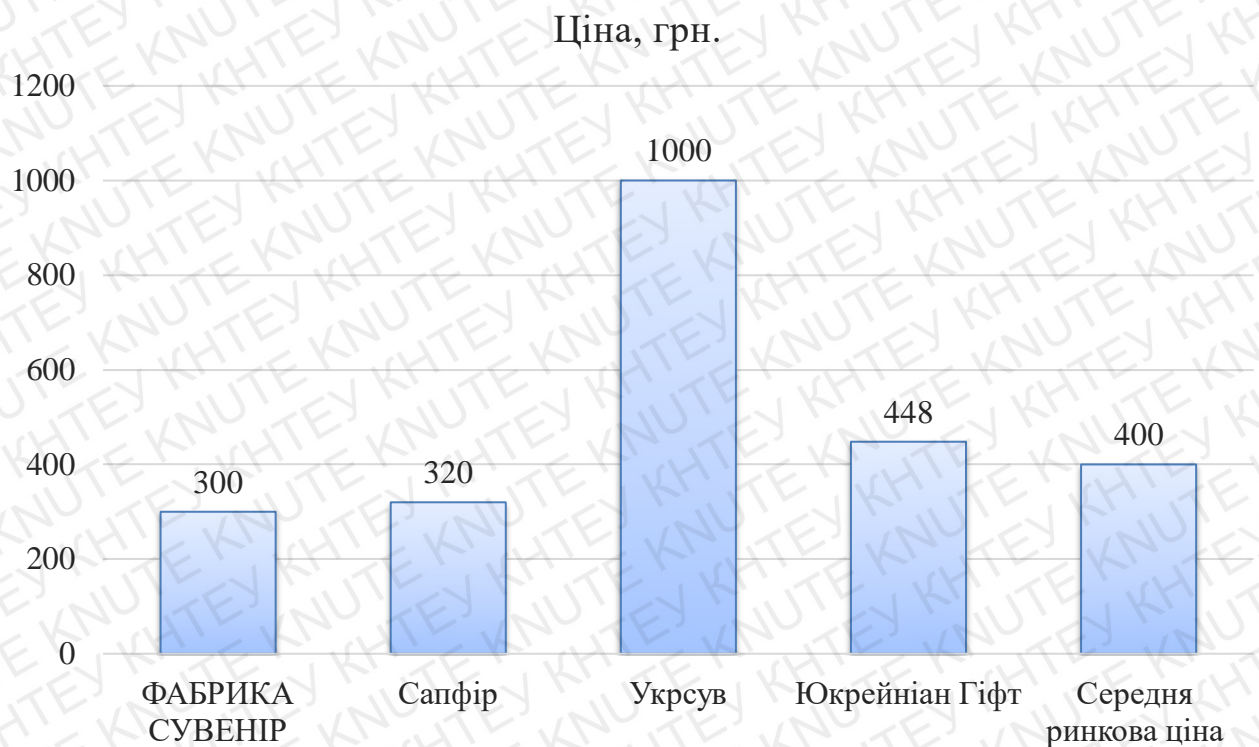


Рис.2.4. Порівняння цін на сувенірні вироби (скриньки) в Україні

Джерело: розраховано автором за даними Пром.юа

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» відносно основних конкурентів (табл.2.1). Аналіз проведено за 5ти бальним критерієм на основі дослідження ключових факторів успіху підприємств-конкурентів за даними мережі інтернет.

Таблиця 2.1

**Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» відносно основних конкурентів**

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	ФАБРИКА СУВЕНІР		Головні конкуренти					
		балів	Оцінка	Сапфір		Укрсув		Юкрейніан Гіфт	
				балів	оцінка	балів	оцінка	балів	оцінка
Якість продукції	0,2	5	1	5	1	5	1	5	1
Ціна на продукцію	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Широта асортименту	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Представленість товарів в інтернет-магазинах та в соц.мережах	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Частка на ринку збуту	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75	2	0,3
Популярність бренду	0,15	4	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6
<b>Середньозважена оцінка</b>	1		4,1		4,65		4,6		4

*Джерело: складено автором*

Отже, компанії Сапфір та Укрсув мають вищу конкурентоспроможність, ніж ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», а компанія «Юкрейніан Гіфт» має меншу конкурентоспроможність на ринку збуту, ніж ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР». Складемо за даними табл. 2.1 багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» (рис.2.5).

Також було виявлено, що не зважаючи на популярність продукції ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» компанія не проводить заходи для просування



своїх товарів, а переважно реалізовує її оптовим покупцям, які продають продукцію в роздрібних торгових точках.

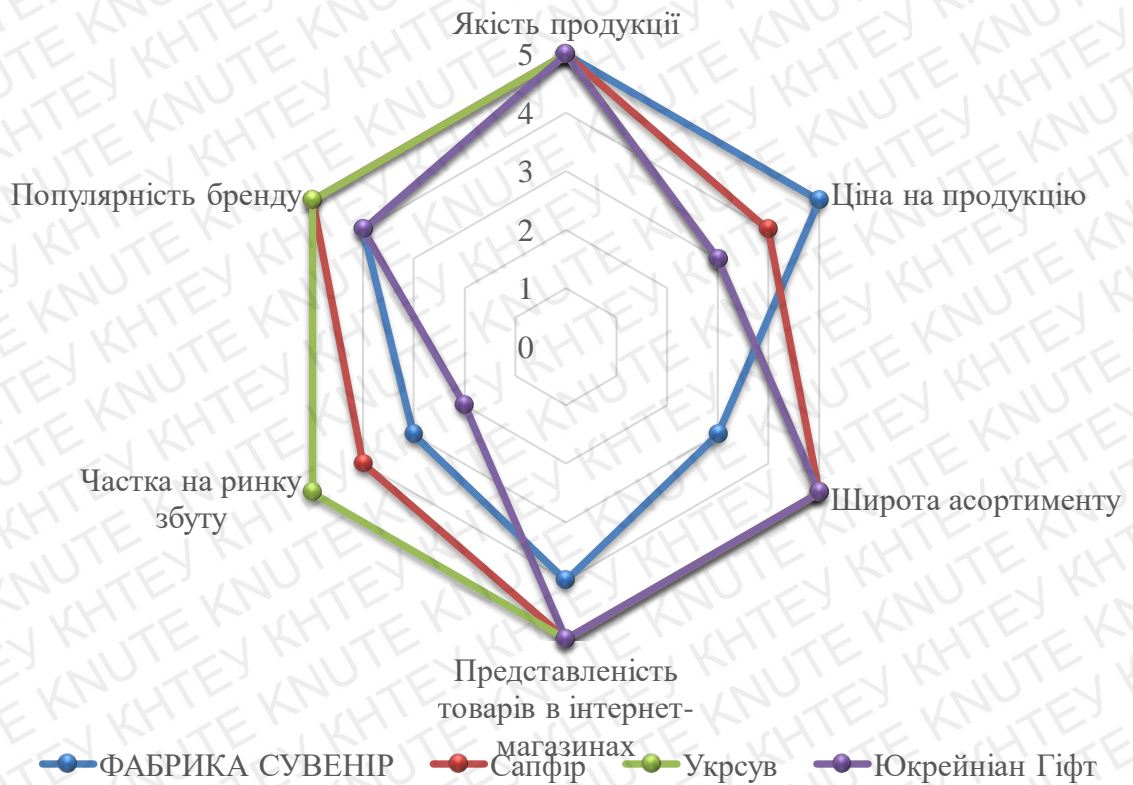


Рис.2.5. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»

Джерело: складено автором

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» необхідно розширити асортимент товарів та збільшити представленість товарів в інтернет-магазинах, створити сторінки в соц.мережах.

**2.2. Діагностика організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства та аналіз ефективності його складових**

Управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» не проводиться цілеспрямовано. Підприємство створене з метою реалізації продукції виробництва Київської фабрики сувенірно-подарункових виробів і лише з метою реалізації її виробів, тому конкурентоспроможність підприємства складається з двох основних складових:

- конкурентоспроможності продукції;
- організації збутового процесу.

Саме застосування маркетингових засобів для реалізації продукції дає компанії можливість бути конкурентоспроможною.

Основним місцем реалізації продукції є онлайн-магазин ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» <http://www.fabrikasuvendir.com.ua/>.

Сайт інтернет-магазину достатньо примітивний, проте містить 6 основних розділів меню та є форма онлайн-замовлення товару. Проте відсутня можливість онлайн-платежу через платіжні системи. Менеджер обробляє замовлення, після чого відправляє клієнту рахунок, а після сплати рахунку товар відправляється покупцю. Така система оплати товару в інтернет-магазині часто не зручна для покупців, що знижує шанси на здійснення покупки.

Сайт компанії містить інформацію для дилерів та оптових покупців, але не зручний для роздрібних покупців.

Конкурентоспроможність ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» формується під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, розглянемо їх. Проведемо SWOT-аналіз підприємства для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».

Проведений нами аналіз факторів зовнішнього середовища показав, що ключовими з них для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні та екологічні чинники (табл. 3.1).

Соціально-демографічні фактори. За даними Держстатистики, народжуваність в Україні у 2020 році впала до найнижчого рівня в історії –

7,4 новонародженого на 1000 осіб населення. При цьому смертність майже вдвічі більша - біля 13,8 на тисячу осіб. Зниження кількості населення обумовлене також високими темпами трудової міграції. Тож, можна стверджувати, що вплив соціального фактору негативний, адже потенційна кількість клієнтів постійно знижується.

Таблиця 2.2

**Групи факторів зовнішнього середовища, які визначають  
макроекономічні драйвери змін**

Група факторів	Фактори
Економічні фактори	темпи інфляції динаміка та рівень ВВП стабільність курсу ринкової одиниці ставка за кредитами
Політичні фактори	податкова політика політична ситуація в країні (АТО) введення карантинних обмежень
Соціально-демографічні фактори	демографічні показники рівень прожиткового мінімуму та пенсійного забезпечення рівень зайнятості населення рівень трудової міграції динаміка захворюваності корона вірусом
Технологічні фактори	Зміни в стандартах якості продукції Поява високотехнологічного обладнання
Екологічні фактори	Стан навколишнього середовища

*Джерело: складено автором*

Вагомим в 2020 році є вплив пандемії корона вірусу на ринок сувенірних виробів. Спостерігається масова зміна поведінкової психології людей. Карантин змусив людей менше відвідувати курортні міста, а сувенірна продукція найбільше продається в торгових точках на курортах, тому відбулось зменшення обсягів продажу сувенірної продукції в 2020 році.

Окрім того, через зростання темпів безробіття знизилась купівельна спроможність населення (рис.2.6).

Отже, рівень безробіття (офіційного), достатньо високий, в 2017 році він сягнув 9,9%, в 2018-2019 рівень безробіття скорочувався, та, через карантинні обмеження, які спричинили масове безробіття, виріс до 9,7%. Через зростання безробіття знизилась купівельна спроможність населення.

Технологічні фактори. На даний час впроваджується багато сучасних технологій виробництва сувенірів з дерева, але саме ручний розпис та дотримання традицій у виробництві є особливістю продукції ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».



*Рис.2.6. Динаміка рівня безробіття в Україні в 2015-2020 р.р., %*

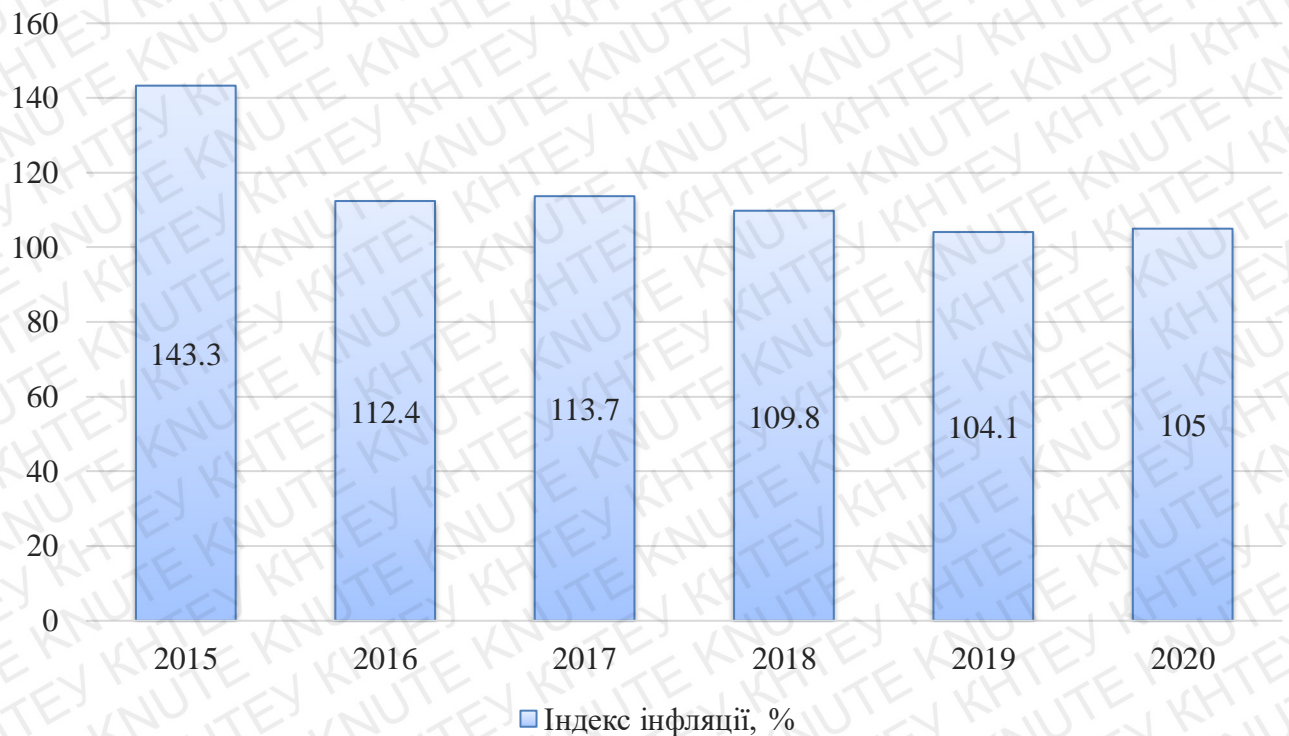
*Джерело: [29;30]*

Економічні фактори. В 2018-2019 роках спостерігалось зростання реального ВВП (на 3,3% в 2019 році), проте через карантинні заходи в 2020 році відбулось значне падіння української економіки (ВВП знизився на 9%).

Розглянемо темп інфляції в 2015-2020 роках (рис.2.8).

Вагомий вплив мають курси іноземної валюти. Деякі іноземні фірми (постачальники продукції на вітчизняні ринки) працюють з євро, а частини - з доларами. Постійні підвищення курсів цих валют по відношенню до української гривні призводить до подорожчання матеріалів для виробництва продукції в гривневому еквіваленті і збільшенням цін продукції. Тому підвищення курсів євро і долара позначаються негативно на діяльності

підприємств і змушують шукати найбільш прийнятні ціни, які б сприяли незначним зниженням попиту і зберегли б прибутку на колишніх рівнях.



*Рис.2.8. Динаміка темпу інфляції в 2015-2020 роках*

*Джерело: [29 ]*

Темп зростання інфляції знижувався до 2019 року до 104,1 % та склав в 2020 році 105%. Зростання інфляції сприяє підвищенню цін на товарних ринках та зниженню купівельної спроможності населення.

**Політичні фактори.** Введення обмеження на роботу торгових закладів під час локдауну та в періоди карантину привело до зниження торгівлі та банкрутства ряду торгових компаній.

**Екологічний фактор.** Таке природне явище, як зміна клімату мало чим вплине на попит на реалізацію продукції компанії. А ось, наприклад, землетрус або інші природні катаклізми знизять рівень збуту.

Визначимо силу впливу факторів зовнішнього середовища за кожним фактором окремо та надамо загальну оцінку (табл.2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка сили впливу факторів зовнішнього середовища, які визначають макроекономічні драйвери змін**

Фактор	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Податкова політика	0,11	2	0,22	1	0,22
Політична ситуація в країні	0,1	2	0,2	-1	-0,2
Карантинні заходи	0,12	4	0,48	-1	-0,48
Соціально-демографічні фактори					
Демографічний	0,1	2	0,2	-1	-0,2
Прожитковий мінімум	0,1	2	0,2	-1	-0,2
Рівень зайнятості населення	0,15	3	0,45	-1	-0,45
Рівень трудової міграції	0,1	3	0,3	-1	-0,3
Технологічні фактори					
Зміни в стандартах якості продукції	0,07	5	0,35	1	0,35
Поява високотехнологічного обладнання	0,08	3	0,24	1	0,24
Екологічні фактори					
Стан навколишнього середовища	0,07	1	0,07	-1	-0,07
Загальна оцінка	$\sum = 1$				-1,09

*Джерело: розроблено автором*

Отже, на даний момент фактори зовнішнього середовища чинять негативний вплив на діяльність торгових компаній. Однією з причин є пандемія корона вірусу, яка привела до стагнації економіки, зростання безробіття та зниження платоспроможності населення. Визначимо найбільш впливові драйвери змін за рівнями їх прояву за допомогою матриць позитивно та негативно налаштованих драйверів стратегічних змін (рис.2.9).

Тому, серед позитивних факторів найбільший вплив мають спрощення порядку оподаткування малого бізнесу, зростання рівня мінімальних соціальних гарантій. Інші фактори мають низьку вірогідність настання за теперішньої макроекономічної ситуації.

Вплив Ймовірність	сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
Висока ймовірність	Зростання попиту на онлайн-торгівлю		
Середня ймовірність	Спрощення порядку оподаткування малого бізнесу	Зростання прожиткового мінімуму та мінімальної зп	
Низька ймовірність	Зниження темпу інфляції Зниження собівартості виробництва продукції	Програми виплат за народження дитини	Політика інтеграції в ЄС. Можливість реалізації високоякісних товарів в інших країнах

Рис.2.9. Матриця оцінки налаштованих драйверів стратегічних змін

Джерело: розроблено автором

Отже, серед позитивних факторів найбільший вплив мають спрощення порядку оподаткування малого бізнесу, зростання рівня мінімальних соціальних гарантій. Інші фактори мають низьку вірогідність настання за теперішньої макроекономічної ситуації.

Серед негативних факторів найбільший вплив мають зростання безробіття через пандемію корона вірусу, зростання цін на ресурси, уповільнення економіки, зниження ВВП, зростання державного боргу України (рис.2.10).

Наслідки Ймовірність	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока ймовірність	Зростання безробіття через пандемію коронавірусу	Зростання цін на ресурси	Нестабільність курсу валют Зростання штрафів Зниження народжуваності Зменшення населення в Україні	Збільшення податкових перевірок Високі ціни на сучасне обладнання
Середня ймовірність	Уповільнення економіки, зниження ВВП, зростання державного боргу України	Зростання рівня мінімальної зп, що приводить до росту цін	Збільшення ставки за кредитами	Ризик недотримання стандарту якості та втрата клієнтів
Низька ймовірність				Бойові дії в зоні АТО

Рис.2.10. Матриця негативно налаштованих зовнішніх драйверів стратегічних змін

Джерело: розроблено автором

Також суттєвий вплив чинять такі фактори: нестабільність курсу валют, зростання штрафів, зниження народжуваності, зменшення населення в Україні, збільшення ставки за кредитами.

Розглянемо вплив факторів внутрішнього середовища (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Групи факторів внутрішнього середовища, які визначають мікроекономічні драйвери змін**

Група факторів 1	Фактори 2
Персонал	На підприємстві працює 13 співробітників. Організаційна структура управління – лінійно-функціональна. Фонд оплати ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» складається з основної, додаткової, стимулюючих і компенсаційних виплат.
Організаційна структура	ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» має складну організаційно-виробничу систему управління, призначену для вирішення проблем і здійснення операцій. Особи, відповідальні за прийняття рішень, - комерційний директор, виробничий директор та генеральний директор. Виконавці рішень - менеджер з продажу, бухгалтер, інші працівники, об'єднані між собою системами взаємодії.
Корпоративна культура	Компанія прагне дотримуватись соціальної відповідальності у веденні бізнесу.
Фінансовий стан	Компанія працює прибутково (рис.2.2 та 2.3), обсяги прибутку щорічно зростають.
Виробництво	Компанія має все необхідне для виробництва продукції та її реалізації
Продукт (послуги)	Компанія реалізовує сувенірну продукцію.
Маркетингова політика	Для просування компанії, пошуку нових ринків і споживачів використовуються методи: продаж через онлайн-магазин, знижки.
Конкуренти	Основними конкурентами ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є «Сапфір», ТОВ «Укрсув», компанія «Юкрейніан Гіфт».
Постачальники	Компанія закупляє деревину у підприємства ТОВ «Українська лісопереробна компанія»
Клієнти	Клієнтами ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є фізичні та юридичні особи.

*Джерело: складено автором*

Узагальнимо отримані результати та визначимо силу впливу факторів зовнішнього середовища за кожним фактором окремо та надамо загальну оцінку (табл.2.5).



Таблиця 2.5

**Оцінка сили впливу факторів внутрішнього середовища, які визначають мікроекономічні драйвери змін**

Фактор	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
<b>Персонал</b>					
Рівень кваліфікації персоналу	0,06	4	0,24	1	0,24
Плинність кадрів	0,06	2	0,12	1	0,12
<b>Організаційна структура</b>					
Відповідність структури стратегічним змінам	0,05	4	0,2	1	0,2
Рівень опору стратегічним змінам	0,05	4	0,2	1	0,2
<b>Корпоративна культура</b>					
Вплив корпоративної культури на популярність бренду компанії	0,05	3	0,15	1	0,15
<b>Фінансовий стан</b>					
Динаміка продаж	0,08	5	0,4	1	0,4
Прибутковість	0,08	5	0,4	1	0,4
<b>Виробництво</b>					
Наявність необхідного обладнання	0,08	5	0,4	1	0,4
Рівень використання інноваційних розробок	0,08	4	0,32	-1	-0,32
<b>Продукт (послуги)</b>					
Якість продукції	0,08	5	0,4	1	0,4
Ціна продукції	0,08	5	0,4	1	0,4
<b>Маркетингова політика</b>					
Рівень маркетингової діяльності	0,07	4	0,28	-1	-0,28
Рівень витрат на маркетинг	0,04	3	0,12	1	0,12
<b>Конкуренти</b>					
Рівень конкуренції в галузі	0,07	5	0,35	-1	-0,35
Сила конкурентів	0,07	3	0,21	-1	-0,21
Загальна оцінка	$\Sigma = 1$				0,71

*Джерело: розроблено автором*

З табл.2.5 бачимо, що фактори внутрішнього середовища чинять позитивний вплив на ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР». Позитивний вплив має кадровий чинник, оскільки на підприємстві працює кваліфікований персонал (+0,36 балів), якість продукції (+0,8), фінансовий стан (+0,8), тип

організаційної структури відповідає стратегічним змінам (+0,4). Негативно впливає рівень маркетингу компанії (-0,16), стан конкуренції в галузі (-5,6).

Проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Розширена матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»**

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	1. Підвищення купівельної спроможності населення 2. Розширення ринків збуту 3. Поява нових технологій 4. Зниження податкового тиску 5. Послаблення основних конкурентів	1. Збільшення конкуренції 2. Погіршення економічної ситуації в країні 3. Підвищення цін на матеріали 4. Підвищення податкових ставок 5. Політична нестабільність в країні 6. Зростання курсу валют
Сильні сторони	СІМ	СІЗ
1. Кваліфікований персонал 2. Відомий бренд 3. Наявність дилерів 4. Висока якість продукції 5. Ріст продаж в 2018-2020 роках	1. Широкий асортимент продукції та висока його якість буде сприяти збільшенню попиту на продукцію 2. Проведення ефективного маркетингу дозволить розширити ринок збуту продукції 3. Знання та вміння кваліфікованого персоналу дозволяє використовувати нові технології виробництва Пропонується використання стратегії розробки нових товарів	1. Ефективний моніторинг дозволить вчасно виявити тенденції зміни попиту, а використання нових технологій - оперативно пристосуватися до змін 2. Розширення кола постачальників знизить ризики компанії 3. Підвищення якості послуг дозволить підвищити ціни на продукцію Пропонується використання стратегії стимулювання збуту
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Відсутність відділу маркетингу 2. Залежність від постачальників 3. Малий асортимент продукції відносно основних конкурентів 4. Відсутність логотипу компанії	1. Використання нових технологій може призвести до зниження матеріаломісткості робіт та зниження собівартості послуг та покращення фінансових результатів Пропонується використання стратегії диференціації продукції та послуг компанії	1. Неєфективна маркетингова діяльність та збільшення конкуренції може призвести до втрати покупців 2. Збільшення цін на сировину призведе до збільшення об'єму витрат Пропонується використання стратегії мінімізації витрат

*Джерело: розроблено автором за даними компанії*

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку сувенірної продукції. Для ефективного функціонування та розвитку даного підприємства можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить конкурентні переваги та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАБРИКА**

### **СУВЕНІР»**

#### **3.1. Розробка напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»**

В попередньому розділі під час аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» було виявлено, що порівняно з основними конкурентами підприємство має такі недоліки, які знижують його конкурентоспроможність: низька рекламна активність (реклама тільки на сайті компанії, який до того ж є незручним для роздрібних клієнтів), відсутність сторінок в соц.мережах, відносно малий асортимент товарів (відносно конкурентів), відсутність логотипу компанії.

Підприємство реалізовує продукцію Київської фабрики сувенірно-подарункових виробів та відкрите саме з цією метою, тому для розширення асортименту компанія може тільки слідкувати за тим, щоб в інтернет-магазині та інших точках продажу був присутній весь асортимент продукції фабрики (адже виявлено, що на сайті розміщено не всю продукцію компанії).

Важливим напрямком підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є рекламна діяльність в мережі Інтернет. По-перше, тому ще це дозволить розширити роздрібні продажі підприємства, а, по-друге, сприятиме популяризації продукції даного бренду, що автоматично підвищить попит оптових клієнтів (адже їх попит формується відносно попиту роздрібних клієнтів в роздрібних точках продажу).

Також було виявлено, що ціни на продукцію ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» нижче, ніж у основних конкурентів, хоча продукція має однакову якість та візуальне оформлення. Тому, вважаємо доцільним, після

проведення рекламних заходів провести незначне підвищення цін на товари, що не відлякне споживачів, але дозволить збільшити прибутки підприємства.

Оскільки було виявлено, що онлайн-магазин ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є незручним для клієнтів, пропонуємо провести його удосконалення.

Для присутності підприємства та рекламної діяльності в соц.мережах необхідно створити аккаунти в популярних соц.мережах Фейсбук та Інстаграм.

Таким чином, з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» пропонуємо реалізувати наступні заходи (рис.3.1).



Рис. 3.1. Заходи з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»

Джерело: розроблено автором

Розробка логотипу компанії сприятиме підвищенню популярності бренду ТМ ФАБРИКА СУВЕНІР та зростанню конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».

Пропонуємо за основу логотипу взяти назву «ФАБРИКА СУВЕНІР» та розмістити поряд з назвою елементи петриківського розпису.

Для розробки логотипу необхідно звернутись до рекламного агентства. Оскільки ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» не претендує на розробку унікального логотипу та має вже ідею, яку необхідно втілити дизайнеру, то вартість створення логотипу (для подальшого використання на сайті, сторінках в соц.мережах, рекламних буклетах) складе 5000 грн.

Для удосконалення онлайн-магазину необхідно звернись до ІТ-фірми, оскільки сайт потребує суттєвого доопрацювання (рис.3.2).

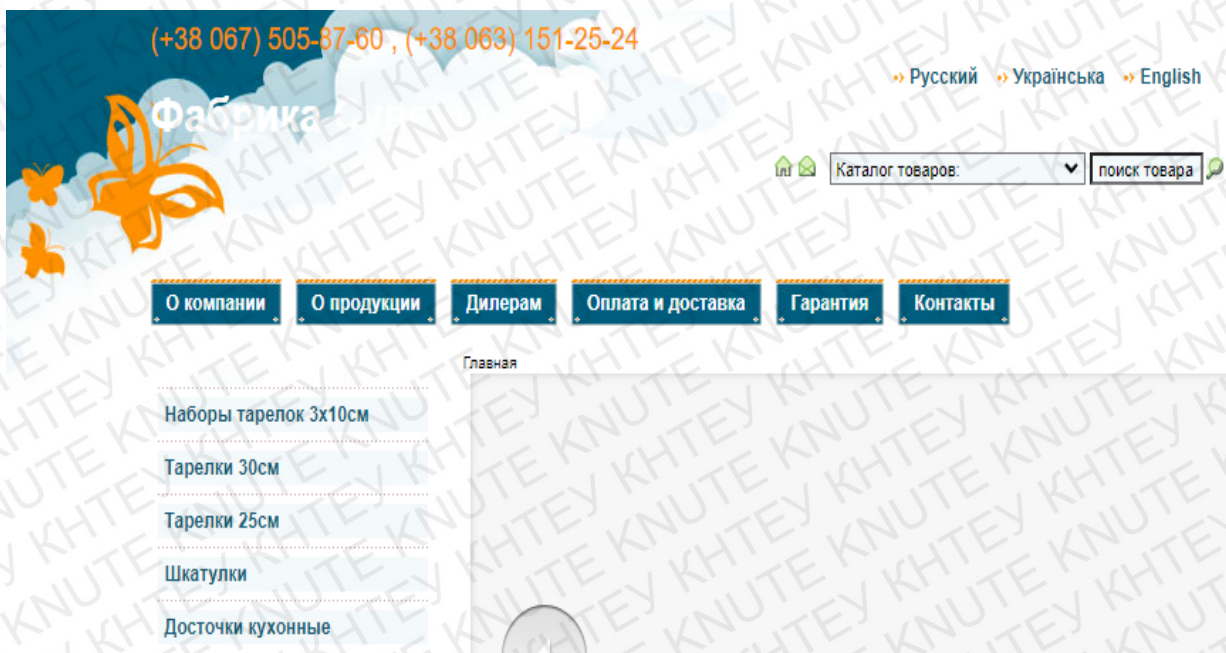


Рис.3.2. Оформлення онлайн-магазину ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»

Джерело: <http://www.fabrikasuvener.com.ua/>

Пропонуємо зробити сучасний дизайн, який буде привертати увагу споживачів. Сторінку пропонуємо оформити в стилі петриківського розпису, лівий верхній кут залишити білим та розмістити на ньому логотип компанії.

Окрім того, необхідно розмістити по всьому асортименту товарів підприємства фото товару, опис та актуальні ціни. Також створити можливість сортувати товар в онлайн-магазині за різними критеріями (вид товару, ціна тощо).

Необхідно додати можливість залишати відгук клієнтам, що купили товар через онлайн-магазин на сторінці товару. Це підвищить довіру потенційних клієнтів.

Важливою для цільової аудиторії функцією онлайн-магазину є можливість відразу сплачувати за обраний товар, а не очікувати зворотного зв'язку від менеджера компанії. За час очікування клієнт може передумати або знайти інший товар. Тому необхідно додати функцію поєднання сайту з платіжною системою.

Для проведення зазначеного ряду робіт з удосконалення онлайн-магазину треба звернутись до послуг ІТ-компанії, що спеціалізується на розробці сайтів. Вартість послуг таких компаній від 3000 \$ за створення сайту з нуля, вартість допрацювання сайту залежить від складності робіт. Враховуючи, що сайт ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» потребує суттєвого допрацювання будемо вважати, що вартість послуг буде рівною створенню сайту з нуля.

Створення сторінок в соц.мережах з метою просування продукції ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» потребує, окрім того, введення в штат компанії SMM-менеджера, який буде займатись просуванням продукції в соц.мережах. Оплата праці менеджера складе 12 000 грн. на місяць.

Аккаунти в соц.мережах повинні бути оформлені відповідно до оформлення сайту ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», щоб клієнти могли легко ідентифікувати продукцію підприємства серед конкурентів.

На сторінках в соц.мережах повинні бути розміщені фото та опис всіх товарів ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», а також необхідно 2-3 рази на тиждень розмішувати контент: інформаційний (про товари компанії, її акції, знижки тощо); розважальний (про Петриківський розпис, про сувеніри тощо).

Для просування сторінок в соц.мережах та залучення підписників необхідно розмішувати контекстну рекламу, вартість якої за 20 тис. переглядів складає в середньому 2-3 тис.грн. Заплануємо бюджет на контекстну рекламу у розмірі 2000 грн. на місяць.

Також для стимулювання продаж потрібно проводити різноманітні акції на сторінках в соц.мережах. Розробка таких акцій буде компетенцією SMM-менеджера. Суть акцій буде полягати в привертанні уваги потенційних покупців.

Наприклад, розмісти відгук про продукцію ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» на сторінці в соц.мережі та отримай знижку на наступну покупку у розмірі 5%. Або «Тільки в цьому місяці при покупці 2 товарів безкоштовна доставка Укрпоштою». Навіть надаючи знижки роздрібним клієнтам, компанія продає товар їм дорожче, ніж оптовим покупцям. атому надання знижки не вплине на її прибутки.

Відповідно до проведеного в другому розділі аналізу, середні ціни компанії ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» на 5-7% нижчі, ніж у конкурентів. Тому пропонуємо підняти ціни на всю продукцію на 5%, що буде невідчутним для клієнтів (оскільки аналогічний товар дешевше вони не знайдуть у конкурентів).

Сукупні витрати на реалізацію заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» узагальнимо в табл.3.1. Отже, бюджет витрат на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» складе 252 500 грн.



Таблиця 3.1

**Бюджет витрат заходів на підвищення конкурентоспроможності ТОВ  
«ФАБРИКА СУВЕНІР»**

Стаття витрат	Сума, грн.
Витрати на удосконалення онлайн-магазину (оплата послуг Іткомпанії, 3000\$)	79 500
Витрати на розробку логотипу ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» (вартість послуг дизайнера)	5 000
Заробітна плата SMM-менеджера за рік (12 тис.грн. на місяць * 12 місяців)	144 000
Витрати на контекстну рекламу (2 тис.грн. на місяць*12 міс.)	24 000
Сукупні витрати	252 500

*Джерело: розроблено автором*

Очікується, що проведення реклами в соц.мережах та удосконалення онлайн-магазину дозволить збільшити продажу товарів ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» на 10%. Окрім того, було запропоновано підвищення ціни на продукцію на 5%.

В табл.3.2 розрахуємо економічний ефект від підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».

Таблиця 3.2

**Економічний ефект від проведення заходів з підвищення  
конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР»**

Показники	Базова величина	Зростання	Зміни
Зростання доходу за рахунок зростання обсягів продаж (10% від продаж 2020 року)	15 697	17 267	1 570
Зростання доходу від підвищення цін на продукцію (5% від обсягу продаж в 2021 році)	17 267	18 130	863
Зростання доходів			2 433
Зростання собівартості та операційних витрат на 10% від 2020 року	12 291	13 520	1 229

## Продовження табл.3.2

Витрати на проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності			253
Зростання витрат			1 482
Економічний ефект (зростання доходів - зростання витрат)			951

*Джерело: розроблено автором*

Отже, економічний ефект від підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» складе 951 тис.грн.

### 3.2. Формування структури показників оцінювання рівнів управління конкурентоспроможністю підприємства

Складемо багатокутних конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» після проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності (табл.3.3).

Таблиця 3.3

#### Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» відносно основних конкурентів

Ключовий фактор успіху	Ваговий коефіцієнт	ФАБРИКА СУВЕНІР		Головні конкуренти					
		балів	Оцінка	Сапфір		Укрсув		Юкрейніан Гіфт	
				балів	оцінка	балів	оцінка	балів	оцінка
Якість продукції	0,2	5	1	5	1	5	1	5	1
Ціна на продукцію	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Широта асортименту	0,15	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75

Продовження табл.3.3

Представленість товарів в інтернет-магазинах та в соц.мережах	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Частка на ринку збуту	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	2	0,3
Популярність бренду	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6
<b>Середньозважена оцінка</b>	<b>1</b>		<b>4,7</b>		<b>4,65</b>		<b>4,6</b>		<b>4</b>

Джерело: складено автором

Складемо за даними табл. 3.3 багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» (рис.3.3).

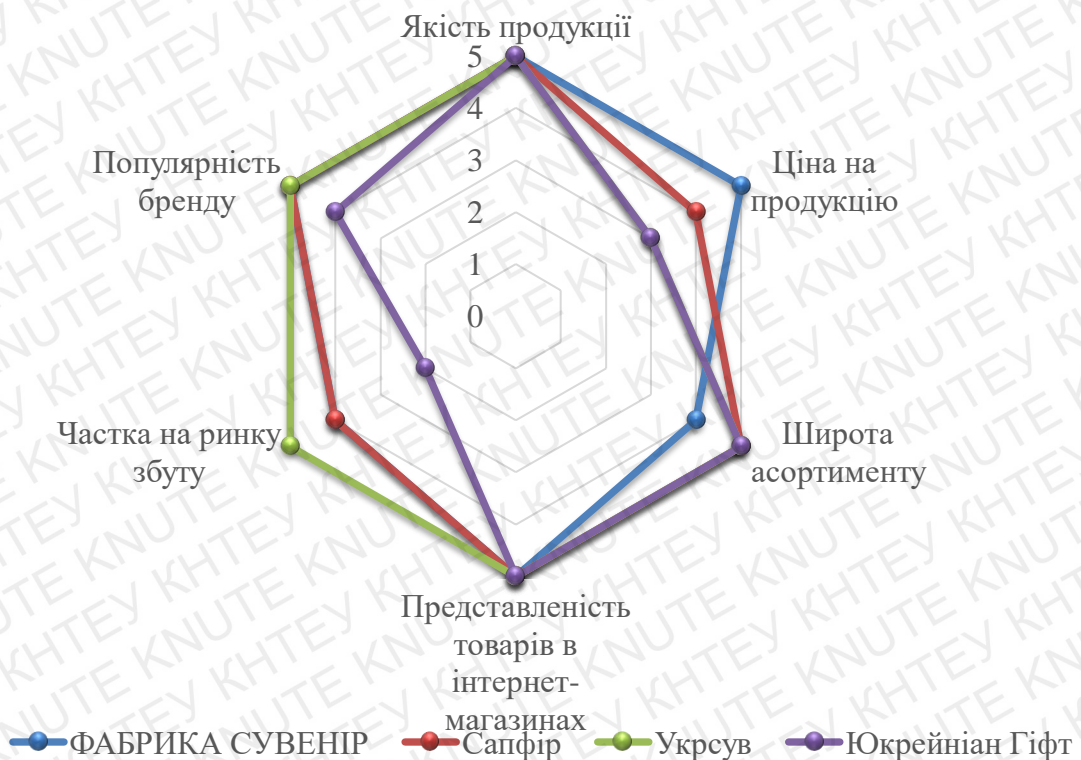


Рис.3.3. Багатокутник конкурентоспроможності для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» після проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Отже, проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність з 4,1 до 4,7 балів з 5 можливих та стати лідером на ринку збуту.

Складемо матрицю БКГ для ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» для визначення ефективності запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності станом на 2020 рік та 2021 рік.

Таблиця 3.4

### Характеристика портфелю пропозицій підприємства станом на 2020 рік

Продукт	Обсяг реалізації, тис.грoш. од.			Частка ринку 2020 р., %	
	2018	2019	2020	підприємства	конкурента
Скриньки	4607	6147	6342	10,3	47
Дошки сувенірні	3367	4401	4451	28,5	33
Тарілки сувенірні	4369	4758	4798	32,4	35
Інша продукції	108,9	117	106	1	10

*Джерело: складено автором*

Розрахуємо вихідні дані для побудови матриці BCG :

Таблиця 3.5

### Вихідні дані для побудови матриці BCG на 2020 рік

Продукт	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку, %	Питома вага, %
Скриньки	0,2	3,17%	40,40%
Дошки сувенірні	0,9	1,14%	28,36%
Тарілки сувенірні	0,9	0,84%	30,57%
Інша продукції	0,1	-9,40%	0,68%

*Джерело: складено автором*

Побудуємо матрицю БКГ (рис.3.4). З рис.3.4 бачимо, що скриньки попали в категорію собаки, адже мають низьку відносну ринкову частку (відносно основного конкуренту), а інша продукція компанії відноситься до дійних корів.

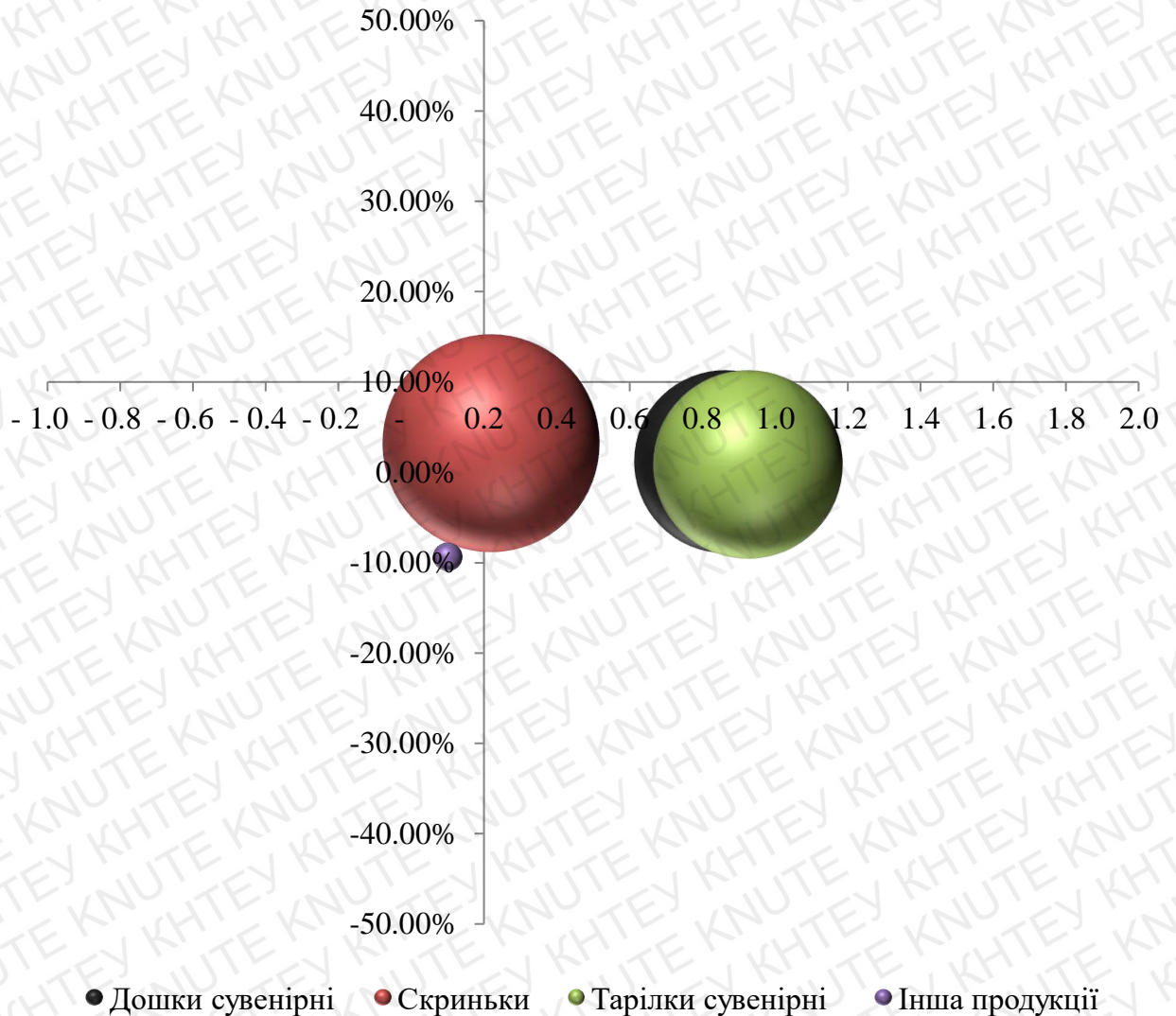


Рис.3.4. Матриця BCG ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» станом на 2020 р.

Джерело: складено автором

Після проведення запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» прогнозується зростання продаж та зміна ринкової частки. Заплановані зміни відобразимо в табл.3.6 та 3.7.

Таблиця 3.6

**Характеристика портфелю пропозицій підприємства станом на 2021 рік**

Продукт	Обсяг реалізації, тис.грoш. од.		Частка на ринку 2021 р., %	
	2020	2021	підприємства	головного конкурента
Скриньки	6342	7981	44,02	10
Дошки сувенірні	4451	4897	27,01	7
Тарілки сувенірні	4798	5180	28,57	18
Інша продукції	106	72	0,40	16

*Джерело: складено автором*

Розрахуємо вихідні дані для побудови матриці BCG :

Таблиця 3.7

**Вихідні дані для побудови матриці BCG на 2021 рік**

Продукт	Відносна частка ринку	Темпи росту ринку, %	Питома вага, %
Скриньки	44,02%	0,4	25,84%
Дошки сувенірні	27,01%	1,0	10,02%
Тарілки сувенірні	28,57%	1,0	7,96%
Інша продукції	0,40%	0,1	-32,08%

*Джерело: складено автором*

Побудуємо прогнозну матрицю БКГ після проведення запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності (рис3.5).

Після проведення заходів продукція скриньки перейде в категорію зірки, а оскільки частка даної продукції висока в товарному портфелі компанії, то даний захід прийтиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР».

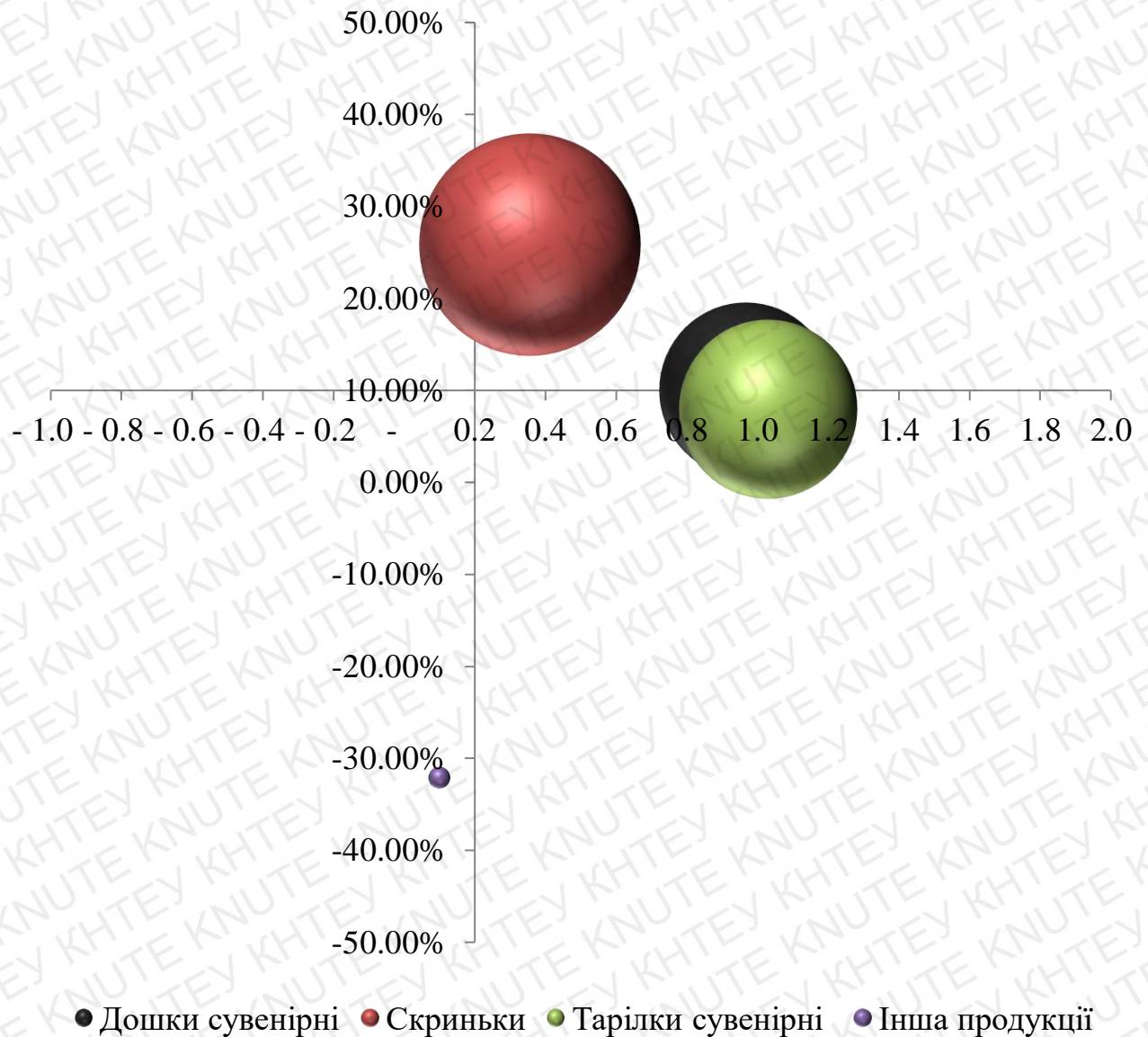


Рис.3.5. Матриця BCG ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» станом на 2020

рік

Джерело: складено автором

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» пропонується провести ряд заходів, а саме:

- удосконалення онлайн-магазину;
- проведення рекламних заходів в соц.мережах;
- удосконалення цінової політики (підняття цін до середньо ринкових);

- розробка логотипу компанії;
- введення посади SMM-менеджера.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно понести витрати у розмірі 253 тис.грн., економічний ефект від реалізації запропонованих заходів складе 951 тис.грн.

Також проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства відносно основних конкурентів ( з 4,1 до 4,7 балів). Аналіз за методом БКГ показав, що завдяки проведених заходам збільшиться і конкурентоспроможність окремих видів продукції підприємства (скриньок, які становлять 40,4% від обсягу товарів компанії). Все це дозволить ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» зайняти лідируючу позицію на ринку збуту серед основних конкурентів.



## ВИСНОВКИ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні та методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі. Було визначено поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю». Було досліджено базові умови конкурентоспроможності підприємства з позиції змішаного підходу. Також було визначено етапи управління конкурентоспроможністю підприємства та розглянуто основні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У другому розділі було проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР». ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» вже 14 років займається торговою діяльністю та реалізує сувенірну продукцію. Асортимент товарів налічує більше 1000 видів виробів. Основними конкурентами ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» є компанія «Сапфір» (виробництво українських сувенірів), ТОВ «Укрсув», компанія «Юкрейніан Гіфт». Порівняльний аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» відносно основних конкурентів показав, що компанії Сапфір та Укрсув мають вищу конкурентоспроможність, ніж ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР», а компанія «Юкрейніан Гіфт» має меншу конкурентоспроможність на ринку збуту, ніж ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР». Було виявлено, що не зважаючи на популярність продукції ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» компанія не проводить заходи для просування своїх товарів, а переважно реалізовує її оптовим покупцям, які продають продукцію в роздрібних торгових точках. Діагностика організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що управління конкурентоспроможністю ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» не проводиться цілеспрямовано. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» має ряд сильних сторін (відомий бренд,

якісна продукція) і можливостей (проведення рекламних заходів) на ринку сувенірної продукції. Було виявлено, що порівняно з основними конкурентами підприємство має такі недоліки, які знижують його конкурентоспроможність: низька рекламна активність (реклама тільки на сайті компанії, який до того ж є незручним для роздрібних клієнтів), відсутність сторінок в соц.мережах, відносно малий асортимент товарів (відносно конкурентів), відсутність логотипу компанії.

У третьому розділі з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» було запропоновано провести ряд заходів, а саме: удосконалення онлайн-магазину; проведення рекламних заходів в соц.мережах; удосконалення цінової політики (підняття цін до середньо ринкових); розробка логотипу компанії; введення посади SMM-менеджера.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно понести витрати у розмірі 253 тис.грн., економічний ефект від реалізації запропонованих заходів складе 951 тис.грн.

Також проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства відносно основних конкурентів ( з 4,1 до 4,7 балів). Аналіз за методом БКГ показав, що завдяки проведених заходам збільшиться і конкурентоспроможність окремих видів продукції підприємства (скриньок, які становлять 40,4% від обсягу товарів компанії). Все це дозволить ТОВ «ФАБРИКА СУВЕНІР» зайняти лідируючу позицію на ринку збуту серед основних конкурентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 415 – 421.
2. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7789> (дата звернення: 29.10.2021).
3. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 599–603.
4. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. Modern Economics. 2018. № 12. С. 6-11.
5. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 33-38.
6. Бугас В. В. Управління конкурентними перевагами підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Бугас, С. М. Невмержицька, Н. П. Бугас // Modern Economics. – 2018. – № 11(2018). – С. 34-37.
7. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №14. С.288-293.
8. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2018. № 18. С. 10–15.

9. Воронюк Т. А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 3. С. 139–148.
10. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 297-301.
11. Данько Т. І. Дослідження взаємозв'язку конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Т.І. Данько, Н.П. Яворська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 17. – С. 173-177.
12. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 108–110.
13. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є. О. Діденко, П. І. Жураківський // Ефективна економіка, 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>
14. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7428>
15. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. №156. - 2020. – С. 129-135.
16. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.
17. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65—70.
18. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її

підвищення (на прикладі соняшникової олії. Причорноморські економічні студії. 2020. № 51. С. 90-95.

19. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 408–414.

20. Косар Н.С., Селюченко Н.Є., Гринів Н.Т. Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення (на прикладі соняшникової олії. Причорноморські економічні студії. 2020. № 51. С. 90-95.

21. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118>

22. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 252–258.

23. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 274-282.

24. Міграція в Україні: цифри і факти: 2019 [Електронний ресурс]– Режим доступу до ресурсу: [https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine\\_facts-ukr\\_2019.pdf](https://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf)

25. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117.

26. Назарчук Н.В. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / Н.В. Назарчук, І.П. Малик // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №1. – С. 112-115

27. Олійник Н., Бурик Ю. Конкуренентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування [Електронний ресурс] / Наталія Олійник, Юлія Бурик // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — №2. — С. 3-12.
28. Осипов В. М. Оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства як інструмент управління його розвитком / В. М. Осипов, Л. А. Некрасова // Економіка і прогнозування. - 2019. - № 1. - С. 109-127.
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
30. Офіційний сайт аналітичного центру CEDOS [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://cedos.org.ua/uk/articles/ukrainski-studenty-zakordonom-skilky-ta-chomu>
31. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі / Т.В. Ріпа // Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». – 2016. – Випуск № 10 – С. 478-481.
32. Савченко С. М. Концептуальні засади формування конкурентоспроможності підприємств з позицій системного підходу. Ефективна економіка. 2020. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7977>
33. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 79–84
34. Сарай Н.І. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняного ринку молокопродукції. Сталий розвиток економіки. 2018. № 1 (38). С. 186-192.
35. Сергєєва О. Р. Сутність та особливості забезпечення конкурентоспроможності товару. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 20. С. 19–22.

36. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг / А.В. Солов'янчик // Управління розвитком. — 2015. — № 4. — С. 48—54.
37. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Співак // Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. – 2016. – С. 267-268.
38. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. - URL: №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
39. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. №95. – 2019. – С.14-21.
40. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. № 2. С. 160-168.
41. Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств / Т.М. Халімон // Національна економіка. – 2017. – № 3. – С. 57-63.
42. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. №51. С.245-248.
43. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство. 2017. № 10.–С.427-432.
44. Шульга М. О. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. – 2020. - № 12. – С. 135-141.

45. Ужва А. М., Довгаль О.В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 1. – С. 102–108.
46. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 270—274.
47. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
48. Porter M. E. What is Strategy // Harvard Business Review, Nov/Dec. – 1996.
49. Prahalad C.K. Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm? / C.K. Prahalad, G. Hamel // Strategic Management Journal. 1994. No. 15. P. 5-16.
50. Stadnyk V. V., Holovchuk Y. O. (2017). Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. International Journal of Economics and Society, 2. (9), 39–45.



# ДОДАТКИ

## Додаток А

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

1. Баланс

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	208	326
первісна вартість	1011	365	483
знос	1012	157	157
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	208	326
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1 743	1 851
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	996	1 154
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	1135 1136	10	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	27	35
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	2 776	3 045
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	2 984	3 371
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46	46
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	909	998
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	955	1044

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	1936	2215
розрахунками з бюджетом	1620	9	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	74,8	80,3
Інші поточні зобов'язання	1690	10	12
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	2030	2327
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	2985	3371

2. Звіт про фінансові результати  
за РІК 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 423,0	12 451,9
Інші операційні доходи	2120	0,0	0,0
Інші доходи	2240	0,0	0,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	15 423,0	12 451,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11 867,0	9 457,0
Інші операційні витрати	2180	167,0	135,0
Інші витрати	2270	80,0	67,0
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	12 114,0	9 659,0
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	3 309,0	2 792,9
Податок на прибуток	2300	595,6	502,7
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	2 713,4	2 290,2

## Додаток Б

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

1. Баланс

на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	326	499
первісна вартість	1011	483	656
знос	1012	157	157
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	326	499
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1 851	1 727
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 154	1 523
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	1135 1136	5	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	35	41
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	3 045	3 295
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	3 371	3 794
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46	46
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	998	1015
Неоплачений капітал	1425		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	1044	1061

<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610		
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	2215	2493
розрахунками з бюджетом	1620	20	141
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	80,3	88,1
Інші поточні зобов'язання	1690	12	11
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	2327	2733
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	3371	3794

2. Звіт про фінансові результати  
за РІК 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 697,0	15 423,0
Інші операційні доходи	2120	0,0	0,0
Інші доходи	2240	0,0	0,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	15 697,0	15 423,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 034,0	11 867,0
Інші операційні витрати	2180	175,0	167,0
Інші витрати	2270	82,0	80,0
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	12 291,0	12 114,0
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	3 406,0	3 309,0
Податок на прибуток	2300	613,1	595,6
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	2 792,9	2 713,4



Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1000489304

Дата перевірки:  
02.12.2021 20:11:30 GMT

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата запуску:  
02.12.2021 20:15:11 GMT

ID користувача:  
10000046

Назва документа: Бюджет ВКР (для перевірки на плагиат)

Кількість сторінок: 41 Кількість слів: 7345 Кількість символів: 57635 Розмір файлу: 362.65 KB ID файлу: 1000220402

### 5.75% Схожість

Найвища схожість: 1.00% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000220402)

3.54% Джерела з Інтернету 100

Сторінка 10

2.21% Джерела з Бібліотеки 80

Сторінка 41

### 0% Цитат

Вилучення цитат виконано

Вилучення списку бібліографічних посилань виконано

### 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

### Модифікації

Виконано модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-вітті.

Зашифровані символи 6