

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Кафедра кібернетики та системного аналізу

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Розробка системи оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі»**

Студентки 2 курсу, 1м групи,

спеціальності  
051 «Економіка»

спеціалізації  
«Економічна кібернетика»

Науковий керівник  
доктор фізико-математичних наук,  
професор

Гарант освітньої програми  
доктор фізико-математичних наук,  
професор

Падун Людмили  
Юріївни

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

Пурський Олег  
Іванович

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

Гамалій  
Володимир  
Федорович

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

**Київ 2018**

# Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет обліку, аудиту та інформаційних систем  
Кафедра кібернетики та системного аналізу  
Спеціальність 051 «Економіка»  
Спеціалізація «Економічна кібернетика»

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Затверджую  
Роскладка А. А.  
«05» грудня 2017 р.

## Завдання на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентці

**Падун Людмилі Юрїївні**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Розробка системи оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі»

Затверджена наказом ректора від «29» листопада 2017 р. № 4058

2. Строк здачі студентом закінченої роботи «15» листопада 2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи:* є розробка системи оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі.

*Об'єктом дослідження* є механізмів оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі.

*Предметом дослідження* є методи і моделі в системі управління діяльністю підприємства електронної торгівлі.

4. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

---

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, які консультують:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1      | Пурський О.І.                       | 05.12.2017 р.  | 05.12.2017 р.    |
| 2      | Пурський О.І.                       | 05.12.2017 р.  | 05.12.2017 р.    |
| 3      | Пурський О.І.                       | 05.12.2017 р.  | 05.12.2017 р.    |

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом):

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Аналіз проблематики та існуючих методів управління конкурентоспроможністю

1.2. Особливості оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції

1.3. Концептуальна модель оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції

**ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1**

**РОЗДІЛ 2. МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

2.1. Система показників та модель оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції

2.2. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

2.3. Моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства

**ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2**

## РОЗДІЛ 3. Інформаційна технологія оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі

3.1. Інформаційно-логічна модель системи оцінки конкурентоспроможності підприємств

3.2. Специфіка програмно-апаратної реалізації інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємств

3.3. Технологія використання інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



## 7. Календарний план виконання роботи (проекту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи  | Строк виконання етапів роботи (проекту) |            |
|--------|--|---|------------|
|        |  | За планом                               | Фактично   |
| 1      | 2  | 3                                       | 4          |
| 1      | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи  | 01.10.2017                              | 01.10.2017 |
| 2      | Розробка та затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу                              | 05.12.2017                              | 05.12.2017 |
| 3      | Вступ  | 01.04.2018                              |            |
| 4      | Розділ 1. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства                          | 01.05.2018                              |            |
| 5      | Розділ 2. Математичні моделі оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства.           | 20.06.2018                              |            |
| 6      | Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів  | 15.09.2018                              |            |
| 7      | Розділ 3. Інформаційна технологія оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі | 01.10.2018                              |            |
| 8      | Висновки   | 01.11.2018                              |            |
| 9      | Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі науковому керівнику                            | 15.11.2018                              |            |
| 10     | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи   | 22.11.2018                              |            |
| 11     | Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи                    | 25.11.2018                              |            |
| 12     | Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі                         | 28.11.2018                              |            |
| 13     | Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи  | За розкладом роботи ЕК                  |            |

8. Дата видачі завдання «05» грудня 2017 р.

9. Керівник випускного кваліфікаційної роботи (проекту)

Пурський О.І.

---

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми

Гамалій В.Ф.

---

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Падун Л.Ю.

---

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

15.11.2018 р.

(підпис, дата)

**13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)**

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

Гамалій

В.Ф.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Роскладка

А.А.

(підпис, прізвище, ініціали)

«   » \_\_\_\_\_ 2018 р.





### **Анотація**

Розкрито поняття конкурентоспроможності підприємства, наведено понятійний апарат на засадах систематизації поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців. Наведено методологічне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства електронної комерції.

Запропоновано методику оцінювання конкурентоспроможності і розроблено комплексний показник конкурентоспроможності, який реалізовано у середовищі розробки програмного забезпечення.

**Ключові слова:** електронна торгівля, конкурентоспроможність, показники оцінювання.

### **Аннотация**

Раскрыто понятие конкурентоспособности предприятия, приведены понятийный аппарат на основе систематизации взглядов отечественных и зарубежных ученых. Приведено методологическое решение проблемы повышения конкурентоспособности предприятия электронной коммерции.

Предложена методика оценки конкурентоспособности и разработан комплексный показатель конкурентоспособности, который реализован в среде разработки программного обеспечения.

**Ключевые слова:** электронная торговля, конкурентоспособность, показатели оценки.

### **Anotation**

The concept of competitiveness of enterprise is exposed in the article, the conceptual apparatus on the basis of systematization of domestic and foreign scientists views is given. The methodological tasks of problem decision of competitiveness increasing of the e-commerce enterprise are resulted.

The methodology of complex competitiveness index of e-commerce enterprise is suggested in the paper and designed in the integrated development environment (IDE).

**Keywords:** electronic trade, competitiveness, evaluation indicators.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 8  |
| 1.1. Аналіз проблематики та існуючих методів управління конкурентоспроможністю.....   | 9  |
| 1.2. Особливості оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції.....                                | 25 |
| 1.3. Концептуальна модель оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції.....                       | 30 |
| Висновки за розділом 1.....   | 36 |
| РОЗДІЛ 2. МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....  | 38 |
| 2.1. Система показників та модель оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції Інтернет-магазину «Rozetka»..... | 38 |
| 2.2. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства.....   | 53 |
| 2.3. Моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства.....  | 64 |
| Висновки за розділом 2.....   | 76 |
| РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ.....                             | 78 |
| 3.1. Інформаційно-логічна модель системи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....  | 78 |
| 3.2. Специфіка програмно-апаратної реалізації інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....               | 83 |
| 3.3. Технологія використання інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства електронної торгівлі.....           | 89 |

|                            |    |          |
|----------------------------|----|----------|
| Висновки                   | за | розділом |
| 3                          | 93 |          |
| ВИСНОВКИ                   |    | 94       |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ |    | 98       |
| ДОДАТКИ                    |    | 100      |



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В даний час в Україні ритейл залишається стабільно зростаючим сектором економіки. Але разом із зростанням зростає і конкуренція між його учасниками.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності даного підприємства від конкурентів у сфері задоволення потреб клієнтів.

Висока конкурентоспроможність торговельного підприємства обумовлюється задоволеністю і готовністю споживачів повторно придбати продукцію цієї фірми, відсутністю претензій до підприємства з боку суспільства, партнерів, споживачів, престижністю роботи на даному підприємстві.

Конкурентоспроможність роздрібного торговельного підприємства, будучи багатограним поняттям, що включає не тільки якісні і цінові параметри товарів, але й залежить від рівня менеджменту у всіх сферах діяльності торгового підприємства, інвестиційної та інноваційної складовими його діяльності. Крім того, на конкурентоспроможність впливає ринкова кон'юнктура, технічна оснащеність, ступінь впровадження інновацій, мотивація і кваліфікація персоналу, фінансова стійкість та ін. фактори.

Конкурентоспроможність підприємства роздрібної торгівлі визначається безліччю факторів, які можна об'єднати в три великі групи:

1) Якість товару та його цінові характеристики. Очевидно, що якісний товар, реалізований за низькими цінами (порівняно з іншими підприємствами торгівлі) на умовах безвідсоткового довгострокового кредиту, є досить привабливим для більшості споживачів. Але така ситуація, як правило, веде до порушення фінансової стійкості підприємства, що в цілому негативно позначається на його конкурентоспроможності.

2) Асортимент товарів, його широта, глибина і насиченість також визначають конкурентні переваги торговельних підприємств. Торговельне підприємство повинно прагнути запропонувати такий набір товарів, який буде



максимально відповідати запитам цільової групи споживачів з урахуванням бажаної глибини та широти асортименту.

3) Якість послуг, що надаються торговельним підприємствам. Підприємство торгівлі саме не виробляє реалізовану ним продукцію, воно лише надає послуги споживачам по реалізації цих товарів. Від якості та змісту цих послуг (а до них відносяться зручне для споживача розташування, доступність товару для ознайомлення, компетентність і ввічливість персоналу підприємства торгівлі тощо) багато в чому залежить величина попиту на товар при однакових цінових характеристиках у конкуруючих підприємств.

З ростом конкуренції між підприємствами торгівлі зростає рівень обслуговування покупців, підприємства пропонують широке коло різноманітних додаткових послуг, що полегшують процес придбання товарів або роблять його приємнішим і комфортнішим. До таких послуг традиційно відносять послуги, що створюють зручності для покупців (паркінги, камери зберігання, дитячі розважальні кімнати і ін.), а також послуги допоміжного характеру такі як, наявність сервісів обміну валюти, прокату дисків, послуги зв'язку та інше.

Незважаючи на різноманітність додаткових послуг, які пропонуються торговими підприємствами, не пов'язаних з процесом продажу товару, для покупця важливіше всього саме ті сервіси, які дозволяють максимально швидко, зручно і ефективно придбати потрібний товар.

В даний час найбільша конкуренція між підприємствами роздрібною торгівлі відчувається саме у сфері надання послуг, що забезпечують торговий процес. При цьому найчастіше реальним чинником вибору покупцем того чи іншого торгового підприємства залишається саме рівень обслуговування у магазині. У такій ситуації торговельні підприємства змушені шукати нові шляхи залучення покупців, серед яких велике значення мають різні технологічні інновації.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби сучасні інформаційні технології – це один з найважливіших факторів підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств, засіб для скорочення витрат, підвищення ефективності та залучення нових клієнтів. Серед сьогоденних пріоритетів ритейлерів –

впровадження систем взаємодії з цільовими клієнтами, прогнозування попиту, управління ланцюжками поставок і планування запасів.

Найбільш перспективним способом взаємодії з клієнтами для задоволення їх зростаючих потреб є використання в діяльності торговельного підприємства різних моделей електронної комерції. В даному випадку, під електронною комерцією автори розуміють здійснення будь-яких бізнес-процесів з використанням мережі Інтернет.

У сучасному глобалізованому світі проблема конкурентоспроможності як окремої фірми, так і національної економіки в цілому значно загострюється під впливом нових інформаційних технологій, які не тільки підсилюють ринкову конкуренцію, але й якісно змінюють умови і чинники успішної підприємницької діяльності. Інтернет-технології створюють нові форми взаємовідносин між продавцем і покупцем, що дозволяють максимально повно враховувати потреби покупця і раціоналізувати його вибір, стимулюють удосконалення людської особистості — головного чинника розвитку в умовах постіндустріальної економіки.

Український ринок інтернет-торгівлі знаходиться в стадії становлення: підприємці використовують найбільш прості і дешеві способи присутності в мережі, обсяги торгівлі ще невеликі, не вирішено багато організаційних питань. У цій ситуації необхідно активізувати розвиток інформаційних технологій, в першу чергу, в сфері торгівлі, що виступає необхідною умовою модернізації української економіки для забезпечення конкурентоспроможності підприємницьких організацій.

Розглянута в даній роботі проблема є поки ще недостатньо вивченою у вітчизняній науковій літературі. Не цілком чітко виділені фактори конкурентоспроможності підприємницьких організацій, в сучасних умовах вимагають систематизації нових технологій, що застосовуються в торгівлі - відсутні комплексні дослідження впливу інтернет-технологій на конкурентоспроможність підприємницьких організацій.

Таким чином, розробка теоретико-методологічної бази організації та використання інтернет-технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності в Україні є нагальним завданням, без вирішення якого розвиток даної діяльності стає неможливим.

**Метою дослідження** є розробка системи оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі.

Відповідно до мети роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Провести аналіз проблематики та існуючих методів управління конкурентоспроможністю.
2. Розглянути особливості оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції .
3. Проаналізувати концептуальну модель оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції.
4. Охарактеризувати систему показників та модель оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції Інтернет-магазину «Rozetka».
5. Запропонувати модель управління конкурентоспроможністю підприємства.
6. Окреслити особливості моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності підприємств.
7. Створити інформаційно-логічну модель системи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
8. Проаналізувати специфіку програмно-апаратної реалізації інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства .
9. Дослідити технологію використання інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства електронної торгівлі.

**Об'єктом дослідження** є механізми оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі.

**Предметом дослідження** є методи і моделі в системі управління діяльністю підприємства електронної торгівлі.



Використані в роботі *методи* зумовлені метою і завданнями роботи. Зокрема, під час проведення дослідження використано методи: статистичний, методи баз даних, моделювання процесів.

Статистичний метод використовувався для характеристики системи показників та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції Інтернет-магазину «Rozetka»; метод баз даних ми використовували для аналізу специфіки програмно-апаратної реалізації інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства; метод моделювання процесів – для створення інформаційно-логічної моделі системи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Наукова новизна проведеного дослідження** полягає у розробці комплексної моделі формування і розвитку електронного торговельного підприємства з використанням групи факторів зовнішньо-внутрішнього середовища фірми, що сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

**Інформаційну базу дослідження** склали матеріали і статистичні джерела, що акумулюють дані з проблем розвитку електронної комерції, інформаційного забезпечення підприємницьких організацій, ефективності підприємницької діяльності - законодавчі акти України - експертні оцінки, а також огляди ринків електронної торгівлі; фінансові показники діяльності інтернет-магазину «Rozetka».

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані інтернет-магазином «Rozetka» у розробці комплексної моделі формування і розвитку електронного торговельного підприємства з використанням групи факторів зовнішньо-внутрішнього середовища фірми, що сприяють підвищенню його конкурентоспроможності.

**Апробація результатів.** Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження оприлюднені на студентській конференції. Результати і висновки роботи знайшли відображення в науковій статті.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та списку використаних джерел.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Аналіз проблематики та існуючих методів управління конкурентоспроможністю**

Розвиток електронної торгівлі в сучасному світі можна вважати як одну із сходинок на шляху до становлення нової економіки. Електронна торгівля ґрунтується на принципах нової економіки, зокрема це використання інформаційних технологій і прагнення до глобального характеру здійснення торговельних угод. Завдяки інноваціям і досягненням людської думки в інформаційно-комунікаційних технологіях електронна комерція в цілому і електронна торгівля зокрема стала реальністю. Можливості Інтернету в даному виді торгівлі мають одне з ключових значень.

У сучасному інформаційному світі в результаті широкого розповсюдження мережі Інтернет, логістики, появи електронних платіжних систем та електронного документообігу з'явилася і почала свій бурхливий розвиток нова форма торгівлі – електронна торгівля.

На сьогоднішній день – електронна торгівля отримала заслужену повагу як з боку продавців, так і з боку покупців. Її використання дозволяє продавцям збільшити свою прибутковість за рахунок залучення додаткових клієнтів і зниження собівартості продукції, а внаслідок цього покупці отримують можливість купувати товари чи послуги по більш низьким цінам і кращої якості [4, с. 8].

Але, не дивлячись на широке застосування, термін електронна торгівля в даний час не має єдиного розуміння. Найчастіше електронну торгівлю представляють у вигляді оптових і роздрібних торгових операцій, які здійснюються за кошти мережі Інтернет або інших подібних локальних мереж. Предметом купівлі-продажу може виступати будь-який товар або послуга. При цьому пропозиція товару здійснюється за допомогою розміщення електронного повідомлення на спеціалізованих сайтах в Інтернеті, дане повідомлення визнається публічною офертою. Покупець, який бажає придбати даний товар, є

акцептантом, він також відправляє електронне повідомлення по заздалегідь розробленим формам. Таким чином, для успішного укладення угоди вимагається наявність певних технічних засобів у обох сторін, які знаходяться на відстані один від одного, а також наявність системи електронного документообігу.

Разом з тим існує ще кілька підходів до визначення даного терміну.

У широкому сенсі електронну торгівлю часто сприймають як сучасну методологію ведення бізнесу, яка передбачає під собою вид діяльності, що сприяє скорочувати витрати, поліпшувати якість пропонованих товарів і послуг, а також прискорювати процеси їх обміну. За такого трактування поняття електронна торгівля часто ототожнюється з електронною комерцією і включає в себе електронний обмін даними, використання електронної пошти, факсимільний зв'язок, а також електронні дошки оголошень і каталоги. У такому розумінні електронна торгівля включає в себе безліч аспектів діяльності компанії: електронний обмін інформацією, маркетингова діяльність, різні системи управління ресурсами, розрахунки та взаєморозрахунки, післяпродажне обслуговування та організація комплексного обслуговування клієнтів. При такому підході електронна торгівля має на увазі під собою використання сучасних електронних комп'ютерних засобів для здійснення будь-яких елементів підприємницької діяльності [16, с. 184].

Такий підхід, на думку деяких дослідників, є не точним, оскільки поняття «електронна комерція» значно більш широке і містке. Електронна комерція – це окрема сфера економіки, яка вбирає в себе всі фінансові і торгові операції, які здійснюються за допомогою комп'ютерних мереж, а також всі процеси бізнесу, пов'язані з проведенням даних операцій. В електронну комерцію входять такі поняття, як електронний обмін інформацією, електронні гроші, електронний маркетинг, електронні страхові послуги, електронний банкінг, електронний рух капіталу та електронна торгівля. Як ми бачимо, електронна торгівля є лише складовою частиною такого поняття як електронна комерція.

У вузькому ж значенні під поняттям «електронна торгівля» розуміється виробництво, реклама, продаж товарів і послуг за допомогою телекомунікаційних

мереж. В такому випадку електронна торгівля розглядається як особлива форма скоєння угод, при якій їх укладання і наступне виконання здійснюється за допомогою електронних засобів комунікації. Такі угоди незалежно від їх особливої форми повинні регулюватися існуючими нормами права, які впорядковують традиційні відносини, що складаються між суб'єктами (купівля-продаж, доставка, оренда тощо) [23, с. 59].

На підставі існуючих різних точок зору дослідників на електронну торгівлю, а також міжнародних правових актів можна визначити основні ознаки електронної торгівлі:

1. Електронна торгівля, як різновид підприємницької діяльності, відрізняється від інших видів лише особливим способом здійснення (за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем). У зв'язку з цим, угоди укладені в процесі електронної торгівлі регламентуються тими самими документами, що й традиційні угоди.

2. Електронна торгівля передбачає особливий спосіб здійснення торгових операцій за допомогою інформаційно-телекомунікаційних мереж, зокрема мережі Інтернет.

3. Електронна торгівля вимагає обов'язкової наявності спеціалізованого обладнання і програмного забезпечення, яке забезпечить безпечний і надійний доступ до інформаційно-телекомунікаційної мережі.

Позначивши основні ознаки електронної торгівлі, на мій погляд, можна зробити висновок, що це особливий вид підприємницької діяльності, здійснюваний з допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в електронному вигляді.

Конкурентоспроможність підприємств електронної торгівлі, як зазначають більшість авторів, є комплексною характеристикою їх стану [23, с. 59].

Конкурентоспроможність підприємств означає, що підприємство здатне зберігати наявні позиції на ринку, зміцнювати ці позиції і успішно протидіяти діям конкурентів, які прагнуть його потіснити на ринку [1, с. 3]. Тому для того, щоб зберігати стійкість функціонування підприємства, питання



конкурентоспроможності повинні постійно перебувати в полі зору і уваги менеджерів.

У різних роботах по-різному вирішується це завдання. Найчастіше спостерігається певний підхід, який базується на розподілі ключового елемента, що є основою підтримання конкурентоспроможності і необхідності концентрації ресурсів на цьому елементі. Так, у ряді робіт ключовим параметром забезпечення конкурентоспроможності підприємства розглядається конкурентоспроможність продукції та її інноваційний рівень. Висувається теза: «Якщо підприємство володіє і випускає конкурентоспроможну продукцію – це дозволяє йому успішно зберігати свої позиції на ринку, зміцнювати свій розвиток і проводити свою особисту лінію поведінки» [3, с. 29]. У цій позиції є проблема, так як стан та характеристика продукції є тимчасовою характеристикою, що діє протягом досить короткого проміжку часу. Ця перевага може швидко загубитися при появі продукції більш високого рівня, нової, яка має кращі показники.

Тому просто забезпечити конкурентоспроможність не означає забезпечити довготривалу стійкість діяльності підприємства. Інші підходи базуються на вирішенні проблеми конкурентоспроможності шляхом формування сталого конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що включає в себе виробничий потенціал, кадровий потенціал, інноваційний, фінансовий та ряд інших. Потенціал визначає резерви і можливості підприємства давати певний рівень продукції з певними характеристиками.

Безумовно, такий підхід є глибоким, він визначає причини і чинники, що формують конкурентоспроможність [2].

До факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять [3, с. 45]:

- науково-технічні чинники – відображують стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо;

- організаційно-економічні фактори – відображають, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів у економічному



просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного та поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання;

- соціальні чинники – відображують стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро - і мікрорівнях;

- екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього природного середовища;

- політичні фактори – здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів.

Всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємства по відношенню до нього поділяють на зовнішні і внутрішні [9, с.70].

Внутрішні чинники – об'єктивні критерії, які визначають можливості підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності. До внутрішніх факторів можна віднести [7, с. 56]:

- 1) потенціал маркетингових служб;
- 2) науково-технічний потенціал;
- 3) виробничо-технологічний потенціал;
- 4) фінансово-економічний потенціал;
- 5) кадровий потенціал (структуру, професійно-кваліфікований склад);
- 6) ефективність реклами та засобів стимулювання збуту;
- 7) рівень матеріально-технічного забезпечення;
- 8) умови зберігання, транспортування, пакування продукції;

9) рівень вантажно-розвантажувальних робіт і транспортних послуг у відповідності з вимогами;

10) підготовку і розробку виробничих процесів, вибір оптимальної технології виробництва;

11) ефективність виробничого контролю, випробувань, обстежень;

12) рівень технічного обслуговування в поствиробничий період;

13) рівень сервісного і гарантійного обслуговування.

Зовнішні фактори – соціально-економічні та організаційні відносини, що дозволяють підприємству створити продукцію, яка по цінових і нецінових характеристиках більш приваблива. До них відносять [7, с. 58]:

1) заходи державного впливу: економічного характеру (амортизаційну, податкову, фінансово-кредитну політику, інвестиційну політику, участь у міжнародному поділі праці); адміністративного характеру (розроблення, вдосконалення і реалізацію законодавчих актів, демонополізацію економіки, державну систему стандартизації і сертифікації, правовий захист інтересів споживачів);

2) основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства (його тип і ємність, наявність і можливості конкурентів);

3) діяльність громадських та недержавних інститутів;

4) діяльність політичних партій, рухів, блоків, що формують соціально-економічну обстановку в країні.

В окремих випадках проблема конкурентоспроможності визначається і розглядається як чисто маркетингова задача, яка вирішується шляхом просування продукції на ринок, захоплення ринку, розширення ринку і т. д. Є й інші підходи, але у всіх цих підходах, на наш погляд, існує одна загальна проблема – виділяючи головний ключовий елемент, упускається значимість інших елементів і таким чином порушується комплексність параметрів, які формують конкурентоспроможність. Це відбувається тому, що параметри, які мають невисокий рейтинг значущості, часто ігноруються, але внаслідок цього досить часто розвиваються проблеми і збої у функціонуванні підприємства, які знижують

його конкурентоспроможність через перетворення малозначних параметрів у «вузьке місце».

Виникнення вузького місця, як правило, призводить до різкого зниження конкурентного потенціалу підприємства та його конкурентних позицій. Це визначає важливість і значимість завдання забезпечення комплексності підходу до забезпечення конкурентоспроможності. Комплексність підходу, на нашу думку, означає, що ті параметри і елементи, які формують конкурентоспроможність, впливають на неї і повинні розвиватися у певному співвідношенні між собою, зберігаючи раціональні межі розбіжностей у своєму рівні і можливості.

Комплексний підхід передбачає, що елементи, що утворюють систему управління конкурентоспроможністю, не просто взаємопов'язані між собою, але і цей взаємозв'язок контролюється з метою збереження розбіжності в рівні значень її показників в межах допустимих величин [3]. Облік факторів взаємозв'язку параметрів проявляється на практиці частіше усього в тому, що вироджується ефективність дій. Якщо розвивається який-небудь один параметр, наприклад, кваліфікаційна характеристика персоналу або інноваційний рівень продукції, то спочатку ми спостерігаємо істотне зростання конкурентоспроможності, яке згодом різко знижується.

На наш погляд, це відбувається тому, що існує допустима різниця, наприклад, між кваліфікаційними характеристиками персоналу і технічним рівнем виробничого обладнання. Поки рівень кваліфікації персоналу знаходиться в межах цієї різниці, вектор прикладених зусиль дає позитивну динаміку конкурентоспроможності. Коли резерв допустимої різниці буде обрано між ними, то витрати і зусилля, прикладені до поліпшення параметрів персоналу, будуть гальмуватися параметрами обладнання, на якому він працює, і таким чином зростання припиняється.

Для того, щоб в цілому змінити конкурентоспроможність, нам необхідно міняти характеристики використовуваного обладнання. Точно так само персонал повинен бути доповнений характеристиками управлінської команди, інноваційним рівнем і т. д.



Проведений нами аналіз дозволив виділити в якості ключових параметрів і характеристик, які визначають конкурентоспроможність, наступне: виробничі параметри, тобто якою виробничою базою володіє підприємство, параметри продукції (які характеристики продукції, сформовані підприємством, виходять на ринок), параметри управлінської команди, яка визначає стратегію, тактику і лінію поведінки підприємства у всіх сферах, в тому числі і в комерційній сфері просування продукції на ринок [4], всі характеристики персоналу, які працюють на підприємстві, його можливості та інноваційні характеристики, можливості товаропровідної мережі підприємства, рівень логістичного управління та рівень економності та раціональності використання ресурсів. Може бути задано список інших параметрів, але він в цілому не буде змінювати сутності та чинників, спрямованості їх дій, що формують конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність може розглядатися як безпосередній індикатор рівня економічної безпеки, оскільки остання є одним із базисних напрямів державної політики здійснення національної безпеки, характеризує здатність національної економіки до розширеного самовідтворення [47, с. 70].

Зростання зацікавленості до вивчення такої категорії, як «конкурентоспроможність», пояснюється ускладненням взаємозв'язків та взаємозалежності фірм і компаній різних країн, між якими сформовано коопераційні зв'язки. Якщо конкурентоспроможність розглядати як критерій і мету розвитку економічної системи, тоді економічна безпека являє собою необхідну умову для її існування та розвитку.

Найбільш сприятливою є ситуація, коли відповідні характеристики факторів мікрорівня як індикаторів конкурентоспроможності та економічної безпеки окремих суб'єктів господарювання створюють водночас високу конкурентоспроможність та достатній рівень економічної безпеки країни.

У самому загальному вигляді під конкурентоспроможністю розуміють наявність властивостей, що створюють переваги для суб'єкта економічної діяльності (конкурентної боротьби). Носіями конкурентних переваг можуть бути різні предмети або категорії конкурентоспроможності: види продукції, окремі



підприємства й організації або їх групи, які утворюють галузеві або конгломератні об'єднання, і, нарешті, окремі країни або їх об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), що ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин [11, с. 30].

Конкурентні переваги зазвичай досягаються певними групами факторів, серед яких основними є:

- ресурсні – володіння ресурсами особливої якості або кількості;
- операційні – характеризують ступінь або ефективність використання наявних ресурсів;
- програмно-стратегічні – наявність стратегії розвитку суб'єкта – носія конкурентних переваг та якість цієї стратегії.

Перші дві переваги є цілком традиційними і пов'язані між собою тим, що наявність ресурсів є основою для ефективного їх використання, оскільки накопичені основні виробничі фонди і кваліфіковані кадри дають змогу підприємствам ефективно використовувати ці природні ресурси. Роль програмно-стратегічної переваги визначається тим, що в умовах глобалізації економіки конкурентна боротьба фактично перетворюється у боротьбу стратегій на всіх рівнях. Відтак, стратегічний компонент стає провідною характеристикою конкурентоздатності, оскільки пов'язаний із формуванням і використанням такого потенціалу ринкового суб'єкта, ефективний розвиток і реалізація якого можуть бути здійснені тільки відповідно до стратегії, що розроблена заздалегідь.

Конкурентоспроможність, з одного боку, відображає вимоги ринку, а з іншого – орієнтує суб'єкти конкурентної боротьби на здійснення активних дій щодо завоювання ринкових позицій, їх утримання, зміцнення й розширення. Зазначена характеристика орієнтує економічних агентів на більш активну або навіть більш агресивну – у позитивному сенсі – діяльність [15, с. 153].

Варто зазначити, що існування єдиного визначення терміну «конкурентоспроможність» неможливе, що пояснюється різним трактуванням даної дефініції науковцями і дослідниками.

На думку певних науковців, конкуренція виступає як особливий вид взаємовідносин між людьми, організаціями або підприємствами, територіями і характеризується боротьбою за кращі позиції на ринку.

Окремі дослідники визначають, що конкурентоспроможність підприємств залежить від рівня конкурентоспроможності продукції. До того ж конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносний параметр, який характеризує відмінності розвитку підприємства порівняно з конкурентами [3; 7].

Конкурентоспроможність включає ефективність як складову категорію та описує складні взаємозв'язки суб'єктів господарювання, окремих фірм і корпорацій, їх галузевих об'єднань і національних господарств окремих країн. Ефективність є відношенням витрат до результатів, що показує, наскільки результативно передбачається використовувати наявні в розпорядженні суб'єкта конкурентної боротьби ресурси. Тобто конкурентоспроможність виражає потенціал, здатність до ведення успішної конкурентної боротьби, проте який може бути і нереалізованим [15, с. 155].

Особливим є те, що конкурентоспроможним у принципі може бути й малоефективний ринковий суб'єкт, оскільки конкурентоспроможність може досягатися не тільки продуктивним поліпшенням своїх власних характеристик, але й шляхом використання різноманітних заходів із блокування розвитку конкурентів. Дослідники визначають, що деструктивні заходи, так звані «інституціональні пастки», нерідко можуть забезпечити стійкі лідируючі позиції підприємству на певний строк [3, с. 53].

Ступінь захисту, що забезпечується підприємствами від аналогічних заходів, значною мірою визначає рівень їх конкурентоспроможності, яка в такому контексті спрямована на забезпечення економічної безпеки (підприємства або країни) [15, с. 156].

Тому зазвичай конкурентоспроможність включає поняття економічної безпеки, без забезпечення якої ні окрема фірма, ні країна не можуть зберігати ефективні ринкові позиції тривалий час в умовах сучасної світової економіки.

Особливої важливості цей фактор набуває під час оцінки конкурентоспроможності країни (тобто на макрорівні), оскільки між країнами в цьому відношенні практично поки ще не створене єдине правове поле.

Отже, поняття конкурентоспроможності де-факто включає поняття ефективності й доповнюється тим, що вимагає забезпечення економічної безпеки, оскільки навіть високоефективний економічний суб'єкт, не забезпечений необхідним рівнем захисту від конкурентів, ще не може вважатися конкурентоспроможним. Якщо не побудована система такої безпеки, конкурентні переваги його не врятують і більш того – можуть бути використані конкурентами. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку [8].

На даний момент електронна комерція поділяється на п'ять основних форм (стратегій) або типових схем ділових відносин (рис. 1.1), кожна з яких має своїх суб'єктів, що приймають участь у проведенні фінансових операцій, свою методику здійснення тощо [11, 12].

#### B2B

- Оптові інтернет-магазини
- Каталоги продукції

#### B2C

- Роздрібні інтернет-магазини
- Довідкові служби

#### B2E

- Внутрішньокорпоративні системи електронного бізнесу (портали)

#### C2C

- Електронні аукціони

#### B2G

- Спеціалізовані торгові майданчики із закупівлі продукції для державних потреб

Рис. 1.1 Форми електронної комерції

Розглянемо їх більш докладно:

1. B2B (business – to – business, бізнес – для – бізнесу) – заключається в співпраці підприємств (юридичних осіб) через мережу Інтернет. Наприклад,



використовуючи дану схему, фірма може обрати постачальників, оформити документи на здійснення оптової покупки, перерахувати гроші на розрахунковий рахунок продавця тощо. B2B визнається одним з найперспективніших видів електронної комерції, що обумовлено відсутністю кордонів для співпраці. Яскравими прикладами використання B2B є каталоги (найбільш розповсюджені), електронні біржі (мають функціональну схожість з реальними біржами, використовуються для торгівлі зерном, металом тощо), електронні громади (ресурси, що спеціалізуються на проведенні досліджень, просуванні послуг підприємств, їх рекламі).

2. B2C (business – to – consumer, бізнес – для – споживачів) – найпопулярніша форма електронної комерції, орієнтована на пряму співпрацю підприємств та їх клієнтів (споживачів). Серед переваг даної схеми торгівлі також можна відзначити відсутність кордонів (географічне розташування покупця, завдяки розгалуженій транспортній системі, не має суттєвого значення) та значне зниження кінцевої ціни продукції завдяки відсутності великої кількості посередників. Схема B2C яскраво ілюструється моделлю функціонування доволі поширених зараз Інтернет-магазинів.

3. B2E (business – to – employee, бізнес – для – співробітників) – полягає в використанні внутрішньокорпоративних систем ведення бізнесу, основною метою яких є спрощення процесу координації працівників (наприклад, у компаніях з великим розміром штату), оформлення документації та донесення її до цільових посадових осіб. Іншими словами, система B2E концентрує в собі виконання деяких керуючих функцій.

4. C2C (consumer – to – consumer, споживач – для – споживача) – здійснення операцій купівлі-продажу між фізичними особами. Найтипівішим прикладом даної форми електронної комерції виступають Інтернет-аукціони, на яких один користувач (фізична особа) пропонує на продаж будь-який вид товару іншими користувачам.

5. B2G (business – to – government, бізнес – для – уряду) – має місце у випадку, коли сторонами фінансової операції виступають підприємство та держава. Використовується при роботі зі системами електронних держзакупівель.

Окрім наведених вище форм електронної комерції, існують ще дві, які, на даний момент, не мають широкого розповсюдження: C2B (consumer – to – business, споживач – для – бізнесу) – надають покупцеві можливість самому встановити ціну та товар, запропонований продавцем (підприємством); G2B (government – to – business, уряд – для – бізнесу) – набір інструментів, що дозволяє організувати взаємодію уряду та комерційних організації в on-line режимі.

Протягом останніх п'яти років український ринок електронної комерції демонстрував щорічне зростання на рівні 40–50 % незалежно від перманентних економічних коливань, що свідчить про потужний потенціал цього бізнес-сегменту. За оцінкою дослідницької компанії «GfK», обсяг ринку електронної комерції в Україні за підсумками 2017 р. становив близько 2,37 млрд дол., що перевищує відповідний показник 2016 р. на 49,1 %.

Незважаючи на значне зростання ринку електронної комерції, частка онлайн-торгівлі в загальному обсязі роздрібною торгівлі становить в Україні всього 2,2 %. Для порівняння зазначимо, що у Великій Британії на частку інтернет-торгівлі припадає 12,1 %, а в США – 10,6 %.

Ринок електронної комерції в сегменті B2C розподіляється в Україні між кількома основними товарними категоріями, серед яких переважає категорія «електроніка та техніка», що займає 42,2 % ринку.

Основним мотивом ведення електронного бізнесу для компаній є отримання додаткової конкурентної переваги. Проте зазначимо, що поняття конкурентоспроможності щодо електронної комерції значно змінилося протягом останніх років. Якщо раніше використання цифрових технологій фірмою було фактором конкурентоспроможності, то сьогодні електронний бізнес стає вимогою часу і на ринку електронної комерції з'являються свої фактори конкурентоспроможності.

Крім класичних конкурентних переваг, конкурентоспроможність підприємств почали визначати нові детермінанти, зокрема концентрація капіталу, IT-розробки, володіння патентами, новизна, якісне програмне забезпечення, бренд, унікальний дизайн та бізнес-процеси. За даними Європейського науково-дослідного центру конкурентоспроможності, трьома умовами конкурентоспроможності бізнесу є функціональність, безперервне підтримання здатності до змін та продуктивність.

Для визначення конкурентоспроможної позиції підприємств електронного бізнесу потрібне додаткове дослідження основних факторів впливу на успіх інтернет-бізнесу.

До внутрішніх чинників формування конкурентного середовища на інтернет-ринку пропонується віднести:

- мережева структура представництв інтернет-компаній;
- частка інтернет-ринку, який займає певна інтернет-компанія;
- фінансова стійкість інтернет-компанії;
- рівень виплат;
- диверсифікація страхових послуг;
- співробітництво з іноземними інтернет-компаніями;
- доступність інформації про діяльність інтернет-компанії;
- якість обслуговування;
- співробітництво інтернет-компанії з банками.

До зовнішніх чинників формування конкурентного середовища на інтернет-ринку пропонується віднести:

- індекс конкурентоспроможності країни;
- індекс якості життя;
- ВВП на душу населення;
- рівень інвестиційної привабливості країни;
- політичний чинник;
- система оподаткування;
- зміна валютного курсу;



- економічні зв'язки країни;
- процентна ставка за депозитами та кредитами.

Зазначені чинники можуть надавати певні конкурентні переваги:

- збільшення кількості клієнтів;
- інтенсифікація попиту на інтернет - послуги;
- нарощування обсягів фінансових потоків;
- покращення фінансових можливостей;
- посилення мобільності капіталу;
- посилення довіри до компанії;
- зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства являє собою сукупність, з одного боку, характеристик самого підприємства (внутрішніх чинників), а з іншого боку – зовнішніх стосовно нього чинників.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, управління його рівнем керівництво підприємств має враховувати фактори, що її визначають, аналізувати їх, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони в діяльності самого підприємства, так і в діяльності його конкурентів. Розгляд і аналіз факторів конкурентоспроможності сприятиме розробці коштів, за рахунок яких підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити собі успіх на ринку.

Комплексний підхід до визначення конкурентоспроможності дозволяє найбільш повно використовувати потенціал підприємства, потенціал елементів, що його утворюють і визначають його позиції на ринку. Для того щоб досягти комплексності забезпечення конкурентоспроможності, необхідно розглядати як окрему задачу управління, на яку повинні орієнтуватися зусилля, ресурси виконавців, які повинні бути об'єктом постійного контролю з боку керівництва підприємства. Тільки при такому підході підприємство буде формувати свій конкурентний рівень і конкурентний статус, але і досягати цього найбільш раціональним чином.



## 1.2. Особливості оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції

Електронна комерція – це нова форма ведення бізнесу, що розвивається швидкими темпами як на Заході, так і в Україні. Разом з тим вона, як галузь економіки, характеризується високою конкурентоспроможністю. Вона являє собою щось зовсім відмінне від звичних форм торгівлі через прилавок. Електронна торгівля має свої особливості і, як наслідок, проблеми. На думку авторів, основною проблемою електронної торгівлі є саме її унікальна форма проведення угод: багато споживачів не вміють чи не хочуть користуватися Інтернет-магазинами. Отже, необхідно залучати споживачів товарів і послуг до користування мережею World Wide Web для здійснення покупок.

Конкурентоспроможність компанії – це обов'язкова складова успішного бізнесу. Розвиток конкурентоспроможності галузі безпосередньо залежить від рівня конкуренції в ній, адже саме конкуренція змушує компанії шукати нові можливості задоволення існуючих і знову створюваних потреб споживачів [47, с. 70].

Основою конкурентоспроможності галузі можна вважати існування достатньо чіткого погляду на майбутнє сектора і всієї економіки, тобто стратегічне планування кроків, коригованих з урахуванням змін, що відбуваються на внутрішньому і зарубіжному ринках.

Поряд з традиційними формами ведення бізнесу, на Заході наприкінці ХХ ст. з'явилася природна похідна нового інформаційного ринку Інтернет – електронна торгівля, що характеризується проведенням операцій купівлі-продажу в мережі World Wide Web. Її популярність підтверджується величезними можливостями, які надає Інтернет. Серед них можливість покупки товару 24 години на добу, 7 днів в тиждень, практично необмежену кількість асортименту торгової компанії, доставка продукції на будинок клієнта, низькі ціни на товари та ін.



Сфера електронної торгівлі є висококонкурентною: близько 5 тис. Інтернет-магазинів надають споживачам свої послуги [39, с. 160].

На думку авторів, в галузі електронної торгівлі основними силами, що формують конкуренцію, є загроза вторгнення нових гравців, обумовлена легкістю входу на ринок, низькими капіталовкладеннями на першому етапі, відсутністю законодавчих актів, що регулюють електронну комерцію, а також дії існуючих конкурентів.

У зв'язку з цим бачиться абсолютно необхідне підтримання високої конкурентоспроможності як окремого підприємства електронної торгівлі, так і всієї галузі в цілому.

З моменту своєї появи електронна торгівля як новий вид економічної діяльності зарекомендувала себе як надійне джерело виробництва доданої вартості поряд зі звичайними магазинами з продажу товарів тривалого користування.

Конкурентоспроможність електронної комерції в загальній торговельній діяльності, насамперед, залежить від деяких факторів:

1. рівня комп'ютерної грамотності у суспільстві;
2. юридично регульованих основ проведення угод купівлі-продажу в мережі WWW;
3. технічних засобів передачі інформації за допомогою візуальних інструментів, замінюють вітрину магазину;
4. гарантій продавця щодо заміни або повернення товарів неналежної якості;
5. економічної ситуації в країні та ін. [26, с. 77].

Останній фактор конкурентоспроможності галузі електронної торгівлі заслуговує особливої уваги, так як становить основу економіки будь-якої сфери діяльності.

Сьогодні в умовах війни в країні електронна торгівля, що спеціалізується переважно на продажу товарів другорядного попиту (книг, відеоігор, косметики) і розваг (квитки в театр, подорожі, авіа - і залізничні квитки) в зв'язку з кризою

почали терпіти збитки, так як значна частина населення країни стала економити на подібних товарах через скорочення власних витрат.

У зв'язку з вищевикладеним, автори бачать засоби підвищення конкурентоспроможності електронної торгівлі в систематичній зміні та збільшенні її основних функцій в умовах посткризової економіки. Примітно що електронна торгівля має можливості для швидкого і практично без вкладень розширення товарного асортименту Інтернет-магазину на позиції, які користуються підвищеним попитом у посткризовий період. Ця особливість буде в значній мірі сприяти підвищенню конкурентоспроможності електронної торгівлі як галузі, порівняно зі звичайним ритейлом. Також до числа дій, що підвищують конкурентоспроможність Інтернет-магазинів, можна віднести залучення нових віддалених кадрів, антикризові акції компанії, граничну чесність з покупцем і чіткість виконання взятих на себе зобов'язань.

Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі використовують значення індексів концентрації перших  $n$  фірм, індекс Херфіндаля-Хіршмана та індекс Лернера [16, с. 185].

Індекс концентрації перших  $n$  фірм ( $CR_n$ ) – фіксує значення частки, займаної на ринку найбільшими фірмами  $n$ .

$$CR_n = \sum_{i=1}^n D_i, 0 < CR_n \leq 1 \quad (1.1)$$

$D$  – питома вага підприємства електронної торгівлі на ринку. Значення показника  $CR$  варіюються від 0 до 1. Якщо значення показника  $CR$  близько до 0, то ринок характеризується високо конкурентними відносинами. У разі наближення значення показника  $CR$  до 1, ринок є висококонцентрованим.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана визначається шляхом підсумовування квадратів питомих ваг підприємств на ринку, зокрема, на ринку електронної торгівлі.

$$HNI = \sum_{i=1}^n D_i^2 \quad (1.2)$$

Тут параметри  $D$  можуть бути виражені у вигляді частки продажу  $i$ -тої фірми від загального обсягу продажів деякою галузі. Якщо позначити загальний

обсяг продажів у галузі через  $Q$ , а обсяг продажів  $i$ -тої фірми через  $Q_i$ , то індекс Херфіндаля-Хіршмана матиме наступний вигляд:

$$HHI = \sum_{i=1}^n \left(\frac{Q_i}{Q}\right)^2, 0 < HHI \leq 1 \quad (1.3)$$

Індекс Херфіндаля-Хіршмана відображає інформацію, що стосується всіх розмірів компаній на певному ринку. У цьому і полягає принципова відмінність і глибока практична значимість цього показника у порівнянні з іншими показниками, використовуваними для оцінки рівня концентрації ринку. Значення показника ННІ змінюється від 0 до 1. Якщо значення показника ННІ близько до 0, то ринок є низько концентрованим. Якщо його значення наближене до 1, то ринок наближається до монополізованого. У разі існування тільки однієї великої фірми в галузі показник Херфіндаля-Хіршмана буде дорівнювати 1.

Одним з найбільш ефективних показників, що використовуються для оцінки рівня концентрації, є коефіцієнт ентропії. Коефіцієнт ентропії є зворотним по відношенню до рівня концентрації у галузі, тобто при найбільш високих значеннях цього показника рівень концентрації в галузі є низьким і навпаки, чим менше значення цього показника, тим більш концентрованим є ринок.

$$E = \frac{1}{n} = \sum_{i=1}^n D_i * \ln 1/D_i \quad (1.4)$$

Для визначення цього показника необхідно знайти логарифми ринкових часток підприємств, що функціонують на ринку електронної торгівлі.

Оскільки на сьогоднішній день ринок електронної торгівлі залишається низькоконцентрованим, у більшості підприємств електронної торгівлі є перспективи розвитку свого бізнесу і, як наслідок, конкурентоспроможності.

Для розвитку електронної комерції в Україні потрібно на законодавчому та інституційному рівнях запровадити низку заходів, які узгоджуватимуться з концепцією інформаційного суспільства, зокрема:

– створення можливості високошвидкісного доступу до мережі Інтернет на всій території України на основі технологій ADSL або XDSL, адже проникнення Інтернету є основною умовою розвитку електронної комерції в Україні;



- забезпечення відповідної нормативно-правової бази (затвердження Інформаційного кодексу України);
- забезпечення фінансування державних проектів Національної програми інформатизації та поширення систем електронної комерції;
- реорганізація громадської організації «Асоціація учасників електронного бізнесу України» з метою об'єднання зусиль компаній інтернет-бізнесу для розвитку електронного ринку в Україні;
- впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усіх сферах господарської діяльності, збільшення рівня автоматизації та оновлення процесів підприємств торговельної та виробничої галузей;
- підвищення безпеки передачі та обробки даних;
- розвиток цифрових мереж зв'язку як заміну аналоговим;
- забезпечення державної підтримки операторів розвитку телекомунікацій у віддалених регіонах країни.

Впровадження та розвиток інструментів державного регулювання електронної комерції, створення режимів найбільшого правового сприяння розвитку цифрового бізнесу в Україні є основою для збільшення конкурентоспроможності українських суб'єктів господарювання як на внутрішньому, так і на світовому ринках.

### **1.3. Концептуальна модель оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств електронної комерції**

На сучасному етапі економічного розвитку в гострій конкурентній боротьбі за споживача виграє те підприємство, яке здатне сприймати, використовувати, закріплювати і розвивати організаційно-управлінські і технічні нововведення і на їх основі створювати нові товари з підвищеними споживчими властивостями. При цьому робота підприємства повинна зводитися не тільки до задоволення сьогоденних, поточних запитів споживачів, але і вестися на випередження, цілеспрямоване формування їх майбутніх потреб.

Отже, постає питання: «Яким набором вимог стратегічних конкурентних переваг повинно володіти підприємство, щоб виробляти конкурентоспроможні товари в майбутньому?». Це питання для сучасних підприємств стає найбільш актуальним.

У цих умовах для підприємств будь-якої організаційно-правової форми головним фактором успіху в майбутньому стає його стратегічна конкурентоспроможність.

На перший план виступає і стає важливою проблема ефективного управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства, вирішення якої можливе на основі розробки системи управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства (СУСКП) [34, с. 176].

Проблеми формування СУСКП є складною і багатоаспектною, і алгоритм її розв'язання, на наш погляд, може включати наступні етапи:

- 1) формування концепції системи управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства;
- 2) розробка концептуальної моделі СУСКП;
- 3) вибору та прогнозування параметрів стратегічної конкурентоспроможності підприємства на «вході» системи;
- 4) формування основних напрямів досягнення прогнозних параметрів стратегічної конкурентоспроможності підприємства [41, с. 87].

У запропонованому алгоритмі однією з основних завдань є розробка концептуальної моделі СУСКП. На основі системного, процесного та інших сучасних методологічних підходів, використовуваних при розробці моделей систем, нами розроблена концептуальна модель системи управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства. СУСКП складається з таких основних елементів, як зовнішнє середовище і замкнутий контур («чорний ящик»), що має вхід, вихід та зворотний зв'язок. На «вході» СУСКП знаходяться стратегічні цілі, стратегія і вхідні параметри (індикатори) стратегічної конкурентоспроможності підприємства, основним з яких є її рівень, а на «виході» – її сформований потенціал, здатний виробляти до кінця прогнозного періоду нову конкурентоспроможну продукцію (товари), яка користується попитом на національному і світовому ринках.

Зовнішнє середовище, що оточує підприємство, різноманітне і являє собою складну систему, в якій діють такі фактори, як законодавство, науково-технічний процес, постачальники, конкуренти, споживачі і т. д. При цьому зовнішнє середовище диктує свої жорсткі умови для побудови і функціонування зовнішнього середовища підприємства. У цьому випадку ключова задача може бути зведена до забезпечення стійкого функціонування підприємства, погодженого з динамікою зовнішнього соціально-економічного середовища. Дане узгодження передбачає не тільки реакцію підприємства на досягнення його стратегічної конкурентоспроможності, але і безліч інших аспектів його взаємодії із зовнішнім оточенням.

Розглянемо структуру та цілі складових блоків керуючої і керованої підсистем замкнутого контуру концептуальної моделі СУСКП. Керуюча підсистема складається з трьох складових блоків: цільового, організаційної структури, контролю і регулювання відхилень параметрів стратегічної конкурентоспроможності при функціонуванні СУСКП.

До основних елементів цільового блоку відносяться: бачення, політика, сукупність стратегічних цілей пріоритетних напрямів (стратегія), які знаходяться на «вході» системи СУСКП. Суть цільової орієнтації СУСКП (цільового блоку)



полягає у наділенні кожного з її організаційних елементів самостійними завданнями, упорядкованість сукупності яких повністю реалізує означену систему цілей [27, с. 44].

Блок організаційної структури та функцій складають такі її елементи, як організаційна структура і функції управління СУСКП. Організаційна структура управління є сукупністю спеціалізованих органів управління, підрозділів, тобто відділів, груп, бюро і т. п., взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою для досягнення поставлених цілей і завдань стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Блок контролю і регулювання параметрів стратегічної конкурентоспроможності з допомогою зворотного зв'язку між блоками фіксує величину їх розриву між прогнозними та фактичними значеннями. Усунення виявлених невідповідностей здійснюється у відповідних блоках керованої підсистеми на кожному річному етапі функціонування СУСКП у прогнозному періоді.

Керована підсистема СУСКП складається з трьох наступних взаємопов'язаних блоків: формування стратегічних потенціалів пріоритетних напрямів розвитку стратегічної конкурентоспроможності; розроблення стратегічних конкурентоздатних послуг; їх забезпечення.

Елементами блоку формування стратегічних потенціалів пріоритетних напрямів стратегічної конкурентоспроможності підприємства є: ефективність управління підприємством, його інноваційна та інвестиційна активність, ринкова активність і трудова активність. Ці елементи складають потенціал конкурентоспроможності підприємства в майбутньому і мета СУСКП створити такий потенціал.

До елементів блоку створення нових конкурентоспроможних товарів зі стратегічною конкурентоспроможністю відносяться: стратегічний маркетинг, інновації, нові ресурсозберігаючі технології, якість товарів, висококваліфікований персонал і т. д. Цілями блоку розробки нових товарів, які мають стратегічну конкурентоспроможність, є вибір перспективних напрямків розвитку потреб, які

дали б можливість підприємству виробляти нові товари, що задовольняють нові потреби споживачів. У цьому випадку розробники нових товарів повинні передбачати майбутні потреби споживачів і вміти втілити їх у нові товари.

Склад елементів блоку забезпечення формування стратегічної конкурентоспроможності підприємства визначається необхідністю забезпечення ефективних елементів блоку формування стратегічних потенціалів пріоритетних напрямів та елементів блоку формування майбутніх конкурентоспроможних товарів. Головна мета цього блоку полягає у створенні умов наукової обґрунтованості, правомочності, достовірності, раціональності, своєчасності та дієвості всієї системи СУСКП. Виходячи з мети даного блоку його основними елементами є: науково-методичний, правовий, фінансовий, матеріально-технічний, інформаційний. Елементи цього блоку призначені для комплексного охоплення проблеми забезпечення формування стратегічних потенціалів пріоритетних напрямків системи СУСКП і рішення задачі розробки та виробництва в майбутньому конкурентоспроможних товарів, послуг чи пропозицій.

Організаційно-економічні моделі електронної комерції можна представити через об'єкти і суб'єкти взаємодії. Зокрема, на ринку електронної комерції виділяють три види суб'єктів: державні установи, підприємства, споживачі. Відповідно до типу взаємодії цих суб'єктів розрізняють і види електронної комерції (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Класифікація електронної комерції за суб'єктами взаємодії**

| <b>Учасники відносин</b> | <b>Уряд</b> | <b>Споживач</b> | <b>Бізнес</b> |
|--------------------------|-------------|-----------------|---------------|
| <b>Уряд</b>              | G2G         | G2C             | G2B           |
| <b>споживач</b>          | C2G         | C2C             | C2B           |
| <b>Бізнес</b>            | B2G         | B2C             | B2B           |

Хоча темпи розвитку інформаційних технологій в Україні через соціально-економічні проблеми відстають від США і країн Західної Європи, наша держава входить у світовий інформаційний простір. В Україні ще не розроблені ефективні інструменти впливу на ринок електронної комерції, тому ринок розвивається фактично за межами правового поля. Оскільки виникає потреба підвищення конкурентоспроможності українського сектору електронної комерції на світовому ринку, актуальними є розробка та вдосконалення інституційного забезпечення цього сектору економіки.

Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 1.2:





Рис. 1.2 Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, запропонована система управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства при її реалізації зможе забезпечити виробництво конкурентних товарів, так необхідних сьогодні українській економіці.

## Висновки за розділом 1

Отже, поняття конкурентоспроможності де-факто включає поняття ефективності й доповнюється тим, що вимагає забезпечення економічної безпеки, оскільки навіть високоефективний економічний суб'єкт, не забезпечений необхідним рівнем захисту від конкурентів, ще не може вважатися конкурентоспроможним. Якщо не побудована система такої безпеки, конкурентні переваги його не врятують і більш того – можуть бути використані конкурентами. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, управління його рівнем керівництво підприємств має враховувати фактори, що її визначають, аналізувати їх, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони в діяльності самого підприємства, так і в діяльності його конкурентів. Розгляд і аналіз факторів конкурентоспроможності сприятиме розробці коштів, за рахунок яких підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити собі успіх на ринку.

Комплексний підхід до визначення конкурентоспроможності дозволяє найбільш повно використовувати потенціал підприємства, потенціал елементів, що його утворюють і визначають його позиції на ринку. Для того щоб досягти комплексності забезпечення конкурентоспроможності, необхідно розглядати як окрему задачу управління, на яку повинні орієнтуватися зусилля, ресурси виконавців, які повинні бути об'єктом постійного контролю з боку керівництва підприємства. Тільки при такому підході підприємство буде формувати свій конкурентний рівень і конкурентний статус, але і досягати цього найбільш раціональним чином.

Поряд з традиційними формами ведення бізнесу, на Заході наприкінці ХХ ст. з'явилася природна похідна нового інформаційного ринку Інтернет – електронна торгівля, що характеризується проведенням операцій купівлі-продажу в мережі World Wide Web.

Сфера електронної торгівлі є висококонкурентною: близько 5 тис. Інтернет-магазинів надають споживачам свої послуги.

Примітно що електронна торгівля має можливості для швидкого і практично без вкладень розширення товарного асортименту Інтернет-магазину на позиції, які користуються підвищеним попитом у посткризовий період. Ця особливість буде в значній мірі сприяти підвищенню конкурентоспроможності електронної торгівлі як галузі, порівняно зі звичайним ритейлом. Також до числа дій, що підвищують конкурентоспроможність Інтернет-магазинів, можна віднести залучення нових віддалених кадрів, антикризові акції компанії, граничну чесність з покупцем і чіткість виконання взятих на себе зобов'язань.

Пропонована система управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства при її реалізації зможе забезпечити виробництво конкурентних товарів, так необхідних сьогодні українській економіці.



## **РОЗДІЛ 2. МАТЕМАТИЧНІ МОДЕЛІ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Система показників та модель оцінки конкурентоспроможності підприємств електронної комерції Інтернет-магазин «Rozetka»**

Живучи в ХХ столітті, ми чекали від ХХІ-го чудес, і насамперед — технічних. І вони здійснились: сучасна побутова техніка, мобільні телефони, комп'ютери, з кожним роком набувають нереальні досі функції і стають доступними все великим верствам населення.

Зміни стосуються і нематеріальних речей, зокрема, формату торгівлі. Все частіше ми можемо оцінити дієвість інтернет-магазинів, яким довелося довго домагатися визнання.

Колектив компанії Rozetka труднощів, пов'язаних із завоюванням ринку, не побоявся, в результаті чого, вивів своє дітище в найбільший в Україні інтернет-супермаркет.

Фірма на ринку більше 10 років і секрет успіху полягає в тому, що каталог товарів Rozetka складається виключно з сертифікованих зразків продукції, самого різного цінового сегмента.

Електронний каталог товарів Rozetka на своїх віртуальних сторінках не має хіба що продуктів харчування і великих машин, тим не менш, його змісту може позаздрити будь-яка мережа промислових супермаркетів.

Текстиль на сайті «Rozetka» представлений наступними категоріями: штори, серветки, скатертини, постільна білизна.

Інтернет-магазин «Rozetka» — найбільший в Україні онлайн-магазин побутової техніки та електроніки. На даний момент в магазині представлений широкий асортимент — від холодильників, мікрохвильових печей і морозениць, до алкогольних напоїв, автотоварів і книг. Також можна знайти будівельні матеріали, комп'ютерну техніку, одяг, аксесуари і навіть ювелірні прикраси.

Інтернет-магазин за свою діяльність відзначений чималим числом досягнень. Деякі з них:

- грамота від Державного Управління з питань науки, інновації та інформатизації за внесок у розвиток ринку товарів і послуг у сфері інформаційних технологій;
- визнання Асоціацією підприємств ІТ переможцем у номінації «Роздрібна торгівля онлайн» та інші регалії.
- партнерські сертифікати від провідних виробників: HP, Toshiba, Panasonic, ELKO, Canon, Fujitsu, Samsung, D-Link, Zalman та інших.

На сайті можна не тільки переглядати асортимент і замовляти товари, але ще, читати незалежні відгуки про них і робити висновки.

Використовуючи фінансову звітність підприємства «Rozetka», проаналізуємо за допомогою структурного аналізу склад активів та капіталу даного підприємства за період з 2015 по 2017 роки.

Розглянемо склад необоротних активів підприємства та їх зміну за три роки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

## Необоротні активи «Rozetka»

| Стаття  | Питома вага, тис.грн |         |          | Абсолютні відхилення у структурі, +/- |           |
|---|----------------------|---------|----------|---------------------------------------|-----------|
|   | 2015                 | 2016    | 2017     | 2016/2015                             | 2017/2016 |
| Необоротні активи                             | 9428483              | 9354050 | 10929706 | -74433                                | 1575656   |
| Залишкова вартість нематеріальних активів     | 639                  | 884     | 1404     | 245                                   | 520       |
| Первісна вартість нематеріальних активів      | 4219                 | 4656    | 5440     | 437                                   | 784       |
| Накопичена амортизація нематеріальних активів | 3580                 | 3772    | 4036     | 192                                   | 264       |
| Незавершене будівництво                       | 1120551              | 1874565 | 3608161  | 754014                                | 1733596   |
| Залишкова вартість основних засобів           | 7909222              | 7424034 | 7265574  | -485188                               | -158460   |
| Первісна вартість основних засобів            | 9497649              | 9594435 | 9961704  | 96786                                 | 367269    |
| Знос основних засобів                         | 1588427              | 2170401 | 2696130  | 581974                                | 525729    |
| Інші фінансові інвестиції                     | 54567                | 54567   | 54567    | 0                                     | 0         |
| Довгосрокова дебіторська заборгованість       | 343504               | -       | -        | -343504                               | -         |

Отже, у складі необоротних активів підприємства найбільшу частку займають основні засоби. У 2015 році вони досягли 84% від всіх необоротних активів, а в наступні роки їх питома вага зменшувалася, і у 2017 році вже складала 66% . Також досить великим є знос основних засобів, але за останні роки він помітно зменшився, до 17% у 2015 році, що свідчить про оновлення основних засобів. У 2016 та 2017 році знос зріс на 6,36 % та 1,47 %. відповідно.

Важливим є також показники незаведеного будівництва. У 2016 показники зросли до 20%, а у 2017 до 33% від всіх необоротних активів. Враховуючи діяльність «Rozetka» це є, звичайно, обґрунтованим та позитивним явищем.



Нематеріальні активи складають надзвичайно маленький обсяг. Також невелика кількість інших фінансових інвестицій, а довгострокової дебіторської заборгованості за останні 2 роки не було взагалі.

Розглянемо склад оборотних активів підприємства та їх зміну за три роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

## Оборотні активи «Rozetka»

| Стаття   | Питома вага, тис.грн |         |         | Абсолютні відхилення у структурі, +/- |        |
|--|----------------------|---------|---------|---------------------------------------|--------|
|  | 2015                 | 2016    | 2017    | 2016                                  | 2017   |
| Оборотні активи  | 446089               | 1010755 | 1701374 | 564666                                | 690619 |
| Виробничі запаси   | 276938               | 328923  | 371707  | 51985                                 | 42784  |
| Товар  | 141                  | 176     | 109     | 35                                    | -67    |
| Векселі одержані   | 14250                | 14250   | 14250   | 0                                     | 0      |
| Чиста реалізаційна вартість                                    | 94104                | 435370  | 549041  | 341266                                | 113671 |
| Первісна вартість дебіторської заб. за товари, роботи, послуги | 94104                | 435506  | 549177  | 341402                                | 113671 |
| Дебіторська заборгованість за розрах-ми з бюджетом             | 29                   | 2205    | 80511   | 2176                                  | 78306  |
| Дебіторська заборгованість за розрах-ми за виданими авансами   | 291                  | 166872  | 353717  | 166581                                | 186845 |
| Ін. поточна дебіторська заборгованість                         | 8577                 | 8142    | 6276    | -435                                  | -1866  |
| Гр. кошти та їх еквіваленти в нац. Валюті                      | 42490                | 22109   | 303269  | -20381                                | 281160 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти в іноземній валюті             | 2977                 | 23962   | 15949   | 20985                                 | -8013  |
| Інші оборотні активи   | 6292                 | 8746    | 6545    | 2454                                  | -2201  |

Отже, в складі оборотних активів найбільшу питому вагу складають виробничі запаси.

У 2016 та у 2017 році їх питома вага зменшилася на 29,5 % та 10,69 % до 33% та 22% відповідно. Але саме в ці роки велику частку складає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 43% і 32% відповідно у 2016 та 2017 роках.

Також за останні два роки надзвичайно зросла дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами – на 16,4 % до майже 17% у 2016 році, та до 21% у 2017.

Отже, активи підприємства за останні 3 роки мають таку структуру (таблиця 2.3.):

Таблиця 2.3

## Активи «Rozetka»

| Стаття            | Питома вага, тис.грн |          |          | Абсолютні відхилення у структурі, +/- |         |
|-------------------|----------------------|----------|----------|---------------------------------------|---------|
|                   | 2015                 | 2016     | 2017     | 2016                                  | 2017    |
| Необоротні активи | 9428483              | 9354050  | 10929706 | -74433                                | 1575656 |
| Оборотні активи   | 446089               | 1010755  | 1701374  | 564666                                | 690619  |
| Баланс            | 9874707              | 10365008 | 12631419 | 490301                                | 2266411 |

Отже, необоротні активи складають найбільш питому вагу активів – в середньому 90%, найбільшої питомої ваги вони сягали у 2015 році, а у 2017 вони менші та складають майже 87%, в той час як зросла частка необоротних активів до 13,5%.

Питома вага витрат майбутніх періодів та інших необоротних активів і груп вибуття надзвичайно мала – складає менше 0,01 відсотка.

Власний капітал підприємства має таку структуру (таблиця 2.4.):

Таблиця 2.4

## Власний капітал «Rozetka»

| Стаття                   | Питома вага, тис. грн |         |          | Абсолютні відхилення у структурі, +/- |         |
|--------------------------|-----------------------|---------|----------|---------------------------------------|---------|
|                          | 2015                  | 2016    | 2017     | 2016                                  | 2017    |
| Власний капітал          | 8072185               | 8277802 | 10136789 | 205617                                | 1858987 |
| Статутний капітал        | 118553                | 118553  | 118553   | 0                                     | 0       |
| Інший додатковий капітал | 6998268               | 7116548 | 7100932  | 118280                                | -15616  |
| Резервний капітал        | 155                   | 155     | 155      | 0                                     | 0       |
| Нерозподілений прибуток  | 955209                | 1042546 | 1917149  | 87337                                 | 874603  |

Отже, інший додатковий капітал складає найбільшу частку у складі власного капіталу – безпосередньо в останні роки це 87%, 86% та 70% у 2015-2017 роках відповідно.

Частки статутного капіталу та резервного досить малі – приблизно 3% 0,01% відповідно.

Що стосується поточних та довгострокових зобов'язань, то їх склад надано у таблиці 2.5.



Таблиця 2.5

## Зобов'язання «Rozetka»

| Стаття   | Питома вага, тис.грн |        |        | Абсолютні відхилення у структурі, +/- |         |
|--|----------------------|--------|--------|---------------------------------------|---------|
|  | 2015                 | 2016   | 2017   | 2016                                  | 2017    |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b>                        | 514529               | 560064 | 673899 | 45535                                 | 113835  |
| Довгострокові кредити банків                             | 493634               | 546749 | 646097 | 53115                                 | 99348   |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання                | 800                  | 0      | 0      | -800                                  | 0       |
| Відстрочені податкові зобов'язання                       | 20095                | 13315  | 27802  | -6780                                 | 14487   |
| <b>Поточні зобов'язання</b>                              | 422698               | 472503 | 669397 | 49805                                 | 196894  |
| Короткострокові кредити банків                           | 0,00                 | 0,00   | 0,00   | 0                                     | 0       |
| Поточна заборгованість за довг.зобов'яз.                 | 233495               | 259834 | 156710 | 26339                                 | -103124 |
| Кред.заборг.за тов.,роб.,послуги                         | 114840               | 131699 | 396275 | 16859                                 | 264576  |
| Поточні зобов'язання за розрахунками з одержаних авансів | 49                   | 9      | 923    | -40                                   | 914     |
| Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом          | 40850                | 31101  | 29391  | -9749                                 | -1710   |
| Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці      | 4                    | 122    | 209    | 118                                   | 87      |
| Ін.поточні зобов'язання                                  | 33458                | 49736  | 85884  | 16278                                 | 36148   |

Отже, довгострокові зобов'язання «Rozetka» складають на 95% довгострокові кредити банків. Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями у 2015-2017 роках складала 36%, 55% та 54% відповідно. Це обумовлено тим, що підприємство отримало чисельні кредити на реконструкцію, модернізацію та побудову нових гідроелектростанцій.

Вагому питому вагу в структурі поточних зобов'язань займає кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги.

Поточні зобов'язання з бюджетом загалом не перевищували 20%, а в останній рік – 2017, зменшилися до 6%.

Загалом у структурі пасиву підприємства власний капітал складає в середньому за останні 3 роки 80%, а 20% - зобов'язання.

Розглянемо структуру довгострокових зобов'язань «Rozetka» за останні 3 роки (таблиця 2.6.):

Таблиця 2.6

Довгострокові зобов'язання «Rozetka»

| Стаття                                    | Значення статті по роках, тис. грн.. |                |                | Темп приросту, % |              |
|---|--------------------------------------|----------------|----------------|------------------|--------------|
|   | 2015                                 | 2016           | 2017           | 2016             | 2017         |
| Довгострокові кредити банків              | 493 634                              | 546 749        | 646 097        | 10,76            | 18,17        |
| Інші довгострокові фінансові зобов'язання | 800                                  | -              | -              | -100,0           | -            |
| Відстрочені податкові зобов'язання        | 20 095                               | 13 315         | 27 802         | -33,74           | 108,8        |
| <b>Довгострокові зобов'язання</b>         | <b>514 529</b>                       | <b>560 064</b> | <b>673 899</b> | <b>8,85</b>      | <b>20,33</b> |

Значну частину довгострокових зобов'язань складають довгострокові кредити банків, які у 2015 вони зменшилися на 20% порівняно з попередніми роками, а в наступні роки знову зросли до 646 097 тис. грн.. у 2017 році.

Загалом станом на кінець 2017 року підприємство мало довгострокових зобов'язань на суму 673 899 тис. грн..

99% від усіх поточних зобов'язань займають поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом та інші поточні зобов'язання.

Найбільшу питому вагу мають поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. У

2015 році вона зменшилася на 26% порівняно із попереднім роком, в той час як поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями зросла у 2015 на 55%. У 2017 році остання в свою чергу зменшилася на 40% за рік, а кредиторська заборгованість знову почала займати найбільш питому вагу поточних зобов'язань, збільшившись на 200% і досягши 396 275 тис. грн., що є більш, ніж половина всіх поточних зобов'язань.

Загалом поточні зобов'язання збільшились саме за останній – 2017 рік. Вони досягли рівня 669 397 тис. грн., що складає 5,3% від всіх пасивів підприємства.

Товариство обрало своєю обліковою політикою модель собівартості. Після визнання активу, Товариство обліковує об'єкти основних засобів за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та збитків від знецінення.

Незавершене будівництво включає витрати, безпосередньо пов'язані із новим будівництвом, реконструкцією, капітальним ремонтом та технічним переоснащенням об'єктів будівництва, з урахуванням відповідно розподілених прямих та накладних витрат. Об'єкти незавершеного будівництва не амортизуються.

Запасні частини та резервне обладнання визнаються як основні засоби (незавершені капітальні інвестиції), якщо вони можуть бути використані тільки у зв'язку з об'єктом основних засобів та Товариство планує у майбутньому капіталізувати витрати, пов'язані з цими об'єктами.

У випадках, коли об'єкт основних засобів складається з основних компонентів, які мають різні строки корисного використання, вони обліковуються як окремі об'єкти основних засобів.

Прибуток або збиток, який виникає у результаті вибуття або вилучення об'єкта основних засобів, визначається як різниця між надходженнями від реалізації та балансовою вартістю активу і визнається у складі звіту про сукупні доходи.

«Rozetka» капіталізує витрати на позики, які безпосередньо відносяться до придбання, будівництва або виробництва кваліфікованого активу, та які є тими



витратами на позики, яких можна було б уникнути, якби не здійснювались витрати на кваліфікований актив.

Амортизація нематеріальних активів нараховується прямолінійним методом виходячи з терміну його корисного використання.

Для достовірного відображення вартості запасів у фінансовій звітності «Rozetka» нараховується резерв знецінення запасів. Резерв нараховується на підставі рішення комісії структурних підрозділів на запаси, які не використовувалися в операційній діяльності протягом останніх 12 місяців, в розмірі 100% балансової вартості таких запасів тільки за умови, якщо вони відповідають таким критеріям:

- запаси були пошкоджені та через це не використовувались;
- запаси є застарілими та не підлягають використанню в майбутньому;
- запаси вже використані, але їх списання не відображене в облікових системах.

Формулою собівартості запасів, що списуються при реалізації чи використанні, є конкретна ідентифікація їх індивідуальної собівартості. Конкретна ідентифікація означає, що конкретні витрати ототожнюються з ідентифікованими одиницями запасів.

З 2015 по 2017 рік підприємство мало такі показники фінансово-економічної діяльності (таблиця 2.7):

Таблиця 2.7

Фінансово-економічні показники «Rozetka»

| Показник   | 2015      | 2016      | 2017      |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Чистий прибуток, тис. грн..  | 480 536   | 305 120   | 995 038   |
| Товарний відпуск продукції, тис. грн..                                   | 1 390 234 | 1 308 589 | 2 115 626 |
| Сплата поточних податків та обов'язкових платежів до бюджету, тис. грн.. | 464 852   | 314 855   | 146 621   |

Отже, за основними фінансово-економічними показниками можна стверджувати, що підприємство розвивається, адже товарний відпуск продукції зростає з кожним роком, у 2017 порівняно з 2015 роком відпускається продукції майже у 2 рази більше. Чистий прибуток у 2017 році також значно зріс, що не може не свідчити про позитивний ефект діяльності Товариства. Підприємство регулярно сплачує податкові платежі.

«Rozetka» має такий виробничий потенціал (таблиця 2.8):

Таблиця 2.8

Аналіз виробничого потенціалу «Rozetka»

| Показник  | Значення  |           |           | Відхилення (+/-) від попереднього року |          |
|---|-----------|-----------|-----------|--|----------|
|   | 2015      | 2016      | 2017      | 2016                                   | 2017     |
| Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн | 7 909 222 | 7 424 034 | 7 265 574 | -485 188                               | -158 460 |
| Знос основних засобів:                                |           |           |           |  |          |
| тис. грн  | 1 588 427 | 2 170 401 | 2 696 130 | 581 974                                | 525 729  |
| % зносу   | 0,17      | 0,23      | 0,27      | -                                      | -        |
| Балансова вартість нематеріальних активів, тис. грн   | 639       | 884       | 1404      | 245                                    | 520      |
| Знос нематеріальних активів                           |           |           |           |  |          |
| тис. грн  | 3580      | 3772      | 4036      | 192                                    | 264      |
| % зносу   | 0,85      | 0,81      | 0,74      | -                                      | -        |

Отже, аналізуючи основні засоби та нематеріальні активи, можна зробити висновок, що на кінець 2017 року основні засоби в кращому стані, ніж нематеріальні активи. Найменший відсоток зносу основних засобів був у 2015 році. Знос нематеріальних активів з кожним роком все менший, що свідчить про оновлення нематеріальних активів.

Проаналізуємо «Rozetka», використовуючи звіт про фінансові результати (таблиця 2.9). Визначимо, наскільки прибутковою є діяльність підприємства.

Таблиця 2.9

## Фінансові результати «Rozetka»

| Стаття                                   | Значення статті по роках, тис. грн. |                |                | Темп приросту, % |              |
|--|-------------------------------------|----------------|----------------|------------------|--------------|
|  | 2015                                | 2016           | 2017           | 2016             | 2017         |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції | 1 668 281                           | 1 570 307      | 2 538 751      | -5,87            | 61,67        |
| ПДВ                                      | 278 047                             | 261 718        | 423 125        | -5,87            | 61,67        |
| Чистий дохід від реалізації продукції    | 1 390 234                           | 130 8589       | 211 5626       | -5,87            | 61,67        |
| Собівартість реалізованої продукції      | 518 001                             | 1 016 359      | 1 085 285      | 96,21            | 6,78         |
| Валовий прибуток                         | 872 233                             | 292 230        | 1 030 341      | -66,50           | 252,6        |
| Прибуток від операційної діяльності      | 799 103                             | 341 451        | 1 206 719      | -57,27           | 253,4        |
| <b>Чистий прибуток</b>                   | <b>480 536</b>                      | <b>305 120</b> | <b>995 038</b> | <b>-36,50</b>    | <b>226,1</b> |

Отже, протягом останніх трьох років, виручка від реалізації зростала, окрім 2016 року, коли вона зменшилася на 8%, порівняно із 2015 роком. Найбільшого зростання вона досягла у 2017 р., коли збільшилася майже на 62% до 2 538 751 тис. грн..

На відміну від виручки від реалізації, собівартість зростала протягом кожного року за останні 3 роки. Найбільшого зростання вона досягла у 2016 році, коли зросла на 97%.

Отже, підприємство протягом останніх трьох років мало чистий прибуток, незважаючи на те, що зростала собівартість, і, у 2015 та 2016 роках він зменшувався в порівнянні із попередніми роками. А у 2017 році чистий прибуток виріс на 226% і досяг 995 038 тис. грн.. У 2016 та 2017 завдяки операційним доходам, прибуток від операційної діяльності перевищив валовий прибуток.

Отже, підприємство здійснює прибуткову діяльність.



Проаналізуємо діяльність підприємства за допомогою коефіцієнтного аналізу таких показників як: показники майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Використаємо для аналізу даного підприємства такий показник майнового стану як коефіцієнт зносу основних засобів (таблиця 2.10):

Таблиця 2.10

## Майновий стан «Rozetka»

| Показник                          | Роки |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|
|                                   | 2015 | 2016 | 2017 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0,17 | 0,23 | 0,27 |

Отже, так як еталоном коефіцієнту зносу основних засобів є показник менше 0,5, можна стверджувати, що підприємство має цілком прийнятний майновий стан, але через помітну тенденцію до збільшення зносу, необхідно надати Товариству рекомендації щодо оновлення основних засобів.

Аналіз ліквідності підприємства можна провести за допомогою таких показників як: коефіцієнти загальної, швидкої та абсолютної ліквідності (таблиця 2.11.):

Таблиця 2.11

## Показники ліквідності «Rozetka»

| Показник                          | Роки |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|
|                                   | 2015 | 2016 | 2017 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | 1,03 | 1,5  | 2,1  |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,40 | 1,44 | 1,99 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,11 | 0,10 | 0,48 |

Отже, підприємство є ліквідним, адже всі показники ліквідності мають задовільний стан, при чому протягом останніх років, ці показники покращились, і підприємство стало більш ліквідним.

Для аналізу фінансової стійкості використаємо такі показники: коефіцієнти автономії, фінансування, маневреності власного капіталу та забезпечення власними оборотними засобами (таблиця 2.12)

Таблиця 2.12

## Показники фінансової стійкості «Rozetka»

| Показник   | Роки  |      |      |
|--|-------|------|------|
|  | 2015  | 2016 | 2017 |
| Коефіцієнт автономії                                 | 0,82  | 0,80 | 0,80 |
| Коефіцієнт фінансування                              | 0,22  | 0,25 | 0,25 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу            | 0,003 | 0,07 | 0,10 |
| Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами | 0,05  | 0,53 | 0,61 |

Отже, показники фінансової стійкості «Rozetka» знаходяться на задовільному рівні, хоча необхідно їх покращувати, щоб підприємство було більш стійким. Коефіцієнт автономії майже незмінний протягом останніх п'яти років, а так як він має позитивне значення, близьке до еталонного, це є позитивним явищем. Така ж ситуація і з коефіцієнтом фінансування.

Показники маневреності власного капіталу та забезпечення власними оборотними засобами доцільно покращити.

Серед показників ділової активності оберемо такі для аналізу підприємства: коефіцієнти оборотності активів, кредиторської та дебіторської заборгованостей, оборотності матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу (таблиця 2.13):

Таблиця 2.13

## Показники ділової активності «Rozetka»

| Показник   | Роки  |      |      |
|--|-------|------|------|
|  | 2015  | 2016 | 2017 |
| Коефіцієнт оборотності активів                       | 0,18  | 0,13 | 0,18 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованостей | 7,26  | 8,21 | 7,17 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованостей  | 11,03 | 3,52 | 2,59 |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів          | 2,17  | 3,35 | 3,10 |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів              | 0,23  | 0,17 | 0,29 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу             | 0,24  | 0,16 | 0,23 |

Отже, показники ділової активності є не надто високими, але такі значення коефіцієнтів оборотності пояснюється специфікою діяльності підприємства, адже воно виробляє електроенергію за допомогою гідроелектричних станцій, основні засоби яких не можуть мати таку оборотність, як інші підприємства, тож якщо враховувати ці особливості, то можна стверджувати, що показники ділової активності «Rozetka» є позитивними.

Щодо показників рентабельності, то використаємо для аналізу підприємства такі коефіцієнти: рентабельності активів, власного капіталу, продукції та діяльності (таблиця 2.14):

Таблиця 2.14

## Показники рентабельності «Rozetka»

| Показник                                    | Роки |      |      |
|---|------|------|------|
|   | 2015 | 2016 | 2017 |
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,06 | 0,03 | 0,09 |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,08 | 0,04 | 0,11 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,35 | 0,23 | 0,47 |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | 1,36 | 0,42 | 1,26 |

Отже, серед показників рентабельності позитивне значення мають коефіцієнти рентабельності продукції та діяльності, а коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу потребують покращення.

Загалом підприємство має цілком задовільний стан, здійснює ефективно свою діяльність.



## 2.2. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

Нами був проведений моніторинг роботи трьох Інтернет-магазинів України, які активно працюють.

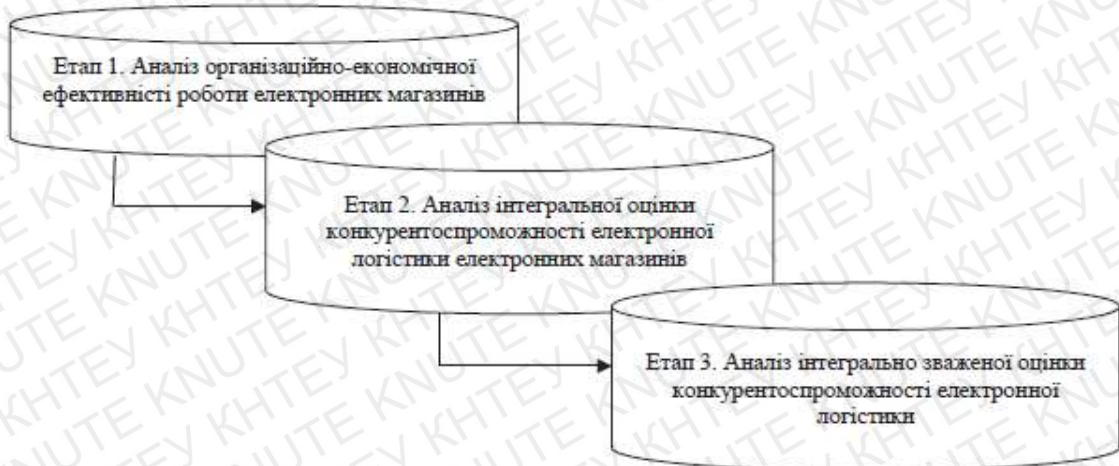


Рис. 2.1 Науково-методичний підхід до дослідження конкурентоспроможності електронної логістики

Основними конкурентами інтернет-магазину «Rozetka» є інтернет-магазин Le Boutique та інтернет-магазин Modna Kasta так як вони пропонують досить широкий асортимент послуг, порівнянний рівень якості надаваних послуг. Опишемо конкурентів методом вивчення профілю об'єкта (таблиця 2.15). Профілем називається сума характеристик об'єкта аналізу, завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів. Оцінку проведемо експертним шляхом.

Таблиця 2.15

## Опис конкурентів методом вивчення профілю об'єкта

|                                    | «Rozetka» |    |    |    |     | Le Boutique |    |    |    |     | Modna Kasta |    |    |    |     |
|------------------------------------|-----------|----|----|----|-----|-------------|----|----|----|-----|-------------|----|----|----|-----|
|                                    | 0         | 25 | 50 | 75 | 100 | 0           | 25 | 50 | 75 | 100 | 0           | 25 | 50 | 75 | 100 |
| Прогресивна фірма                  |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Великі ресурси                     |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Творче вирішення проблем           |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Активний маркетинг                 |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Один з лідерів даної області       |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Конкурентні фахівці                |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Уміння вирішувати складні проблеми |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Висока якість послуг               |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |
| Вселяє довіру                      |           |    |    |    |     |             |    |    |    |     |             |    |    |    |     |

Для порівняльного аналізу порівнянних конкурентів були відібрані наступні параметри:

- наявність знижок;
- якість товарів;
- ціна;
- просування;
- широта асортименту основних товарів;
- широта асортименту додаткових товарів.



Таблиця 2.16

## Порівняльна характеристика конкурентів

| Параметр                              | «Rozetka» | Le Boutique     | Modna Kasta |
|---------------------------------------|-----------|-----------------|-------------|
| Наявність знижок                      | немає     | немає           | немає       |
| Якість товару                         | Середнє   | Вище середнього | Середнє     |
| Просування                            | Мале      | Мале            | Мале        |
| Широта асортименту основних товарів   | Широкий   | Середній        | Широкий     |
| Широта асортименту додаткових товарів | Широкий   | Середній        | Широкий     |

Для оцінки конкурентоспроможності були відібрані фактори, найбільш значущі для покупців інтернет-магазину.

Таблиця 2.17

Оцінка порівняльних переваг (по 5-ти бальній системі: мінімальна оцінка – 1; максимальна - 5), в балах

| Фактори конкурентоспроможності        | Ваговий коефіцієнт | Без урахування ваги |             |             | З урахуванням ваги |             |             |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------|-------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|
|                                       |                    | Rozetka             | Le Boutique | Modna Kasta | Rozetka            | Le Boutique | Modna Kasta |
| Наявність знижок                      | 0,16               | 0                   | 0           | 0           | 0                  | 0           | 0           |
| Якість обслуговування                 | 0,12               | 3                   | 4           | 3           | 0,36               | 0,48        | 0,36        |
| Просування                            | 0,3                | 3                   | 3           | 3           | 0,9                | 0,9         | 0,9         |
| Широта асортименту основних товарів   | 0,32               | 5                   | 3           | 5           | 1,6                | 0,96        | 1,6         |
| Широта асортименту додаткових товарів | 0,1                | 5                   | 3           | 4           | 0,5                | 0,3         | 0,4         |
| Разом:                                | 1                  | 21                  | 17          | 18          | 3,36               | 2,84        | 2,86        |



Найбільшу кількість балів набрав інтернет-магазин «Rozetka» (3,36 бала). Інтернет-магазин Le Boutique та інтернет-магазин Modna Kasta набрали по 2,84 і 2,86 балів відповідно. Проте, у інтернет-магазині «Rozetka» є ще резерви зростання і підвищення конкурентоспроможності. Вони полягають у підвищенні якості обслуговування покупців, розгляду можливостей впровадження системи знижок, розробки системи просування компанії на ринку.

Маркетингові дослідження ринку електронної торгівлі в Україні показують, що споживачі віддають перевагу придбанню через Інтернет товарів середньої цінової категорії. Продукти харчування майже не користуються попитом, адже мають короткий строк зберігання. Товари категорії luxury також не користуються популярністю у зв'язку із тим, що споживачі побоюються купувати такі речі без попереднього ознайомлення.

Загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності магазинів не існує, немає її й для Інтернет-магазинів.

Головними конкурентами «Rozetka» є інтернет-підприємства, що пропонують електронні товари: магазин Comfy, Moyo.ua.

Таблиця 2.18

#### Порівняльна характеристика конкурентів

| Параметр                              | «Rozetka» | Comfy           | Мoyo.ua |
|---------------------------------------|-----------|-----------------|---------|
| Явність знижок                        | Немає     | немає           | немає   |
| Якість товару                         | Середня   | Вище середнього | Середня |
| Просування                            | Слабке    | Слабке          | Слабке  |
| Широта асортименту основних товарів   | Широкий   | Середній        | Широкий |
| Широта асортименту додаткових товарів | Широкий   | Середній        | Широкий |

SWOT-аналіз — метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі факторів і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) и Threats (Загрози).

Головні загрози та сприятливі обставини «Rozetka» підсумуємо у таблиці 2.19:

Таблиця 2.19

## Головні загрози та сприятливі обставини «Rozetka»

| Можливості   | Загрози  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. підвищення конкурентоспроможності продукції;</li> <li>2. освоєння нових видів діяльності;</li> <li>3. вихід на нові ринки або сегменти ринку;</li> <li>4. розширення дистриб'юторської мережі по Україні;</li> <li>5. заходи щодо стимулювання збуту, рекламні зусилля.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. посилення конкуренції з боку інших підприємств;</li> <li>2. підвищення цін на продукцію;</li> <li>3. зниження якості продукції;</li> <li>4. нестабільність законодавчої бази щодо електронної комерції.</li> </ol> |

Вихід на нові ринки або сегменти ринку забезпечить підвищення конкурентоспроможності «Rozetka».

Основні сильні і слабкі сторони «Rozetka» підсумовуємо у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

## Підсумування основних сильних і слабких сторін «Rozetka»

| Сильні сторони   | Слабкі сторони  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. лідерські позиції на ринку серед українських підприємств електронної комерції;</li> <li>2. висока якість сервісу;</li> <li>3. відсутність дефектів у продукції;</li> <li>4. інвестування в нові види діяльності;</li> <li>5. кваліфікований персонал.</li> <li>6. налагоджені канали збуту;</li> <li>7. конкурентоспроможність продукції.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. залежність від постачальників продукції; нестійка їхня база;</li> <li>2. не повна комп'ютеризація виробничого процесу;</li> <li>3. нестача джерел фінансування оборотних коштів.</li> </ol> |

Як бачимо, з таблиці 2.20 сильними сторонами компанії є: лідерські позиції на ринку серед українських виробників електронної продукції; висока якість продукції; відсутність дефектів у продукції; інвестування в нові види продукції; кваліфікований персонал.

Дослідження зв'язку між шансами та сильними сторонами «Rozetka» проведемо у табл.2.21

Таблиця 2.21

## Зв'язок між шансами та сильними сторонами «Rozetka»

| <b>Шанси</b>                                     | <b>Сильні сторони</b> | лідерські позиції на ринку української електронної комерції | висока якість продукції | відсутність дефектів у продукції | інвестування в нові види діяльності | кваліфікований персонал | Високоякісне обладнання | Налагоджені канали збуту | Конкурентоспроможність продукції | Ваговий к-т | Кількість інтеракцій | Добуток | Рейтинг |
|--|-----------------------|---|-------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|----------------------|---------|---------|
| підвищення конкурентоспроможності продукції;     |                       | 1   | 1                       | 1                                | 1                                   | 1                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,2         | 8                    | 1,6     | 4       |
| освоєння нових видів діяльності;                 |                       | 1   | 1                       | 1                                | 1                                   | 0                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,2         | 7                    | 1,4     | 4       |
| вихід на нові ринки або сегменти ринку;          |                       | 1   | 1                       | 1                                | 0                                   | 1                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,3         | 7                    | 2,1     | 5       |
| розширення дистрибуторської мережі по Україні;   |                       | 1   | 1                       | 0                                | 1                                   | 0                       | 0                       | 0                        | 0                                | 0,08        | 3                    | 0,24    | 3       |
| заходи щодо стимулювання збуту, рекламні зусилля |                       | 1   | 1                       | 1                                | 1                                   | 1                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,22        | 8                    | 1,76    | 4       |
| <b>Ваговий к-т</b>                               |                       | <b>0,11</b>   | <b>0,12</b>             | <b>0,15</b>                      | <b>0,1</b>                          | <b>0,12</b>             | <b>0,11</b>             | <b>0,13</b>              | <b>0,15</b>                      |             |                      |         |         |
| <b>Кількість інтеракцій</b>                      |                       | <b>5</b>  | <b>5</b>                | <b>4</b>                         | <b>4</b>                            | <b>3</b>                | <b>4</b>                | <b>4</b>                 | <b>4</b>                         |             |                      |         |         |
| <b>Добуток</b>                                   |                       | <b>0,6</b>  | <b>0,58</b>             | <b>0,52</b>                      | <b>0,4</b>                          | <b>0,36</b>             | <b>0,44</b>             | <b>0,52</b>              | <b>0,6</b>                       |             |                      |         |         |
| <b>Рейтинг</b>                                   |                       | <b>4</b>  | <b>4</b>                | <b>5</b>                         | <b>4</b>                            | <b>4</b>                | <b>5</b>                | <b>4</b>                 | <b>5</b>                         |             |                      |         |         |
| <b>Сума інтеракцій</b>                           |                       | <b>62</b>   |                         |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             |                      |         |         |
| <b>Сума добутоків</b>                            |                       | <b>10,18</b>  |                         |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             |                      |         |         |
| <b>Сума рейтингів</b>                            |                       | <b>49</b>   |                         |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             |                      |         |         |

В табл. 2.21 було визначено, які сильні сторони дають змогу скористатися шансами, а саме відповідальність структури апарату управління та високий рівень кваліфікації персоналу, найменше дадуть змогу скористатися шансами перевірені та надійні постачальники.



Дослідження зв'язку між шансами та слабкими сторонами «Rozetka» проведемо у табл. 2.22

Таблиця 2.22

## Зв'язок між шансами та слабкими сторонами «Rozetka»

| Шанси  | залежність від постачальників; | несприятка база постачальників | Ваговий к-т | Кількість інтеракцій | Добуток | Рейтинг |
|--|--------------------------------|--------------------------------|-------------|----------------------|---------|---------|
| підвищення конкурентоспроможності продукції;     | 1                              | 1                              | 0,2         | 2                    | 1,6     | 4       |
| освоєння нових видів діяльності;                 | 1                              | 1                              | 0,2         | 2                    | 1,4     | 4       |
| вихід на нові ринки або сегменти ринку;          | 1                              | 1                              | 0,3         | 2                    | 2,1     | 5       |
| розширення дистрибуторської мережі по Україні;   | 1                              | 1                              | 0,08        | 2                    | 0,24    | 3       |
| заходи щодо стимулювання збуту, рекламні зусилля | 1                              | 1                              | 0,22        | 2                    | 1,76    | 4       |
| <b>Ваговий к-т</b>                               | <b>0,65</b>                    | <b>0,45</b>                    |             |                      |         |         |
| <b>Кількість інтеракцій</b>                      | <b>5</b>                       | <b>5</b>                       |             |                      |         |         |
| <b>Добуток</b>                                   | <b>3,25</b>                    | <b>2,25</b>                    |             |                      |         |         |
| <b>Рейтинг</b>                                   | <b>4</b>                       | <b>4</b>                       |             |                      |         |         |
| <b>Сума інтеракцій</b>                           |                                |                                | <b>18</b>   |                      |         |         |
| <b>Сума добутоків</b>                            |                                |                                | <b>10,9</b> |                      |         |         |
| <b>Сума рейтингів</b>                            |                                |                                | <b>24</b>   |                      |         |         |

В табл. 2.22 були встановлені слабкі сторони, які не сприяють використанню шансів, а саме високі затрати на виробництво та відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів.

Дослідження зв'язку між загрозами та сильними сторонами «Rozetka» проведемо у табл.2.23

Таблиця 2.23

## Зв'язок між загрозами та сильними сторонами «Rozetka»

| Загрози \ Сильні сторони                          | Сильні сторони             |                       |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             | Загрози              |         |         |
|---|----------------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------------|-------------|----------------------|---------|---------|
|   | лідерські позиції на ринку | висока якість сервісу | відсутність дефектів у продукції | інвестування в нові види діяльності | кваліфікований персонал | Високоякісне обладнання | Налагоджені канали збуту | Конкурентоспроможність продукції | Ваговий к-т | Кількість інтеракцій | Добуток | Рейтинг |
| - посилення конкуренції з боку інших підприємств; | 0                          | 0                     | 0                                | 0                                   | 0                       | 0                       | 0                        | 0                                | 0,05        | 0                    | 0       | 3       |
| - підвищення ціни на продукцію;                   | 0                          | 0                     | 0                                | 0                                   | 0                       | 0                       | 0                        | 0                                | 0,21        | 0                    | 0       | 5       |
| - зниження якості продукції;                      | 0                          | 0                     | 1                                | 0                                   | 1                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,17        | 5                    | 0,85    | 5       |
| - нестабільність законодавчої бази                | 0                          | 0                     | 1                                | 0                                   | 1                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,16        | 5                    | 0,8     | 4       |
| - посилення конкуренції з боку інших підприємств; | 0                          | 1                     | 1                                | 0                                   | 1                       | 1                       | 0                        | 1                                | 0,2         | 5                    | 1       | 4       |
| - підвищення ціни на продукцію;                   | 0                          | 0                     | 1                                | 0                                   | 0                       | 1                       | 1                        | 1                                | 0,05        | 4                    | 0,2     | 3       |
| - зниження якості продукції;                      | 0                          | 0                     | 0                                | 0                                   | 0                       | 0                       | 0                        | 0                                | 0,05        | 0                    | 0       | 3       |
| - нестабільність законодавчої бази                | 0                          | 0                     | 0                                | 0                                   | 0                       | 0                       | 0                        | 0                                | 0,11        | 0                    | 0       | 3       |
| <b>Ваговий к-т</b>                                | <b>0,12</b>                | <b>0,13</b>           | <b>0,14</b>                      | <b>0,1</b>                          | <b>0,12</b>             | <b>0,11</b>             | <b>0,13</b>              | <b>0,15</b>                      |             |                      |         |         |
| <b>Кількість інтеракцій</b>                       | <b>0</b>                   | <b>1</b>              | <b>4</b>                         | <b>0</b>                            | <b>3</b>                | <b>4</b>                | <b>3</b>                 | <b>4</b>                         |             |                      |         |         |
| <b>Добуток</b>                                    | <b>0</b>                   | <b>0,13</b>           | <b>0,56</b>                      | <b>0,4</b>                          | <b>0,36</b>             | <b>0,44</b>             | <b>0,39</b>              | <b>0,6</b>                       |             |                      |         |         |
| <b>Рейтинг</b>                                    | <b>4</b>                   | <b>4</b>              | <b>5</b>                         | <b>4</b>                            | <b>4</b>                | <b>5</b>                | <b>4</b>                 | <b>5</b>                         |             |                      |         |         |
| <b>Сума інтеракцій</b>                            | <b>54</b>                  |                       |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             |                      |         |         |
| <b>Сума добутків</b>                              | <b>5,73</b>                |                       |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             |                      |         |         |
| <b>Сума добутків</b>                              | <b>61</b>                  |                       |                                  |                                     |                         |                         |                          |                                  |             |                      |         |         |

В табл. 2.23 були визначені сильні сторони, які дадуть змогу здолати загрози, а саме були визначені широкий асортимент продукції, високоякісна продукція та конкурентоспроможність продукції.

Дослідження зв'язку між загрозами та слабкими сторонами «Rozetka» проведемо у табл.2.24

Таблиця 2.24

## Зв'язок між загрозами та слабкими сторонами «Rozetka»

| Слабкі сторони<br>Загрози                         | залежність від постачальників | несійка база постачальників | Ваговий к-т | Кількість інтеракцій | Добуток | Рейтинг |
|---|-------------------------------|-----------------------------|-------------|----------------------|---------|---------|
| - посилення конкуренції з боку інших підприємств; | 0                             | 0                           | 0,05        | 0                    | 0       | 3       |
| - підвищення ціни на продукцію;                   | 1                             | 0                           | 0,21        | 1                    | 0,21    | 5       |
| - зниження якості продукції;                      | 0                             | 0                           | 0,17        | 0                    | 0       | 5       |
| - нестабільність законодавчої бази                | 1                             | 0                           | 0,16        | 1                    | 0,16    | 4       |
| - посилення конкуренції з боку інших підприємств; | 0                             | 0                           | 0,2         | 0                    | 0       | 4       |
| - підвищення ціни на продукцію;                   | 0                             | 0                           | 0,05        | 0                    | 0       | 3       |
| - зниження якості продукції;                      | 0                             | 0                           | 0,05        | 0                    | 0       | 3       |
| - нестабільність законодавчої бази                | 0                             | 0                           | 0,11        | 0                    | 0       | 3       |
| <b>Ваговий к-т</b>                                | <b>0,65</b>                   | <b>0,45</b>                 |             |                      |         |         |
| <b>Кількість інтеракцій</b>                       | <b>2</b>                      | <b>0</b>                    |             |                      |         |         |
| <b>Добуток</b>                                    | <b>1,3</b>                    | <b>0</b>                    |             |                      |         |         |
| <b>Рейтинг</b>                                    | <b>4</b>                      | <b>4</b>                    |             |                      |         |         |
| <b>Сума інтеракцій</b>                            |                               | <b>4</b>                    |             |                      |         |         |
| <b>Сума добутків</b>                              |                               | <b>1,67</b>                 |             |                      |         |         |
| <b>Сума рейтингів</b>                             |                               | <b>38</b>                   |             |                      |         |         |



В табл. 2.24 треба було встановити слабкі сторони, які посилюють силу впливу загроз, але високі затрати на виробництво та відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів не посилюють силу впливу загроз.

Встановимо зв'язки між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища, для цього будемо матрицю SWOT-аналізу у табл. 2.25

Таблиця 2.25

Матриця SWOT-аналізу

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p><b>Шанси</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. підвищення конкурентоспроможності продукції;</li> <li>2. освоєння нових видів діяльності;</li> <li>3. вихід на нові ринки або сегменти ринку;</li> <li>4. розширення дистрибуторської мережі по Україні;</li> <li>5. заходи щодо стимулювання збуту, рекламні зусилля.</li> </ol> | <p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. посилення конкуренції з боку інших підприємств;</li> <li>2. підвищення цін на продукцію;</li> <li>3. зниження якості продукції;</li> <li>4. нестабільність законодавчої бази щодо електронної комерції.</li> </ol> |
| <p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. лідерські позиції на ринку серед українських підприємств електронної комерції;</li> <li>2. висока якість послуг;</li> <li>3. відсутність дефектів у продукції;</li> <li>4. інвестування в нові види діяльності;</li> <li>5. кваліфікований персонал.</li> </ol> | <p><b>Максі-макі</b><br/><b>Стратегія агресивна</b></p> <p>Сума інтеракцій = 33<br/>Сума добутоків = 11,23</p>  | <p><b>Максі-міні</b><br/><b>Стратегія консервативна</b></p> <p>Сума інтеракцій = 27<br/>Сума добутоків = 5,73</p>  |
| <p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. залежність від поставників продукції; нестійка їхня база;</li> <li>2. не повна комп'ютеризація виробничого процесу;</li> <li>3. нестача джерел фінансування оборотних коштів.</li> </ol>  | <p><b>Міні-макі</b><br/><b>Стратегія конкурентна</b></p> <p>Сума інтеракцій = 10<br/>Сума добутоків = 12,6</p>  | <p><b>Міні-міні</b><br/><b>Стратегія захисна</b></p> <p>Сума інтеракцій = 2<br/>Сума добутоків = 1,67</p>  |

В результаті проведення SWOT-аналізу «Rozetka» була вибрана конкурентна стратегія (Mini-maxi).

Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції «Rozetka», частка ринку постійно зменшувалась. Закордонні конкуренти швидко та вміло скористались тим фактом, що темпи росту виробництва «Rozetka» не встигали за темпами росту споживання.

Надзвичайно сильні позиції підприємство має на ринку Західної України, де продається близько 40 % продукції.

«Rozetka» потрапляє у пряму залежність від посередників, які фактично формують пакет замовлень, що може призвести до диктатури торгівлі.

### 2.3. Моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства

Роль конкуренції в умовах ринкової економіки виконує ряд функцій і неопосередковано впливає на ефективність всього процесу виробництва, підвищує його технічний рівень, забезпечує підвищення якості товарів та послуг, розширення асортименту продукції.

Отже встановлення оптимальної частки ринку, що контролюється панівним суб'єктом, передбачає процес пошуку компромісного розв'язку, обумовленого сукупністю об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на кількісну міру частки ринку, яку займає підприємство. Реальне розширення частки ринку, очевидно, залежить від різних факторів, зокрема від сили конкурентів, від необхідного для реалізації стратегії об'єму ресурсів, а також від готовності менеджменту до пожертви частини прибутків задля майбутніх доходів. В статті Р. Баззела, Б. Гейла і Р.Салтана стратегії бізнес-одиниць відносно часток ринку поділяються на три групи:

- 1) стратегії нарощування, які базуються на активних діях, направлених на збільшення частки ринку через ввід нових товарів та додаткових маркетингових програм;
- 2) стратегії утримання, які направлені на збереження теперішньої частки ринку;
- 3) стратегії збору урожаю, які переслідують ціль отримання короткострокових прибутків при скороченні частки ринку, що належить бізнес-одиниці [38, с. 65].

Таким чином, кількісна міра, що характеризує реальне положення підприємства в конкурентному середовищі, - доля ринку, виступає в якості висоти піраміди, як оптимальний кількісний параметр.

Обчислення об'єму піраміди, як моделі реального результату оцінки конкурентоздатності підприємства, визначає кількісну оцінку конкурентоспроможності.



Конкурентоспроможність інтернет-магазинів авторами робіт [5; 6; 13] трактується як можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Вона визначається на основі комплексу економічних характеристик (чинників) у їх взаємозв'язку з метою досягнення та встановлення конкурентних переваг перед іншими учасниками ринку.

Слід підкреслити, що необхідною умовою формування конкурентних переваг є врахування синергетичного ефекту [3], який передбачає виділення такого набору характеристик (чинників) конкурентоспроможності, при якому загальна конкурентна позиція інтернет-магазину є завжди більшою (або меншою) суми конкурентних переваг, що забезпечує кожен з виділених чинників.

Наше дослідження спрямоване на кількісну інтерпретацію конкурентоспроможності як категорії, тож ми пропонуємо визначати кількісну характеристику рівня конкурентоспроможності на основі відносного показника – відношення кількості конкурентних переваг даної компанії, обумовлених економічними чинниками функціонування у відповідному конкурентному середовищі, до загальної кількості усіх можливих конкурентних переваг в даних умовах, формула 2.1:

$$RK_s = \frac{k_s}{k_z}, \quad (2.1)$$

де  $RK_s$  – рівень конкурентоспроможності інтернет-компанії (ІК);  $k_s$  – кількість конкурентних переваг;  $k_z$  – загальна кількість усіх можливих конкурентних переваг, досягнення яких є можливим в рамках конкурентного середовища інтернет-ринку (ІР).

Нехай конкурентне середовище на ІР забезпечується шляхом  $n$  економічних чинників, кожен з яких надає можливість отримати від 1 до  $k$  конкурентних переваг. Для більшої деталізації поділимо чинники формування конкурентного середовища на внутрішні та зовнішні, це допоможе визначити, які чинники повинні бути удосконалені для збільшення кількості конкурентних переваг інтернет-компанії.

Для формалізації конкурентних переваг інтернет-компанії представимо співвідношення між економічними чинниками та конкурентними перевагами у вигляді матриці (таблиця 2.27), яка містить  $n$  рядків та  $k$  стовпчиків.

Таблиця 2.27

Бінарні характеристики взаємообумовленості конкурентних переваг інтернет-компанії чинниками формування конкурентного середовища на інтернет-ринку

| Економічні чинники формування конкурентного середовища |           | Конкурентні переваги |            |            |       |            |       |            |
|--|-----------|----------------------|------------|------------|-------|------------|-------|------------|
|  |           | 1                    | 2          | ...        | $i$   | ...        | $k$   |            |
| Економічні чинники формування конкурентного середовища | зовнішні  | 1                    | $a_{11}$   | $a_{12}$   | ...   | $a_{1i}$   | ...   | $a_{1k}$   |
|  |           | 2                    | $a_{21}$   | $a_{22}$   | ...   | $a_{2i}$   | ...   | $a_{2k}$   |
|  |           | ...                  | ...        | ...        | ...   | ...        | ...   | ...        |
|  |           | $j$                  | $a_{j1}$   | $a_{j2}$   | ...   | $a_{ji}$   | ...   | $a_{jk}$   |
|  |           | ...                  | ...        | ...        | ...   | ...        | ...   | ...        |
|  |           | $m$                  | $a_{m1}$   | $a_{m2}$   | ...   | $a_{mi}$   | ...   | $a_{mk}$   |
|  |           | Сума                 | $S_{z1}$   | $S_{z2}$   | ...   | $S_{zi}$   | ...   | $S_{zk}$   |
|  | внутрішні | $m+1$                | $a_{m+11}$ | $a_{m+12}$ | ...   | $a_{m+1i}$ | ...   | $a_{m+1k}$ |
|  |           | $m+2$                | $a_{m+21}$ | $a_{m+22}$ | ...   | $a_{m+2i}$ | ...   | $a_{m+2k}$ |
|  |           | ...                  | ...        | ...        | ...   | ...        | ...   | ...        |
|  |           | $l$                  | $a_{l1}$   | $a_{l2}$   | ...   | $a_{li}$   | ...   | $a_{lk}$   |
|  |           | ...                  | ...        | ...        | ...   | ...        | ...   | ...        |
|  |           | $n$                  | $a_{n1}$   | $a_{n2}$   | ...   | $a_{ni}$   | ...   | $a_{nk}$   |
|  |           | Сума                 | $S_{v1}$   | $S_{v2}$   | ...   | $S_{vi}$   | ...   | $S_{vk}$   |
| Сума   |           | $S_1$                | $S_2$      | ...        | $S_i$ | ...        | $S_k$ |            |

Елементами матриці  $a_{ji}$  та  $a_{ij}$  виступають бінарні характеристики, які приймають лише два значення «1» чи «0» в залежності від того, чи надає  $j$ -й (зовнішній,  $j=1/m$ ) або  $l$ -й (внутрішній,  $l=m+1/n$ ) економічний чинник  $i$ -ту ( $i=1/k$ ) конкурентну перевагу для даного інтернет-магазину.

Елементи матриці  $a_{ji}$  та  $a_{ij}$  визначаються за формулами 2.2 та 2.3:

$$a_{ji} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } j^{\text{й}} \text{ економічний чинник надає } i^{\text{ту}} \text{ конкурентну перевагу} \\ 0, \text{ якщо } j^{\text{й}} \text{ економічний чинник не надає } i^{\text{ту}} \text{ конкурентну перевагу} \end{cases}, \quad (2.2)$$

де  $a_{ji}$  – бінарні характеристики взаємообумовленості конкурентних переваг інтернет-компанії зовнішніми економічними чинниками формування конкурентного середовища на внутрішньому інтернет-ринку.

$$a_{ji} = \begin{cases} 1, \text{ якщо } 1^{\text{й}} \text{ економічний чинник надає } i^{\text{ту}} \text{ конкурентну перевагу} \\ 0, \text{ якщо } 1^{\text{й}} \text{ економічний чинник не надає } i^{\text{ту}} \text{ конкурентну перевагу} \end{cases}, \quad (2.3)$$

де  $a_{li}$  – бінарні характеристики взаємообумовленості конкурентних переваг інтернет-компанії внутрішніми економічними чинниками формування конкурентного середовища на внутрішньому інтернет-ринку.

Для визначення кількості конкурентних переваг певної ІК на внутрішньому ІР необхідно, виходячи з даних таблиці 2, визначити суму бінарних характеристик за  $i$ -тою ( $i=1/k$ ) конкурентною перевагою, яка може бути обумовлена  $m$  зовнішніми та  $n$  -  $m$  внутрішніми економічними чинниками формування конкурентного середовища внутрішнього ІР, відповідно формули 2.4, 2.5:

$$S_{zi} = \sum_{j=1}^m a_{ij} \quad (2.4)$$

$$S_{vi} = \sum_{l=1}^{n-m} a_{il} \quad (2.5)$$

Розраховані характеристики  $S_{zi}$  та  $S_{vi}$  враховують не лише наявність у даної інтернет-компанії певної кількості конкурентних переваг, але і додаткові конкурентні переваги, виникнення яких зумовлене синергетичним ефектом взаємообумовленості економічних чинників конкурентного середовища. Так, якщо отримаємо  $S_{zi} \geq 1$ , можна стверджувати про наявність у інтернет-компанії відповідної  $i$ -тої ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги  $Z_{zi}$ , обумовленої зовнішнім чинником формування конкурентного середовища, а якщо отримаємо  $S_{vi} \geq 1$ , можна стверджувати про наявність у компанії відповідної  $i$ -тої ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги  $Z_{vi}$ , обумовленої внутрішнім чинником формування конкурентного середовища.

Бінарні характеристики наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) інтернет-компанії  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги визначається за формулами 2.6 та 2.7:

$$Z_{zi} = \begin{cases} 1, \text{ якщо інтернет – компанія має } i^{\text{ту}} \text{ конкурентну перевагу} \\ 0, \text{ якщо інтернет – компанія не має } i^{\text{тої}} \text{ конкурентної переваги} \end{cases}, \quad (2.6)$$

$$Z_{vi} = \begin{cases} 1, \text{ якщо інтернет – компанія має } i^{\text{ту}} \text{ конкурентну перевагу} \\ 0, \text{ якщо інтернет – компанія не має } i^{\text{тої}} \text{ конкурентної переваги} \end{cases}, \quad (2.7)$$



де  $Z_{zi}$  – бінарна характеристика наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої зовнішніми чинниками;  $Z_{vi}$  – бінарна характеристика наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої зовнішніми чинниками.

Кількість конкурентних переваг, зумовлених зовнішніми чи внутрішніми чинниками формування конкурентного середовища, визначимо за формулами 2.8 та 2.9 відповідно:

$$\sum_{i=1}^k Z_{zi} | S_{zi} \geq 1, \quad (2.8)$$

$$\sum_{i=1}^k Z_{vi} | S_{vi} \geq 1, \quad (2.9)$$

У випадку  $S_{zi} \geq 2$  /  $S_{vi} \geq 2$ , спостерігається синергетичний ефект взаємообумовленості зовнішніх / внутрішніх економічних чинників конкурентного середовища, який надає можливість отримати додаткові конкурентні переваги, відповідно формули 2.10, 2.11:

$$\left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j a_{ij} \right] | S_{zi} \geq 2, \quad (2.10)$$

$$\left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{il} \right] | S_{zi} \geq 2, \quad (2.11)$$

Важливим аспектом при визначенні рівня конкурентоспроможності інтернет-компанії та синергетичного ефекту взаємообумовленості економічних чинників конкурентного середовища є те, що на певній території економічні чинники мають більш пріоритетне значення, ніж інші.

Саме тому пропонується надати їм вагових коефіцієнтів відповідно до визначеного рангу  $r_j$ , яке може приймати значення  $1, 2, \dots, n$ . Кількість конкурентних переваг  $s$ -ї ІК з урахуванням синергетичного ефекту пропонуємо визначати за формулою 2.12:

$$k_z = \max \left\{ \sum_{i=1}^k Z_{zi} | S_{zi} \geq 1; \sum_{i=1}^k Z_{vi} | S_{vi} \geq 1 \right\} + \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j a_{ji} \right] | S_{zi} \geq 2 + \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right] | S_{vi} \geq 2, \quad (2.12)$$

де  $k_s$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) інтернет-компанії;  $Z_{zi}$  – бінарна характеристика наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої зовнішніми чинниками;  $S_{zi}$  – сума бінарних характеристик за  $i$ -тою

( $i=1/k$ ) конкурентною перевагою, яка може бути обумовлена  $m$  зовнішніми економічними чинниками формування конкурентного середовища внутрішнього ІР;  $Z_{vi}$  – бінарна характеристика наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої внутрішніми чинниками;  $S_{vi}$  – сума бінарних характеристик за  $i$ -тою ( $i=1/k$ ) перевагою, яка може бути обумовлена  $n - m$  внутрішніми економічними чинниками формування конкурентного середовища внутрішнього інтернет-ринку;  $[ ]$  – ціла частина числа;  $m$  – кількість зовнішніх чинників формування конкурентного середовища;  $r_j$  – ранг  $j$ -го ( $j=1/m$ ) зовнішнього економічного чинника;  $n-m$  – кількість внутрішніх чинників формування конкурентного середовища;  $l$  – ранг  $l$ -го ( $l=m+1/n$ ) внутрішнього економічного чинника.

Відповідно до формули 2.12 пропонуємо визначити  $k_{zs}$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК, обумовлених зовнішніми чинниками за формулою 2.13 та  $k_{vs}$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК, обумовлених внутрішніми чинниками за формулою 2.14:

$$k_{zs} = \sum_{i=1}^k Z_{zi} | S_{zi} \geq 1 + \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j a_{ji} \right] | S_{zi} \geq 2, \quad (2.13)$$

$$k_{vs} = \sum_{i=1}^k Z_{vi} | S_{vi} \geq 1 + \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right] | S_{vi} \geq 2, \quad (2.14)$$

Аналогічно приведеній методиці визначення кількості конкурентних переваг  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) компанії можна визначити загальну кількість усіх конкурентних переваг, досягнення яких є можливим в рамках конкурентного середовища на інтернет-ринку. Так, формується матриця, елементи якої приймають лише значення «1», тобто кожний  $j$ -й (зовнішній,  $j=1/m$ ) та  $l$ -й (внутрішній,  $l=m+1/n$ ) економічний чинник надає  $i$ -ту ( $i=1/k$ ) конкурентну перевагу для даної інтернет-компанії.

Кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності інтернет-компанії на інтернет-ринку визначимо за формулою 2.15:

$$RK_s = \frac{k_s}{k + \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j \right] + \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l \right]}, \quad (2.15)$$

де  $RK_s$  – рівень конкурентоспроможності  $s$ -ї інтернет-компанії;  $ks$  – кількість конкурентних переваг  $s$ -ї інтернет-компанії;  $k$  – загальна кількість усіх можливих конкурентних переваг, досягнення яких є можливим в рамках конкурентного середовища на IP;  $r_j$  – ранг  $j$ -го ( $j=1/m$ ) зовнішнього економічного чинника;  $r_l$  – ранг  $l$ -го ( $l=m+1/n$ ) внутрішнього економічного чинника;  $[ ]$  – ціла частина числа.

Недоліком формули 2.15 є те, що існують випадки, коли не враховується деяка кількість конкурентних переваг. Можна казати про наявність у інтернет-компанії конкурентної переваги, якщо вона зумовлена чинниками або зовнішнього, або внутрішнього середовища. Якщо виникає ситуація, коли одна конкурентна перевага зумовлена лише чинниками внутрішнього середовища, а дві інші – лише чинниками зовнішнього середовища, то сума бінарних характеристик наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) інтернет-компанії  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої зовнішніми чинниками (формула 8) буде дорівнювати  $k - 2$ , а сума бінарних характеристик наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) компанії  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої внутрішніми чинниками (формула 9) буде дорівнювати  $k - 1$ . В такому разі для розрахунку  $ks$  буде обрана сума бінарних характеристик наявності у  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) інтернет-компанії  $i$ -ї ( $i=1/k$ ) конкурентної переваги, обумовленої внутрішніми чинниками і перевага, яка зумовлена зовнішніми чинниками, але не зумовлена внутрішніми не буде врахована. Крім цього, оскільки синергетичний ефект може виникнути в розрізі кожної конкурентної переваги і бути обумовленим як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, то і визначення кількості конкурентних переваг і синергетичного ефекту слід проводити в розрізі конкретної переваги.

Зважаючи на зазначені аспекти вносимо зміни до формул 12 – 14. Таким чином, розрахунок кількості конкурентних переваг  $s$ -ї ІК з урахуванням синергетичного ефекту буде розраховуватися за формулою 2.16:

$$k_z = \sum_{i=1}^k \max\{Z_{zi} | S_{zi} \geq 1; Z_{vi} | S_{vi} \geq 1\} +$$



$$\sum_{i=1}^k \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j a_{ji} \right] |S_{zi} \geq 2 + \sum_{i=1}^k \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right] |S_{vi} \geq 2, \quad (2.16)$$

Кількість конкурентних переваг  $s$ -ї ( $s=1/N$ ) ІК, обумовлених зовнішніми та внутрішніми чинниками буде розраховано за формулами 2.17, 2.18 відповідно:

$$k_{zs} = \sum_{i=1}^k Z_{zi} |S_{zi} \geq 1 + \sum_{i=1}^k \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j a_{ji} \right] |S_{zi} \geq 2, \quad (2.17)$$

$$k_{vs} = \sum_{i=1}^k Z_{vi} |S_{vi} \geq 1 + \sum_{i=1}^k \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l a_{li} \right] |S_{vi} \geq 2, \quad (2.18)$$

Тоді остаточний варіант розрахунку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності інтернет-компанії на інтернет-ринку визначатиметься за формулою 2.19:

$$RK_s = \frac{k_s}{k + k * \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m r_j \right] + k * \left[ \frac{1}{n-m} \sum_{l=m+1}^n r_l \right]}, \quad (2.19)$$

Перш за все для визначення конкурентоспроможності ІК слід визначити вагомість чинників формування конкурентного середовища. Ці розрахунки проводимо за методом аналізу ієрархій Сааті. Для більш досконалого визначення пріоритетів чинників застосуємо метод Сааті декілька разів. По-перше проведемо попарне порівняння внутрішніх чинників формування конкурентного середовища з точки зору клієнта та визначимо вектор пріоритетів. Також необхідно знайти загальну кількість конкурентних переваг досягнення якої є можливим за наявного конкурентного середовища. Максимально можлива кількість конкурентних переваг отримана за умови, коли кожен чинник формування конкурентного середовища буде надавати кожен конкурентну перевагу і дорівнює 77.

Ще одним недоліком моделі є те, що вона у значній мірі суб'єктивна. Для усунення цього недоліку пропонується розробити систему показників, виходячи з яких визначається, чи надає певний економічний чинник конкретну конкурентну перевагу ІК. Для цього застосовується технологія обробки інформації на основі порівняння з еталонним показником.

Першим внутрішнім чинником формування конкурентного середовища є мережева структура представництв інтернет-компанії. З точки зору розгалужена мережа представництв дозволяє залучити більшу кількість клієнтів, а для клієнта

– підвищує зручність та ефективність обслуговування. Для визначення чи надає цей чинник конкурентні переваги аналізується кількість областей в яких представлена дана інтернет-компанія та кількість представництв. Таким чином залежність наявності конкурентних переваг від цього чинника представлена в таблиці 2.28.

Таблиця 2.28

Залежність отримання інтернет-компанією конкурентних переваг від внутрішнього чинника – мережева структура представництв

| Кількість покритих областей та представництв | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|--|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| 25 областей, більше 100 представництв        | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 0  |
| 25 областей, більше 50 представництв         | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 1                               | 0  |
| 25 областей, більше 25 представництв         | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 0  |
| Більше 10 областей, більше 15 представництв  | 1                                | 0  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 0  |
| Менше 10 областей                            | 0                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |

Внутрішній чинник формування конкурентного середовища – частка ІР, який займає певна інтернет-компанія вимірюється у відсотках.

Контролюючи значний сегмент інтернет-ринку ІК має більший вплив на формування ціни послуги та інших ринкових характеристик.

Власний капітал є гарантією збереження її фінансової стійкості, навіть за умови браку премій та прибутку від інвестиційної діяльності, необхідних для виконання поточних та довгострокових зобов'язань [2]. Коефіцієнт фінансової незалежності або коефіцієнт капіталізації розраховується як відношення власного капіталу до валюти балансу [4] і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Частина власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів повинна бути не меншою 50%, тобто коефіцієнт капіталізації, що визначає фінансову стійкість більше 0,5.



Диверсифікація інтернет-послуг. Широкий спектр послуг, що надаються ІК, сприяє більш повному задоволенню потреб клієнта. Будь-яка ІК, яка здійснює свою діяльність на території України, працює згідно ліцензій [1].

Співробітництво з іноземними компаніями як внутрішній чинник формування конкурентного середовища дозволяє вивчати інші ринки і освоювати діяльність поза межами національного ринку. Також співробітництво з іноземними інтернет-компаніями є вигідним і для убезпечення від ризиків, пов'язаних із діяльністю на внутрішньому ринку шляхом перестраховування. Визначення наявності у ІК конкурентної переваги буде здійснюватися в залежності від кількості її партнерів.

Доступність інформації та якість обслуговування як внутрішні чинники формування конкурентного середовища відносяться до якісних показників.

Наявність конкурентних переваг визначається на основі експертних оцінок.

Співробітництво з банками. Цей чинник надає конкурентні переваги в залежності від того скільки банків-партнерів має інтернет-компанія.

Важливим чинником формування конкурентного середовища є рівень виплат. Даний коефіцієнт характеризує співвідношення виплачених компанією коштів і платежів, отриманих від клієнтів. Визначити рівень виплат можна поділивши об'єм виплат на об'єм платежів. Оптимальний рівень виплат для інтернет-компанії повинен знаходитися в межах від 50 до 70%. Всі цифри нижче 50% можуть свідчити про завищені тарифи або нелояльну виплатну політику. Якщо ж рівень виплат вище 70%, це говорить про незбалансованість страхового портфеля, що може негативно впливати на здатність компанії виконувати свої обов'язки в подальшому.

Ефективність реалізації внутрішніх можливостей інтернет-компаній значною мірою обумовлена зовнішнім середовищем їх функціонування. Так, зовнішні чинники формування конкурентного середовища на інтернет-ринку відображають умови реалізації потенційних можливостей, які забезпечуються країною їх розташування [8].

В залежності від певних показників розвиненості країни інтернет-компанії, які працюють на його ринку будуть отримувати конкурентні переваги. Тому кількість конкурентних переваг, які отримає компанія буде залежати від рівня розвитку країни, резидентом якої вона є.

В разі присутності на інтернет-ринку іноземних інтернет-компаній, їх репутація, довіра до них з боку споживачів, і відповідно конкурентоспроможність, буде залежати загалом від ставлення до країни їх походження. Кількісно це може бути виражено індексом конкурентоспроможності країни. Показники якості життя та ВВП на душу населення визначають рівень платоспроможного попиту на інтернет-послуги.

Вплив політичного чинника на конкурентоспроможність може проявлятися у лобіюванні інтересів окремих інтернет-компаній.

Залежність вище перерахованих чинників формування конкурентного середовища наведено в додатку А.

Поділ чинників формування конкурентних переваг на зовнішні та внутрішні робить модель придатною для застосування не лише на національному ринку інтернет-послуг, але й на IP будь-якої іншої країни.

## Висновки за розділом 2

Інтернет-магазин «Rozetka» – найбільший в Україні онлайн-магазин побутової техніки та електроніки. На даний момент в магазині представлений широкий асортимент – від холодильників, мікрохвильових печей і морозениць, до алкогольних напоїв, автотоварів і книг.

Загалом підприємство має цілком задовільний стан, здійснює ефективно свою діяльність. Серед показників рентабельності позитивне значення мають коефіцієнти рентабельності продукції та діяльності, а коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу потребують покращення.

Нами був проведений моніторинг роботи трьох Інтернет-магазинів України, які активно працюють. За більшістю показників електронний магазин «Rozetka» перевершує по ряду абсолютних показників своїх конкурентів. У той же час найбільш конкурентоспроможним електронним магазином є «Rozetka», оскільки в нього найвища інтегральна числова оцінка. Проте в даному випадку різниця між трьома інтегральними оцінками електронних магазинів настільки незначна, фактично не більше 3%, що дає підставу говорити про зразкову рівність якості досліджуваних систем електронної торгівлі.

Маркетингові дослідження ринку електронної торгівлі в Україні показують, що споживачі віддають перевагу придбанню через Інтернет товарів середньої цінової категорії. Продукти харчування майже не користуються попитом, адже мають короткий строк зберігання. Товари категорії luxury також не користуються популярністю у зв'язку із тим, що споживачі побоюються купувати такі речі без попереднього ознайомлення.

Головними конкурентами «Rozetka» є інтернет-підприємства, що пропонують електронні товари.

В результаті проведення SWOT-аналізу «Rozetka» була вибрана конкурентна стратегія (Mini-maxi).

Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції «Rozetka», частка ринку постійно зменшувалась. Закордонні конкуренти швидко



та вміло скористались тим фактом, що темпи росту виробництва «Rozetka» не встигали за темпами росту споживання.

Надзвичайно сильні позиції підприємство має на ринку Західної України, де продається близько 40 % продукції.

«Rozetka» потрапляє у пряму залежність від посередників, які фактично формують пакет замовлень, що може призвести до диктатури торгівлі.

## РОЗДІЛ 3. ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ

### 3.1. Інформаційно-логічна модель системи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для побудови інформаційно-логічної моделі визначення конкурентоспроможності підприємства електронної торгівлі перш за все слід визначити склад і структуру даних предметної області, які мають міститись у нашій системі. Аналіз виявлених даних дозволяє визначити функціональні залежності та структурні зв'язки між об'єктами. На рисунку 3.1 зображено узагальнену схему інформаційно-логічної моделі системи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

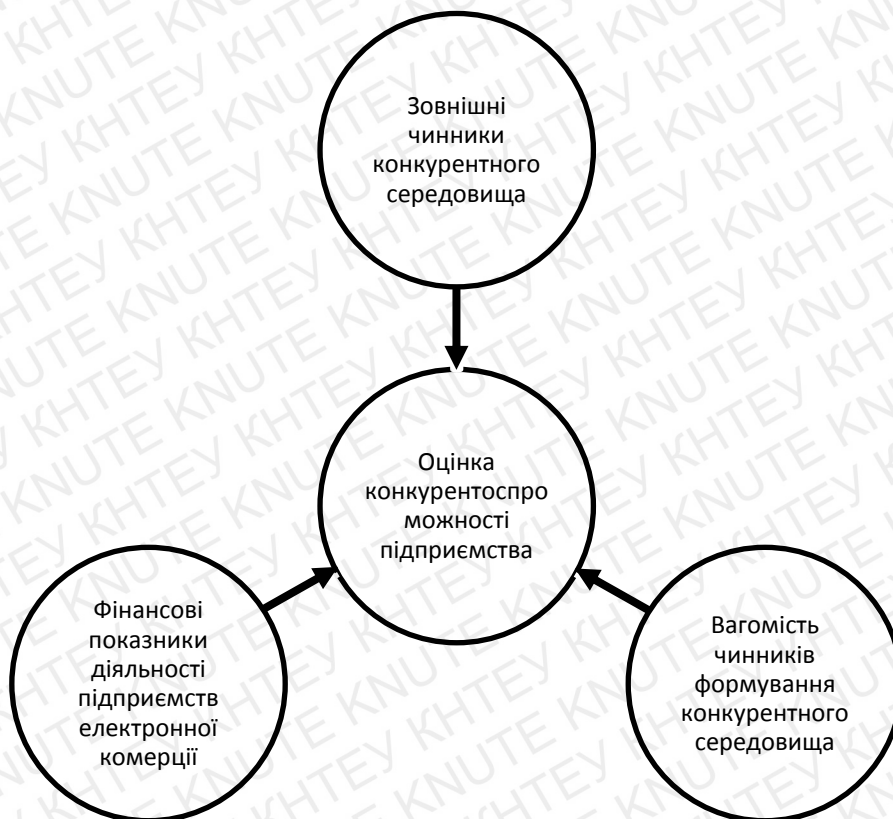


Рис. 3.1 Узагальнена схема інформаційно-логічної моделі системи оцінки конкурентоспроможності підприємства

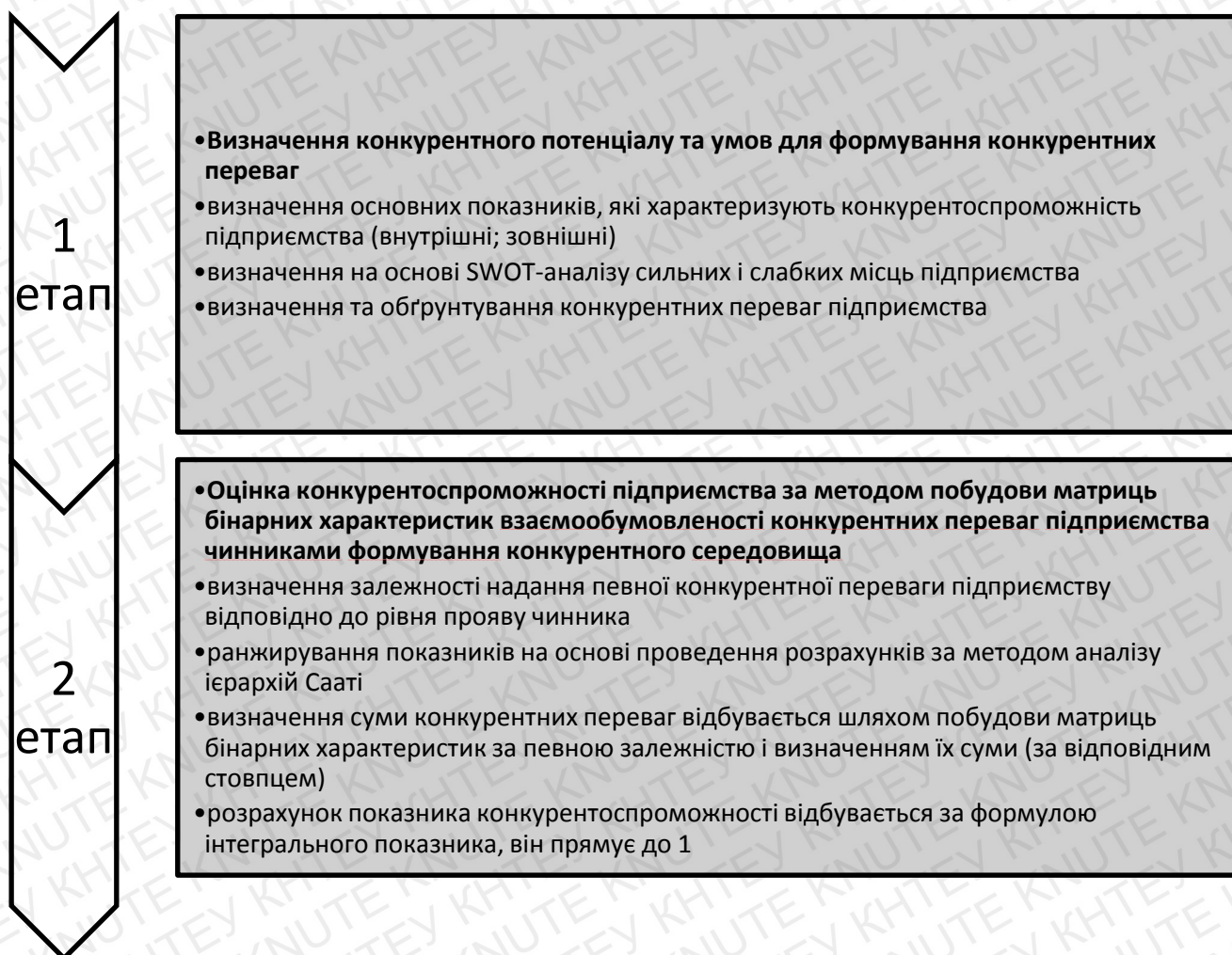


Рис. 3.2 Структурно-логічна схема системи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Тож відповідно до вищезазначеної моделі, необхідно прояснити, що вагомість чинників формування конкурентного середовища розраховуємо за методом аналізу ієрархій Сааті. Для більш досконалого визначення пріоритетів чинників застосуємо метод Сааті декілька разів. По-перше визначимо вагомість внутрішніх чинників з різних точок зору: клієнта, інвестора та ІК. У таблиці 3.1 наведено результати попарного порівняння внутрішніх чинників формування конкурентного середовища з точки зору клієнта, а у таблиці 3.2 – вектор пріоритетів.



Таблиця 3.1

Результати попарного порівняння внутрішніх чинників з точки зору клієнта  
інтернет-компанії

| Внутрішні чинники формування конкурентного середовища | Мережева структура | Частка інтернет-ринку | Фінансова стійкість | Рівень виплат | Диверсифікація інтернет-послуг | Співробітництво з іноземними ІК | Доступність інформації | Якість обслуговування | Співробітництво з банками |
|---|--------------------|-----------------------|---------------------|---------------|--------------------------------|---------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Мережева структура                                    | 1                  | 7                     | 1/3                 | 1/3           | 1                              | 5                               | 5                      | 1/3                   | 7                         |
| Частка інтернет-ринку                                 | 1/7                | 1                     | 1/7                 | 1/9           | 1/5                            | 1/3                             | 1/3                    | 1/7                   | 1                         |
| Фінансова стійкість                                   | 3                  | 7                     | 1                   | 1             | 3                              | 7                               | 5                      | 3                     | 9                         |
| Рівень виплат   | 3                  | 9                     | 1                   | 1             | 5                              | 7                               | 7                      | 3                     | 9                         |
| Диверсифікація інтернет-послуг                        | 1                  | 5                     | 1/3                 | 1/5           | 1                              | 5                               | 3                      | 1/3                   | 5                         |
| Співробітництво з іноземними ІК                       | 1/5                | 3                     | 1/7                 | 1/7           | 1/5                            | 1                               | 1                      | 1/5                   | 3                         |
| Доступність інформації                                | 1/5                | 3                     | 1/5                 | 1/7           | 1/3                            | 1                               | 1                      | 1/5                   | 3                         |
| Якість обслуговування                                 | 3                  | 7                     | 1/3                 | 1/3           | 3                              | 5                               | 5                      | 1                     | 7                         |
| Співробітництво з банками                             | 1/7                | 1                     | 1/9                 | 1/9           | 1/5                            | 1/3                             | 1/3                    | 1/7                   | 1                         |

Таблиця 3.2

Вектор пріоритетів внутрішніх чинників формування конкурентного середовища

| Внутрішні чинники формування конкурентного середовища | Вектор пріоритетів |
|---|--------------------|
| Мережева структура                                    | 0,108921892        |
| Частка інтернет-ринку                                 | 0,017360167        |
| Фінансова стійкість                                   | 0,223313604        |
| Рівень виплат   | 0,262308389        |
| Диверсифікація інтернет-послуг                        | 0,091943243        |
| Співробітництво з іноземними ІК                       | 0,031097633        |
| Доступність інформації                                | 0,033847377        |
| Якість обслуговування                                 | 0,151443819        |
| Співробітництво з банками                             | 0,016929318        |

Для аналізу наявності певних конкурентних переваг у інтернет-компаній необхідним є збір, аналіз та систематизація початкових даних. У якості вхідної

інформації було взято фінансові показники діяльності, які публікуються на офіційних сайтах інтернет-компаній.

Для чинника доступність інформації оцінка 5 відповідає повністю доступній інформації, 4 – частково доступній інформації, 3, 2, 1 – важкодоступній інформації.

Для чинника якість обслуговування оцінка 5 відповідає відмінній якості обслуговування, 4 – добрій, 3 – задовільній, 2 та 1 – незадовільній.

Оскільки розглядаються інтернет-компанії, які здійснюють свою діяльність на інтернет-ринку України, то конкурентні переваги, зумовлені зовнішніми чинниками формування конкурентоспроможності будуть надаватися інтернет-компаніям як таким, що працюють на інтернет-ринку країн що розвиваються.

Для прикладу розглянемо, які конкурентні переваги має інтернет-компанія «Rozetka».

Коефіцієнт капіталізації компанії «Rozetka» дорівнює 0,42, що більше 0,3, тому внутрішній чинник формування конкурентного середовища – фінансова стійкість зумовить збільшення клієнтів компанії, інтенсифікацію попиту на інтернет-послуги та підвищення довіри до ІК.

Конкурентні переваги, які має інтернет-компанія і чинники, якими вони зумовлені наведено в таблиці 3.3.

Для того, щоб можна було визначити рівень конкурентоспроможності кожної інтернет-компанії знайдемо загальну кількість конкурентних переваг досягнення якої є можливим за наявного конкурентного середовища.

Максимально можлива кількість конкурентних переваг отримана за умови, коли кожен чинник формування конкурентного середовища буде надавати кожну конкурентну перевагу і дорівнює 77.

Таблиця 3.3

## Конкурентні переваги компанії «Rozetka»

|  |               | Ранг чинника | Конкурентні переваги                       |  |   |                                      |                                   |                                 |  | Сума |   |   |   |
|--|---------------|--------------|--|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|------|---|---|---|
|  |               |              | 1. Збільшення кількості клієнтів           | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |      |   |   |   |
| Економічні чинники формування конкурентного середовища | внутрішні (n) | 1            | Мережева структура представництв           | 5  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | 1    | 0 | - |   |
|  |               | 2            | Частка інтернет-ринку                      | 9  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | 1    | 1 | 0 | - |
|  |               | 3            | Фінансова стійкість                        | 1  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 0  | 1    | 0 | 0 | - |
|  |               | 4            | Рівень виплат                              | 8  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | 1    | 1 | 1 | - |
|  |               | 5            | Диверсифікація інтернет-послуг             | 3  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 0                               | 0  | 1    | 0 | 0 | - |
|  |               | 6            | Співробітництво з іноземними ІК            | 7  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 1  | 1    | 1 | 1 | - |
|  |               | 7            | Доступність інформації                     | 2  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 0  | 0    | 0 | 0 | - |
|  |               | 8            | Якість обслуговування                      | 4  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  | 0    | 0 | 0 | - |
|  |               | 9            | Співробітництво з банками                  | 6  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 0  | 1    | 0 | 0 | - |
| Сума (Svi)   |               |              | 8  | 8  | 5                                       | 4                                    | 4                                 | 7                               | 2  | -    |   |   |   |
| Наявність і-тої конкурентної переваги (Zvi)            |               |              | 1  | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | -    |   |   |   |
| Синергетичний ефект (Evi)                              |               |              | 5  | 5  | 3                                       | 2                                    | 2                                 | 4                               | 1  | -    |   |   |   |
| Економічні чинники формування конкурентного середовища | зовнішні (m)  | 1            | Індекс конкурентоспроможності країни       | 8  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 0  | 1    | 0 | - |   |
|  |               | 2            | Індекс якості життя                        | 9  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 0                               | 0  | 0    | 0 | - |   |
|  |               | 3            | ВВП на душу населення                      | 5  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 0  | 0    | 0 | - |   |
|  |               | 4            | Рівень інвестиційної привабливості країни  | 7  | 0                                       | 0                                    | 1                                 | 1                               | 0  | 1    | 0 | - |   |
|  |               | 5            | Політичний чинник                          | 4  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 0  | 0    | 0 | - |   |
|  |               | 6            | Система оподаткування                      | 6  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | 0    | 0 | - |   |
|  |               | 7            | Зміна валютного курсу                      | 3  | 0                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 0  | 0    | 0 | - |   |
|  |               | 8            | Економічні зв'язки країни                  | 2  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | 0    | 1 | - |   |
|  |               | 9            | Процентна ставка за депозитами і кредитами | 1  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 0                               | 0  | 0    | 0 | - |   |
| Сума (Szi)   |               |              | 7  | 8  | 7                                       | 6                                    | 2                                 | 2                               | 1  | -    |   |   |   |
| Наявність і-тої конкурентної переваги (Zzi)            |               |              | 1  | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  | -    |   |   |   |
| Синергетичний ефект (Ezi)                              |               |              | 3  | 4  | 4                                       | 3                                    | 0                                 | 1                               | 0  | -    |   |   |   |
| Кількість конкурентних переваг ІК(ks)                  |               |              | 9  | 10   | 8                                       | 6                                    | 3                                 | 6                               | 2  | 44   |   |   |   |
| Кількість КП наданих внутрішніми чинниками ІК(kvs)     |               |              | 6  | 6  | 4                                       | 3                                    | 3                                 | 5                               | 2  | 29   |   |   |   |
| Кількість КП наданих зовнішніми чинниками ІК(kzs)      |               |              | 4  | 5  | 5                                       | 4                                    | 1                                 | 2                               | 1  | 22   |   |   |   |



Отже, компанія «Rozetka» має 31 конкурентну перевагу, зумовлену внутрішніми чинниками, 22 конкурентні переваги, зумовлені зовнішніми чинниками, 46 конкурентних переваг, наданих всіма чинниками, а її рівень конкурентоспроможності 0,597. Порівнюючи це значення з загальною кількістю конкурентних переваг, досягнення яких є можливим в даному конкурентному середовищі маємо, що рівень конкурентоспроможності інтернет-компанії «Rozetka» становить 0,57.

### 3.2. Специфіка програмно-апаратної реалізації інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Для реалізації моделі оцінки конкурентоспроможності інтернет-компаній розроблено програму. У якості мови програмування було обрано Java. На блок-схемі, що зображена на рисунку 3.1 можна відслідкувати алгоритм роботи програми:



Рис. 3.3 Алгоритм роботи програми

Щодо роботи самої програми наведемо декілька рисунків із відповідним описом. На рисунку 3.4 представлено вікно, яке відкривається при запуску програми. У цьому вікні користувач вводить значення показників, які зумовлюють надання конкурентних переваг чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища.

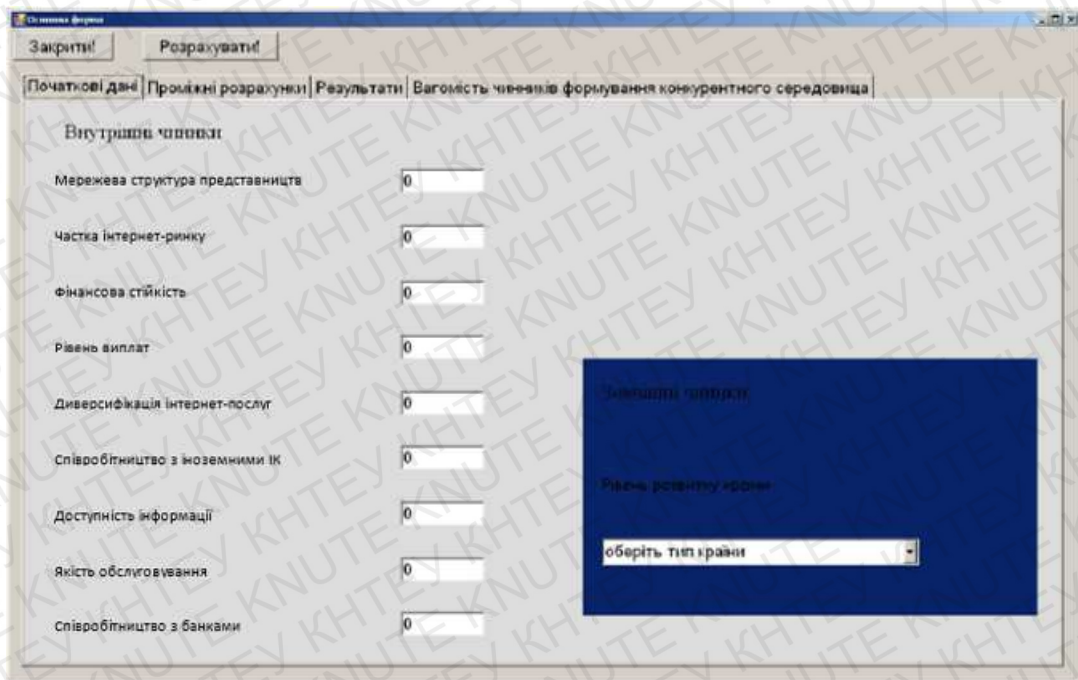


Рис. 3.4 Інтерфейс користувача

Для визначення того, які конкурентні переваги будуть надаватися зовнішніми чинниками, користувачу необхідно обрати тип країни, на інтернет-ринку якої працює.

Для зображення функціональних можливостей програмного додатку оберемо інтернет-компанію та оцінимо рівень її конкурентоспроможності.

В даному випадку ми розглядаємо інтернет-магазин «Rozetka».

На вкладці Ранги за замовчуванням встановлена вагомість внутрішніх та зовнішніх чинників формування конкурентного середовища на IP розрахована за методом аналізу ієрархій Сааті. За необхідністю ранги впливу чинників можна змінювати. Вигляд вкладки на якій встановлюються ранги зовнішніх та внутрішніх чинників формування конкурентного середовища зі встановленими за замовчуванням рангами зображено на рисунку 3.5:



| Внутрішні чинники                 | ранги | Зовнішні чинники                           | ранги |
|-----------------------------------|-------|--|-------|
| Мережева структура представництва | 5     | Індекс конкурентоспроможності країни       | 8     |
| Частка інтернет-ринку             | 9     | Індекс якості життя                        | 9     |
| Фінансова стійкість               | 10    | ВВП на душу населення                      | 5     |
| Рівень виплат                     | 8     | Рівень інвестиційної привабливості країни  | 7     |
| Диверсифікація інтернет-послуг    | 3     | Політичний чинник                          | 4     |
| Співробітництво з іноземними ІК   | 7     | Система оподаткування                      | 6     |
| Доступність інформації            | 2     | Зміна валютного курсу                      | 3     |
| Якість обслуговування             | 4     | Економічні зв'язки країни                  | 2     |
| Співробітництво з банками         | 6     | Процентна ставка за депозитами і кредитами | 1     |

Рис. 3.5 Відображення рангів чинників формування конкурентоспроможності середовища

Після внесення в програмний додаток початкових даних та натиснення кнопки «Розрахувати» буде сформована матриця бінарних характеристик наявності у інтернет-компанії конкурентних переваг зумовлених внутрішніми і зовнішніми чинниками формування конкурентного середовища інтернет-ринку. Формування цієї матриці відбувається на основі визначених в таблицях додатку А залежностей надання певним чинником конкурентних переваг від значення показників, що характеризують компанію або інтернет-ринок.

Приклад реалізації частини бази даних щодо аналізу залежностей надання конкурентних переваг, залежно від рівня прояву чинників конкурентного середовища зображено на рисунку 3.6:



Рис. 3.6 Реалізація залежності розміру частки інтернет-ринку та надання конкурентних переваг у базі даних

На основі сформованої матриці бінарних характеристик наявності у компанії конкурентних переваг після натиснення кнопки «Розрахувати» програма розраховує кількість конкурентних переваг інтернет-компанії, які зумовлені внутрішніми чинниками, кількість конкурентних переваг, зумовлених зовнішніми чинниками, загальну кількість конкурентних переваг інтернет-компанії та її рівень конкурентоспроможності (рисунок 3.7).

|   |       |
|---|-------|
| Кількість переваг наданих внутрішніми чинниками | 31    |
| Кількість переваг наданих зовнішніми чинниками  | 22    |
| Кількість переваг наданих всіма чинниками       | 46    |
| Рівень конкурентоспроможності                   | 0,597 |

Рис. 3.7 Результати розрахунків за моделлю

Отже, компанія «Rozetka» має 31 конкурентну перевагу, зумовлену внутрішніми чинниками, 22 конкурентні переваги, зумовлені зовнішніми чинниками, 46 конкурентних переваг, наданих всіма чинниками, а її рівень конкурентоспроможності 0,597.

Програмний додаток спрощує систему розрахунку індексу конкурентоспроможності, та значно автоматизує процеси заповнення матриць



бінарних характеристик наявності конкурентних переваг, зумовлених чинниками конкурентного середовища.



### 3.3. Технологія використання інформаційної системи оцінки конкурентоспроможності підприємства електронної торгівлі

Для перевірки адекватності моделі будемо порівнювати отримані значення конкурентоспроможності інтернет-компаній з рейтингами цих компаній. Для інтернет-компаній рейтинги складаються по інтернет-виплатам, страховим преміям, рівню виплат, розміру активів, тощо.

Найвідоміші рейтингові агентства проводять рейтинг інтернет-компаній за різними показниками: активи, власний капітал, страхові премії, інтернет-виплати, тощо. Оскільки модель оцінки конкурентоспроможності інтернет-компаній на основі конкурентних переваг з використанням синергетичного ефекту використовує значну кількість чинників, то для перевірки адекватності результатів доцільно розрахувати середній рейтинг. Для перевірки адекватності оберемо чотири компанії: «Фокстрот», «Ельдорадо», «Rozetka» та «Ельмарт». Середнє значення рейтингу для них 3, 6, 11 та 16 відповідно.

В таблиці 3.4 наведені значення різних рейтингів, що складаються рейтинговими компаніями.

Таблиця 3.4

#### Рейтинги інтернет-компаній України

| Вид рейтингу                             | «Фокстрот» | «Ельдорадо» | «Rozetka» | «Ельмарт» |
|--|------------|-------------|-----------|-----------|
| Рейтинг прозорості інтернет-компаній     | 3          | 4           | 2         | 8         |
| Рейтинг клієнтоорієнтованості ІК         | 1          | 11          | 21        | 2         |
| (рі)-рейтинг стійкості інтернет-компаній | 2          | 1           | 19        | 24        |
| рейтинг ІК по інтернет-виплатам          | 3          | 2           | 8         | 13        |
| рейтинг ІК по інтернет-преміям           | 8          | 3           | 14        | 15        |
| рейтинг ІК по рівню виплат               | 2          | 16          | 4         | 35        |
| Середнє значення                         | 3          | 6           | 11        | 16        |

В таблиці 3.5 наведено рейтинг, розрахований за допомогою моделі та рейтинг, розрахований за середнім арифметичним з шести рейтингів, що публікуються рейтинговими агентствами.

Таблиця 3.5

## Перевірка адекватності, шляхом порівняння рейтингів

| Підприємство | Рейтинг на основі моделі | Середній рейтинг |
|--------------|--------------------------|------------------|
| «Rozetka»    | 3                        | 11               |
| Фокстрот     | 2                        | 6                |
| Ельдорадо    | 1                        | 3                |
| Ельмарт      | 4                        | 16               |

Проаналізувавши результати можна дійти висновку, що модель розрахунку конкурентоспроможності інтернет-компанії на основі конкурентних переваг з використанням синергетичного ефекту є адекватною, оскільки чотири обрані інтернет-компанії підтвердили рівні конкурентоспроможності зайнятими місцями в різних рейтингах інтернет-компаній.

Якщо аналізувати всі інтернет-компанії, то існує можливість деякого неспівпадання значень конкурентоспроможності інтернет-компаній з зайнятими місцями в рейтингах. Це в більшій мірі може бути зумовлено тим, що рейтинги будують за певним одним критерієм. Інтегральний показник середнього значення місця компанії в рейтингу враховує 6 критеріїв, але це значно менше ніж враховує модель оцінки конкурентоспроможності інтернет-компаній на основі конкурентних переваг з використанням синергетичного ефекту.

Використання інформаційної системи надасть такі переваги:

1. Додаткові послуги для покупця. Являють собою послуги, які пов'язані з придбанням товару покупцями. До основної форми послуг відноситься надання додаткової допомоги покупцеві в пошуку і придбанні товарів.

2. На сайті інтернет – магазину необхідно реалізувати можливість оформлення та оплати інтернет-замовлення (при цьому необхідно передбачити

оплату як банківською картою при оформленні інтернет-замовлення, так і оплата готівкою за фактом отримання замовлення). Доставка товару здійснюється в межах межі міста безкоштовно.

3. З метою підвищення лояльності клієнтів інтернет-магазину «Rozetka» необхідно провести акцію «Карта постійного покупця». Акція проходитиме у встановлені заздалегідь терміни. У цей період покупцеві буде дарується «Карта постійного покупця», яка дозволяє купувати товари зі знижкою. Знижка встановлюється на певний товар, у певному розмірі.

1. Необхідно приділити увагу наступним заходам щодо стимулювання збуту:

- створення інформаційних матеріалів (брошури, буклети, листівки);
- бенчмаркінг;
- інформування покупців про наявність додаткових сервісів;
- участь у міських заходах, ярмарках, виставках;
- розробка системи знижок на товари магазину;
- зворотній зв'язок з покупцями інтернет-магазину.

2. Заходи щодо вдосконалення сервісного обслуговування.

Зростаюче значення сервісного обслуговування покупців обумовлено наступними причинами: зростанням конкуренції на все більш насичених товарних ринках; створенням сервісних центрів; зростанням бажань покупців мати можливість вирішення проблем, що виникають у процесі використання придбаного товару; ускладненням процесу експлуатації товару.

Основними функціями сервісу як інструменту маркетингу є: залучення покупців; підтримка і розвиток продажів товару; інформування покупця.

В основні завдання системи сервісу входять:

1. Консультування потенційних покупців перед придбанням ними товарів.
2. Надання необхідної документації на товар.
3. Передпродажна підготовка товару.

Така стратегія розвитку дозволить організації закріпитися на ринку, залучити покупців і підвищити ефективність діяльності організації.





### Висновки за розділом 3

Впровадження моделі оцінки конкурентоспроможності інтернет-компанії слугує підґрунтям для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Завдяки визначенню рівня конкурентоспроможності ІК аналізує своє положення на внутрішньому і зовнішньому інтернет-ринках. Знання щодо кількості конкурентних переваг, внутрішніх та зовнішніх чинників, що їх зумовлюють, надають змогу керівництву ІК розробляти стратегію покращення рівня конкурентоспроможності, тим самим змінюючи свої позиції як на зовнішньому, так і на внутрішньому інтернет-ринках.

В роботі представлено удосконалену модель оцінки конкурентоспроможності ІК на основі конкурентних переваг з використанням синергетичного ефекту. Визначено зовнішні та внутрішні чинники формування конкурентного середовища на ІР. За допомогою методу аналізу ієрархій встановлено вагомість кожного чинника для забезпечення конкурентних переваг, при цьому було враховано думки трьох суб'єктів ринку: клієнтів, інвесторів та керівників підприємств електронної комерції.

Проаналізовано та обрано конкурентні переваги, які можуть надаватися чинниками конкурентного середовища. Розроблено систему показників, на основі яких визначається наявність конкурентної переваги, зумовленої чинниками формування конкурентного середовища у інтернет-компанії. Для збільшення об'єктивності моделі визначено межі, в яких повинні знаходитися показники для забезпечення найбільшої кількості конкурентних переваг.

Для реалізації моделі оцінки конкурентоспроможності розроблено програмний додаток з використанням мови програмування Java.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можемо зробити наступні висновки:

Поняття конкурентоспроможності де-факто включає поняття ефективності й доповнюється тим, що вимагає забезпечення економічної безпеки, оскільки навіть високоефективний економічний суб'єкт, не забезпечений необхідним рівнем захисту від конкурентів, ще не може вважатися конкурентоспроможним. Якщо не побудована система такої безпеки, конкурентні переваги його не врятують і більш того – можуть бути використані конкурентами. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, управління його рівнем керівництво підприємств має враховувати фактори, що її визначають, аналізувати їх, що дозволить виявити сильні і слабкі сторони в діяльності самого підприємства, так і в діяльності його конкурентів. Розгляд і аналіз факторів конкурентоспроможності сприятиме розробці коштів, за рахунок яких підприємство зможе підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити собі успіх на ринку.

Комплексний підхід до визначення конкурентоспроможності дозволяє найбільш повно використовувати потенціал підприємства, потенціал елементів, що його утворюють і визначають його позиції на ринку. Для того щоб досягти комплексності забезпечення конкурентоспроможності, необхідно розглядати як окрему задачу управління, на яку повинні орієнтуватися зусилля, ресурси виконавців, які повинні бути об'єктом постійного контролю з боку керівництва підприємства. Тільки при такому підході підприємство буде формувати свій конкурентний рівень і конкурентний статус, але і досягати цього найбільш раціональним чином.

Поряд з традиційними формами ведення бізнесу, на Заході наприкінці ХХ ст. з'явилася природна похідна нового інформаційного ринку Інтернет – електронна торгівля, що характеризується проведенням операцій купівлі-продажу в мережі World Wide Web.



Сфера електронної торгівлі є висококонкурентною: близько 5 тис. Інтернет-магазинів надають споживачам свої послуги.

Примітно що електронна торгівля має можливості для швидкого і практично без вкладень розширення товарного асортименту Інтернет-магазину на позиції, які користуються підвищеним попитом у посткризовий період. Ця особливість буде в значній мірі сприяти підвищенню конкурентоспроможності електронної торгівлі як галузі, порівняно зі звичайним ритейлом. Також до числа дій, що підвищують конкурентоспроможність Інтернет-магазинів, можна віднести залучення нових віддалених кадрів, антикризові акції компанії, граничну чесність з покупцем і чіткість виконання взятих на себе зобов'язань.

Пропонована система управління стратегічною конкурентоспроможністю підприємства при її реалізації зможе забезпечити виробництво конкурентних товарів, так необхідних сьогодні українській економіці.

Інтернет-магазин «Rozetka» – найбільший в Україні онлайн-магазин побутової техніки та електроніки. На даний момент в магазині представлений широкий асортимент – від холодильників, мікрохвильових печей і морозениць, до алкогольних напоїв, автотоварів і книг.

Загалом підприємство має цілком задовільний стан, здійснює ефективно свою діяльність. Серед показників рентабельності позитивне значення мають коефіцієнти рентабельності продукції та діяльності, а коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу потребують покращення.

Нами був проведений моніторинг роботи трьох інтернет-магазинів України, які активно працюють. За більшістю показників електронний магазин «Rozetka» перевершує по ряду абсолютних показників своїх конкурентів. У той же час найбільш конкурентоспроможним електронним магазином є «Rozetka», оскільки в нього найвища інтегральна числова оцінка. Проте в даному випадку різниця між трьома інтегральними оцінками електронних магазинів настільки незначна, фактично не більше 3%, що дає підставу говорити про зразкову рівність якості досліджуваних систем електронної торгівлі.

Маркетингові дослідження ринку електронної торгівлі в Україні показують, що споживачі віддають перевагу придбанню через Інтернет товарів середньої цінової категорії. Продукти харчування майже не користуються попитом, адже мають короткий строк зберігання. Товари категорії luxury також не користуються популярністю у зв'язку із тим, що споживачі побоюються купувати такі речі без попереднього ознайомлення.

Головними конкурентами «Rozetka» є інтернет-підприємства, що пропонують електронні товари: магазин Comfy, Moyo.ua. В результаті проведення SWOT-аналізу «Rozetka» була вибрана конкурентна стратегія (Mini-maxi).

Незважаючи на щорічне зростання виручки від реалізації продукції «Rozetka», частка ринку постійно зменшувалась. Закордонні конкуренти швидко та вміло скористались тим фактом, що темпи росту виробництва «Rozetka» не встигали за темпами росту споживання.

Надзвичайно сильні позиції підприємство має на ринку Західної України, де продається близько 40 % продукції.

«Rozetka» потрапляє у пряму залежність від посередників, які фактично формують пакет замовлень, що може призвести до диктатури торгівлі.

Впровадження моделі оцінки конкурентоспроможності інтернет-компанії «Rozetka» слугує підґрунтям для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Завдяки визначенню рівня конкурентоспроможності підприємство аналізує своє положення на внутрішньому і зовнішньому інтернет-ринках. Знання щодо кількості конкурентних переваг, внутрішніх та зовнішніх чинників, що їх зумовлюють, надають змогу керівництву підприємства електронної комерції розробляти стратегію покращення рівня конкурентоспроможності, тим самим змінюючи свої позиції як на зовнішньому, так і на внутрішньому інтернет-ринках.

В роботі представлено удосконалену модель оцінки конкурентоспроможності підприємства електронної комерції на основі конкурентних переваг з використанням синергетичного ефекту. Визначено зовнішні та внутрішні чинники формування конкурентного середовища на інтернет-ринку. За допомогою методу аналізу ієрархій встановлено вагомість

кожного чинника для забезпечення конкурентних переваг, при цьому було враховано думки трьох суб'єктів ринку: клієнтів, інвесторів та керівників підприємств електронної комерції.

Проаналізовано та обрано конкурентні переваги, які можуть надаватися чинниками конкурентного середовища. Розроблено систему показників, на основі яких визначається наявність конкурентної переваги, зумовленої чинниками формування конкурентного середовища у інтернет-компанії. Для збільшення об'єктивності моделі визначено межі, в яких повинні знаходитися показники для забезпечення найбільшої кількості конкурентних переваг.

Для реалізації моделі оцінки конкурентоспроможності розроблено програмний додаток з використанням мови програмування Java.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. - №2. – С. 3-5.
2. Антоненко О.М. Формування систем електронної торгівлі і логістика: теорія та практика організації / О.М. Антоненко, І.П. Міщук, О.О. Хамула // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2012. - № 749. - С. 349-356.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія [Текст] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. - Донецьк: Дон ГУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. - 147 с.
4. Буй Т. Г. Розвиток електронної комерції як інструмент підвищення конкурентоспроможності українських компаній / Т. Г. Буй, І. Я. Гаврилів // Наукові записки НаУКМА / Економічні науки. – Т. 172. – 2015. – С. 8–14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6785/Bui\\_Rozvytok\\_elektronnoi\\_komertsii%20.pdf](http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6785/Bui_Rozvytok_elektronnoi_komertsii%20.pdf).
5. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов, Г. І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с
6. Геєць В. М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: Підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, В. В. Іванов, Н. А. Дубровіна, А. В. Ставицький. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
7. Гетьман О. О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с
8. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.
9. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса [Текст]: монография / В.М. Горбатов. – Харьков: ИНЖЭК, 2006. – 592 с.

10. Гринів Н.Т. Логістика електронної торгівлі в Україні / Н.Т Гринів, М.В. Кіндій // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2010. - № 690. - С. 576-579.
11. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34
12. Грод А.М. Теоретичні засади формування конкурентоспроможних ринкових структур [Текст] / А.М. Грод // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 7. – С. 91–98.
13. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38
14. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації [Текст] // Зовнішня торгівля: право та економіка. - 2007. - № 6 (35). - С. 29-35.
15. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
16. Євтушенко Д.Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять / Д.Д. Євтушенко // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. – № 8. – С. 184–188 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/pdf/2014/8\\_0/184\\_188.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/184_188.pdf).
17. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) /А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. – №1. – С. 41–44.
18. Электронная коммерция Украины: тенденции и тренды [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubr.ua/business-practice/own-business/elektronnaia-kommerciia-ukrainy-tendencii-i-trendy-355492>.
19. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы: [монография] / Шевченко Л.С., Торкатюк В.И., Кизим Н.А., Шутенко А.Л. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2008. – 240 с.
20. Корецький, М.Х. Стратегічне управління: навч. посібник [Текст] / М.Х.

Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 240 с.

21. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с

22. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: [монографія] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.

23. Мірошниченко Т.В., Чорна Г.Ю. Вплив та роль логістики в розвитку електронної комерції в Україні / Т.В. Мірошниченко, Г.Ю. Чорна // Региональная экономика. - 2013. - № 5. - С. 59-62.

24. Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Фомішин С. В. Світове господарство в умовах глобалізації [Текст]. - К.: Нікацентр, 2006. 200 с

25. Некрасов В.І., Рябцун В.О. Оцінка розвитку регіональних електронних ринків / В.І. Некрасов, В.О. Рябцун. - К. : ІЕ УрО РАН, 2006.

26. Омельченко О.В. Розвиток міжнародної логістики в умовах електронізації світової економіки : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08. 00. 02 / О.В. Омельченко. - Вінниця, 2015. - 234 с.

27. Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни / Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2009. – 269 с.

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

29. Патраманська Л.Ю. Електронна комерція: переваги та недоліки / Л.Ю. Патраманська // ЕНФВ «Ефективна економіка». – 2015. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/32.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/32.pdf).

30. Пономаренко В.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2008. – 328 с

31. Портер, М. Международная конкуренция; пер. с англ. [Текст]; под ред.



В.Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.

32. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер; [пер. с англ. О.Л. Пелявского, Е.Л. Усенко, И.А. Шишкиной; под ред. Я.В. Заблоцкого]. – Обновл. и расшир. изд. – М.: Вильямс, 2010. – 591 с.

33. Радева М. / Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку критерію ринкових можливостей підприємства / М. Радева Держава і регіони. – 2006. – №2. с. 215–220.

34. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180

35. Скіцько В.І. Електронна логістика як складова сучасного бізнесу // В.І. Скіцько // Бізнес Інформ. - 2014. - № 7. - С. 309-314.

36. Скіцько В.І. Моделювання в оцінюванні рівня логістичного сервісу / В.І. Скіцько // Проблеми економіки. - 2014. - № 3. - С. 357-362.

37. Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zn.kiev.ua>.

38. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с

39. Тягунова Н.М. Інтернет торгівля: сутність та особливості / Н.М. Тягунова, М.Ю. Гудзенко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – № 3. – С. 160–162 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/visnyk/2013/03/160.pdf>

40. Управління конкурентоспроможністю підприємства / [Ю.Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі]. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 320 с

41. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

42. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия,

управление [Текст]. - М., 2000.

43. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхудинов. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез””, 2000. – 640 с

44. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.посібник. - К.:КНЕУ, 2004. - 316 с.

45 Філіппова Л.Л. Електронна комерція: за і проти / Л.Л. Філіппова // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 44 (1017). – С. 58–65 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kpi.kharkov.ua/archive/>.

46. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. – С. 59-61

47. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки [Текст] // АПЕ. - 2003. - № 2. - С. 70-73.

48. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничо-поліграфічний центр “Київський університет”, 2007. – Випуск 12. – 419 с

49. Чернописька Н.В., Солодка О.В. Логістика електронної комерції: стан та перспективи розвитку в Україні / Н.В. Черно-писька, О.В. Солодка // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». - 2007. - № 594. - С. 490-495.

50. Чупик, Г.Р. Наукові підходи до визначення категорій "конкуренція" та "конкурентоспроможність" [Текст] / Г.Р. Чупик // Вісник Львівської КА. – 2006. – № 22. – С. 55–58.

51. Янчева Л.М. Електронна комерція: організація та облік : [навч. посіб.] / Л.М. Янчева [та ін.]. - Х. : ХДУХТ, 2008. - 231 с.

52. Showrooming Uncovers a New World of Retail Opportunities [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aprimo.com/tdresources/102301%20aprimo%20showrooming%20uncovers%20a%20new%20world%20of%20retail%20opportunities%20wp.pdf>.

53. TOP 10 ECommerce solutions [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://top10-ecommerce-solutions.com/>.

54. The Allocative Effectiveness of Market Protocols Under Intelligent Trading  
[Электронный ресурс]. – Режим доступа :  
[http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F3-540-37249-0\\_](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F3-540-37249-0_).



## ДОДАТКИ

## Додаток А

Залежність наявності певної конкурентної переваги від значень чинників формування конкурентного середовища

Таблиця А.1 – Залежність наявності конкурентних переваг від частки інтернет-ринку, яку займає інтернет-компанія

| Частка інтернет-ринку | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|-----------------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Більше 10%            | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  |
| Більше 5%             | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 0  |
| Більше 2 %            | 1                                | 1  | 1                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |
| Менше 2%              | 1                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |

Таблиця А.2 – Залежність конкурентних переваг від фінансової стійкості інтернет-компанії

| Коефіцієнт капіталізації | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|--------------------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Більше 0,5               | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  |
| Більше 0,3               | 1                                | 1  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 1                               | 0  |
| Менше 0,3                | 0                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |

Таблиця А.3 – Залежність конкурентних переваг від кількості ліцензій на здійснення інтернет-послуг

| Кількість ліцензій    | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|-----------------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Всі 59 видів ліцензій | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  |
| Більше 30 ліцензій    | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 0                                 | 1                               | 1  |
| Більше 20 ліцензій    | 1                                | 1  | 1                                       | 0                                    | 0                                 | 1                               | 1  |
| Більше 10 ліцензій    | 1                                | 1  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |
| Менше 10 ліцензій     | 0                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |

Таблиця А.4 – Залежність конкурентних переваг від кількості іноземних компаній

| Кількість партнерів    | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|------------------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Більше 10 іноземних ІК | 1                                | 1  | 1                                       | 1                                    | 1                                 | 1                               | 1  |
| Більше 5 іноземних ІК  | 1                                | 1  | 0                                       | 0                                    | 1                                 | 1                               | 1  |
| Менше 5 іноземних ІК   | 1                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 1                               | 1  |
| Жодної іноземної ІК    | 0                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |

Таблиця А.5 – Залежність конкурентних переваг від доступності інформації про інтернет-компанію

| Рівень доступності інформації | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|-------------------------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Повністю доступна             | 1                                | 1  | 1                                       | 0                                    | 0                                 | 1                               | 0  |
| Частково доступна             | 1                                | 1  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |
| Важкодоступна                 | 0                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |

Таблиця А.6 – Залежність конкурентних переваг від якості обслуговування

| Оцінка якості обслуговування | 1. Збільшення кількості клієнтів | 2. Інтенсифікація попиту на інтернет-послуги | 3. Нарощення обсягів фінансових потоків | 4. Покращення фінансових можливостей | 5. Посилення мобільності капіталу | 6. Посилення довіри до компанії | 7. Зниження рівнів фінансового та підприємницького ризиків |
|------------------------------|----------------------------------|--|---|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--|
| Відмінна                     | 1                                | 1  | 1                                       | 0                                    | 0                                 | 1                               | 0  |
| Добра                        | 1                                | 1  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 1                               | 0  |
| Задовільна                   | 1                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |
| Незадовільна                 | 0                                | 0  | 0                                       | 0                                    | 0                                 | 0                               | 0  |