

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування конкурентних переваг підприємства торгівлі
в умовах війни»**

(за матеріалами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», м. Київ)

Студента 4 курсу 12 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Торговельний менеджмент»
першого (бакалаврського)
рівня

Андрієнка Євгенія
Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2023

ВСТУП

Конкурентні переваги сучасного підприємства є досить важливою ознакою ринкової економіки країни, що зумовлює актуальність досліджуваної теми. Сучасні підприємства не пристосовані до дії внутрішніх чинників та змушені протистояти ще й з зовнішніми факторами. Саме тому постає потреба у визначенні єдиної чіткої стратегії для формування конкурентних переваг на підприємстві та визначення характеристик, які сприятимуть отриманню переваг над конкурентами. Українські підприємства намагаються сформувати переваги внаслідок зменшення витрат та залученням дешевої робочої сили. Але, для розробки сталих конкретних переваг кожному підприємству необхідно чітко обґрунтувати свої цілі та розробити відповідну стратегію.

Події, що відбуваються в Україні та світі, суттєво вплинули на діяльність усіх ритейлерів, не стали винятком й оператори ринку побутової техніки та електроніки. Пандемія, військове вторгнення РФ, постійні зміни в обмеженнях і споживчій поведінці – це ті реалії, в яких працюють вітчизняні ритейлери в сфері торгівлі побутовою технікою та електронікою. Однак, попри нестабільність та повну непередбачуваність, майже всі оператори відзначили позитивну динаміку та зростання основних показників.

На сьогодні, підприємства знаходяться у постійному пошуку нових методів боротьби з конкурентами та пристосування до впливу зовнішнього середовища. Саме тому, постає питання щодо мінімізації ризиків у процесі виробництва та збільшені конкурентних переваг, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Для того, щоб підприємство могло отримати лідерські позиції у певній галузі, воно повинне замінити наявну систему управління економічними процесами на сучасний механізм стратегічного управління. Таким чином, дана система дає змогу виявити можливості підприємства та шляхи подолання конкуренції.

Для встановлення конкурентних переваг підприємства необхідно постійно зосереджувати свою увагу на потребах споживача, аналізувати діяльність конкурентів та забезпечувати підприємство необхідними ресурсами. Отже, для якісного забезпечення конкурентоспроможності підприємства на постійній основі, кожне підприємство повинно сформувати власний ефективний механізм управління конкурентними перевагами на підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємства торгівлі у кризових умовах функціонування.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначено теоретичні та методичні засади формування конкурентних переваг підприємства;
- проаналізовано стан конкурентоспроможності підприємства;
- проведено оцінку системи забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах війни;
- запропоновано напрями удосконалення організаційних процесів формування конкурентних переваг підприємства;
- проведено оцінку економічних витрат на реформування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система формування конкурентних переваг на підприємстві торгівлі.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» в умовах війни.

Методологічна основа. В ході виконання досліджень використовувався ряд загальнонаукових та спеціальних методів, такі як: теоретичного узагальнення, систематизації, порівняння, економіко-аналітичних розрахунків, абстрагування, бухгалтерського спостереження та логічний метод.

Інформаційною базою стали теоретичні розробки й висновки зарубіжних і вітчизняних дослідників з питань управління конкурентними перевагами на підприємстві роздрібно́ї торгівлі, а також фінансова та статистична звітність ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Практична значущість одержаних у роботі результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні рекомендацій щодо забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Запровадження наданого комплексу рекомендацій дозволить впорядкувати процес формування конкурентних переваг на підприємстві і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності за сучасних умов.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 40 сторінок. Список використаних джерел складається із 30 найменувань. Робота проілюстрована 32 рисунками та 21 таблицею.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання підприємств на ринку потребують підтримки високого рівня конкурентоспроможності, яка є однією із головних складових успіху підприємства на внутрішніх і міжнародних ринках.

Доцільність забезпечення конкурентних переваг та управління ними у контексті розвитку суб'єктів господарювання в сучасних умовах, коли триває російсько-українська війна, набуває особливої актуальності, зважаючи на значні збитки, яких зазнала вітчизняна економіка, цивільна, військова інфраструктура тощо.

Прогнозування конкурентоспроможності підприємства надає можливість дослідити її як цілісний комплекс перспектив для становлення конкурентних переваг в майбутньому. Оскільки функціонування підприємства відбувається в умовах постійної конкуренції, а досягнення конкурентоспроможного стану на ринку є основним завданням підприємства, постає необхідність у дослідженні методів прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Зазвичай під конкурентними перевагами послуг розуміють:

- сукупність якісних характеристик послуги та її сервісу, яка характеризується рівнем задоволення потреб споживача;
- ознака послуги, яка відрізняє її від послуг конкурента;
- можливість стримувати конкурентну позицію на ринку;
- можливість послуги повною мірою задовольняти потреби та запити споживачів;
- наявність конкретних характеристик послуги, які б задовольняли конкурентні потреби;
- перевага над товарами замінниками або аналогами;
- властивості послуги, які задовольняють потреби споживача більше, ніж послуги конкурентів.

Можливість підприємства конкурувати у конкретному сегменті ринку безпосередньо залежить від конкурентних переваг товару, послуг та результатів економічної діяльності, які співвідносяться з конкурентною боротьбою [1].

На сучасному етапі розвитку економіки класична систематизація конкурентних переваг не задовольняє повною мірою характеристику конкурентних переваг та ситуацій на сучасних ринках. Крім того, існує ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на думку покупців при визначенні конкурентних переваг та необхідних їм умов у певний період часу. Розподіл факторів впливу на утворення конкурентних переваг зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Фактори впливу на конкурентні переваги

Джерело: побудовано автором на основі [5].

Конкурентні переваги класифікують за такими ознаками:

- за часом дії (довгострокові, середньострокові, короткострокові);
- за динамічними показниками (стабільні та не стабільні);
- за рівнем організації (товар, підприємство, галузь, економіка);
- цінові та не цінові;
- унікальні та класичні;
- за сферою діяльності (наукові, виробничі, сервісні та експлуатаційні);

– зовнішні та внутрішні [5].

Конкурентні переваги підприємства залежать від впливу певних чинників (рис. 1.2), які впливають на пріоритетність вибору і показують обсяг їх реалізації на певному сегменті ринку.



Рис.1.2 Параметри конкурентних переваг послуг торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [5].

На сьогодні вітчизняні підприємства стали приділяти більше уваги чіткому розподілу фінансів, від чого більшою мірою залежить майбутній розвиток підприємства. Але дана ситуації потребує подальшого вивчення та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Основними цілями підприємств торгівлі для здобуття конкурентних переваг є вихід на нові ринки, покращення власного іміджу для привабливості нових інвесторів. Для впровадження цих цілей необхідно:

- оптимізувати ресурси підприємства для забезпечення їх ефективного використання та зменшення витрат;
- визначити можливі конкурентні переваги відповідно до конкуруючого підприємства;

– розробити стратегічний план для системного функціонування конкурентних переваг.

Загалом, конкурентні переваги підприємства залежать від ефективного використання усіх наявних ресурсів [8].

Вітчизняні науковці виділяють три підходи, які є найпродуктивнішими у досягненні конкурентних переваг підприємства.

1. Зосередження увагу на споживача. Підприємство, в першу чергу, концентрує свою увагу на потребах споживачів та керується у своїй діяльності методами для максимального задоволення індивідуальних потреб покупців.

2. Зосередження на позиціях конкурента. Підприємство набирає лідерські позиції у витратах та вплив на конкурентне середовище. Основним завдання даного методу є моніторинг конкуруючої сфери та модернізація послуг.

3. Ресурси. Оцінка своїх можливостей для досягнення конкурентних переваг. Повноцінне забезпечення грошовими ресурсами для підвищення ефективної діяльності підприємства [12].

Отже, для встановлення та утримання лідерської позиції підприємство має активно реагувати на сигнали зовнішнього середовища та забезпечувати діяльність на конкурентному рівні необхідними ресурсами внаслідок ринкових досліджень, розширенням асортименту послуг та впровадження новітніх технологій.

Вітчизняні науковці виокремлюють два типи конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги полягають у витратах на виробництво послуги шляхом більшої продуктивності підприємства. Вона надає можливість зменшити ціну реалізації та підвищити рентабельність. Зовнішні конкурентні переваги полягають у повноті задоволення потреби споживача. Вона має вплив на цінову еластичність попиту. Обидва види переваг не мають між собою ніякого співвідношення та визначаються лише під час дослідження ринкової кон'юнктури.

Конкурентні переваги підприємства є чітким проявом лідерства над конкурентами на всіх етапах життєдіяльності підприємства. Їх можна

визначити за допомогою таких показників, як додатковий дохід, вища рентабельність та високі обсяги продажу.

Класичний поділ конкурентних переваг характеризується диференціацією послуг та розподілом конкурентних переваг та дійсності.

Проаналізувавши схему класифікації конкурентних переваг можна розробити дієву систему формування конкурентних переваг на підприємстві.

Створення конкурентних переваг на підприємстві повинно відбуватися на довгострокову перспективу. Для цього, виходячи з корпоративної стратегії, як головної стратегії підприємства, повинна бути обрана певна конкурентна стратегія. Врахування особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість конкурентних переваг підприємства, дозволять сформувати раціональну систему конкурентних переваг.

Для створення дієвого механізму завоювання конкурентних переваг, підприємство має дотримуватися розробленої стратегії за такими етапами (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Механізм управління конкурентними перевагами на підприємстві

Джерело: розроблено автором.

Показниками конкурентних переваг підприємства є якісна та кількісна характеристика певної послуги або товару, яка є об'єктом оцінки її конкурентних переваг.

Отже, процес управління конкурентними перевагами підприємства можна визначати, як сукупність якісних та кількісних чинників впливу у певній послідовності становлення послуги.

На основі проаналізованої літератури можна виділити два підходи, які найчастіше використовують українські підприємства для досягнення конкурентних переваг – зосередження на споживача та зосередження на конкурента.

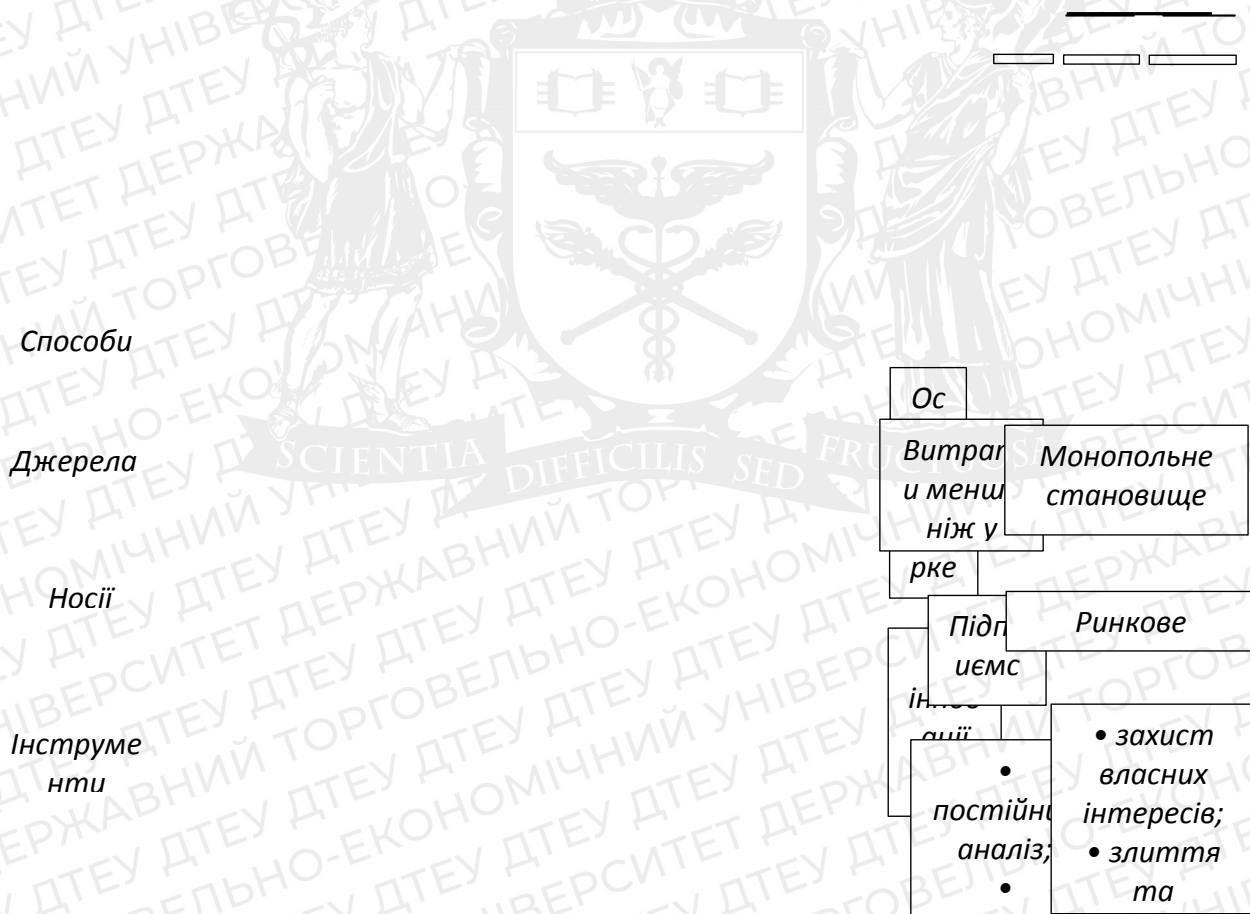


Рис. 1.5 Механізм формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [18].

Усі процеси обох підходів є основним джерелом досягнення конкурентної переваги та мають бути обов'язково досліджені при аналізі діяльності

конкурентів. Досягнення конкурентних переваг шляхом зосередження уваги на конкурентах передбачає використання методів впливу на якість конкурентного середовища.

Конкурентні переваги можна оцінювати лише шляхом порівняльних факторів, що мають вплив на економічну ефективність продаж, тому що вона відносна, а не цілковита. Особливим способом дослідження конкурентних переваг у маркетингових дослідженнях є парний аналіз. Його ознакою, є те, що у споживача є змога одночасно порівняти конкуруючі товари, зробити вибір та відзначити привілеї [28].

Наступною ознакою конкурентної переваги є чутливість до різних чинників впливу. Для того, аби отримати конкурентні позиції, потрібні систематичні зусилля. Часто систематичних зусиль недостатньо через дію інших неконтрольованих факторів. Ці чинники здатні як підвищувати, так і знижувати конкурентну позицію.

Форма конкурентних переваг може змінюватися в залежності від особливостей галузі, товару та ринку. Запити споживачів є важливим фактором для визначення конкурентних переваг. Можливо таке, що підприємство вважає себе популярним на місцевому ринку і не застосовує для просування рекламу, а клієнти взагалі не знають про це підприємство.

Під час створення стратегії конкуренції потрібно володіти знаннями про сильні та слабкі сторони бізнесу, їх місце на ринку, а також розбиратися у структурі державної економіки та особливостях торговельної сфери.

Українські вчені досить різноманітно описують особливості процесу формування конкурентних переваг підприємства:

- ознаки конкурентних переваг впливають на системність та комплексність діяльності підприємства;
- активний розвиток та вплив зовнішніх факторів змушує до пошуку нових чинників впливу на конкурентні переваги;

– зарубіжні підприємства спонукають вітчизняні підприємства використовувати в своїй діяльності інноваційні технології та збільшувати обсяги виробництва;

– забезпечення високого рівня конкурентних переваг потребує залучення допоміжних фінансових та кадрових ресурсів [5].

У ході проведення формування конкурентних переваг підприємства слід проводити оцінку, під час якої можна виявити рівень їх забезпечення у певний проміжок час, проаналізувати тенденції та зміни показників та розробити фонд для їх збільшення. Проаналізувавши наукові праці українських дослідників, усі методи формування конкурентних переваг підприємства можна згрупувати в одну систему.

Таблиця 1.1

Класифікація методів формування конкурентних переваг підприємства

Ознаки	Групи	Методи
Спосіб оцінки	Кількісний	Диференційований метод та інтегральний метод
	Якісний	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок
Представлення результату	Матричний	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця, метод PIMS
	Індексний	Метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції
	Графічний	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентних переваг
Показники та змінні	Ринкові позиції	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця, метод PIMS
	Рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки
	Економічна діяльність	Фінансово-економічний аналіз та прогнозування
Характеристики функціонування підприємства	Спеціальний	Конкурентні переваги послуги, матричні методи
	Комплексний	Індексні та інтегральні методи
Прийняття рішень	Стратегічний	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця
	Тактичний	Аналіз конкурентних переваг та самооцінка

Джерело: побудовано автором на основі [2; 18; 21].

Кількісні методи оцінки призначені для розрахунку індексів та коефіцієнтів, які визначають конкурентні показники підприємства, за допомогою яких можна оцінити позиції підприємства у конкурентній боротьбі. Якісні методи формуються внаслідок експертної оцінки та використовуються для оцінки інформації. Матричні методи використовують для оцінки

маркетингового середовища та ринкової частки підприємства. Індексні методи визначають коефіцієнти за усіма ознаками та зводять їх до одного показника. Графічні методи використовують для побудови діаграм конкурентоспроможності підприємства. Спеціальні методи використовують для оцінки конкурентних переваг за різними ознаками [19].

В такому випадку, вищенаведені методи класифікують у вісім груп. Основними методами оцінки конкурентних переваг підприємства є ті методи, які відповідають за життєвий цикл послуги, її ефективну конкуренцію та оцінку конкурентних переваг. Переваги та недоліки основних методологічних груп представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика методичних підходів до оцінки конкурентних переваг підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Порівняння переваг підприємства	Простий у використанні	Недостовірність проведеної оцінки та некоректне відображення взаємодії послуги та ринку
Визначення рівноваги підприємства	Якісна оцінка на будь-якому етапі	Чітко описує лише зовнішній вплив та не описує пристосування
Теорія досконалої конкуренції	Повний аналіз та порівняння з іншими показниками	Великий обсяг розрахунків та не узагальнена структура
Якість товару	Значна увага споживачам	Не зважає на ефективність діяльності та використовує одноманітні послуги при проведенні оцінки
Матричний метод	Динамічне дослідження	Обмежена кількість показників
Інтегральний метод	Однозначні оцінки	Не має глибоко аналізу конкурентного середовища
Визначення позиції	Аналіз спеціальних показників	Складність розрахунків та алгоритму оцінки
Порівняння з ідеалом	Комплексний	Не описує вплив зовнішнього середовища

Джерело: побудовано автором на основі [5; 9; 18].

Таким чином, методика формування та оцінки конкурентних переваг підприємства потребує подальшого вивчення. Зауважимо, що кожне підприємство має самостійно обирати методику, в залежності від того, які завдання йому необхідно вирішити.

Наразі, кожна роздрібна мережа за останній трансформувалась, оптимізувала бізнес-процеси, намагалась бути максимально ефективною в нових умовах, змінювала вектори розвитку, знищувалися ланцюги постачання та збуту. Так, нинішні умови змушують підприємства шукати нові стратегії підтримки конкурентних переваг, щоб і надалі продовжувати свою діяльність.



РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА ПРАКТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

2.1. Діагностика конкурентного середовища підприємства на ринку продажу побутової техніки та рівня його конкурентоспроможності

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТД-РИТЕЙЛ» є однією із найкрупніших комерційних структур в Україні, що стабільно функціонує у вітчизняному економічному просторі та здійснює активний вплив на розвиток у складних умовах сьогодення.

ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» представляє велику мережу магазинів роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою «Фокстрот», яка функціонує на омніканальній платформі продажу, поєднуючи як он-лайн, так і оф-лайн формати.

Загальна кількість магазинів на теренах України станом на 2021 рік становила 230 об'єктів. У 2014 році підприємство припинила свою діяльність на території АР Крим. Крім того, у зв'язку із війною розпочатою у 2021 році підприємство була змушена закрити магазини на окупованих територіях Донецької та Луганської областях. Таким чином, кількість магазинів мережі скоротилася на 30%.

Підприємство є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Перший магазин торгової мережі було відкрито в 1994 році, і станом на липень 2011 року в Україні вже налічувалося близько 160 супермаркетів «Фокстрот. Техніка для дому».

Магазини ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» представлено у 98 обласних і 42 районних центрах України, при цьому їх загальна торгова площа складає понад 150 000 кв.м.

Починаючи з 2010 року торгова мережа ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» («Фокстрот. Техніка для дому») стала членом-учасником «Euronics» -

найбільшої закупівельної групи електроніки та побутової техніки, представлена в 30 країнах Європи [36].

У 2016 році ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» («Фокстрот. Техніка для дому») увійшла до ТОП-5 прозорих підприємств України за оцінкою експертів Центру Розвитку КСВ.

Основні цінності ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» представлено на рис. 2.1.

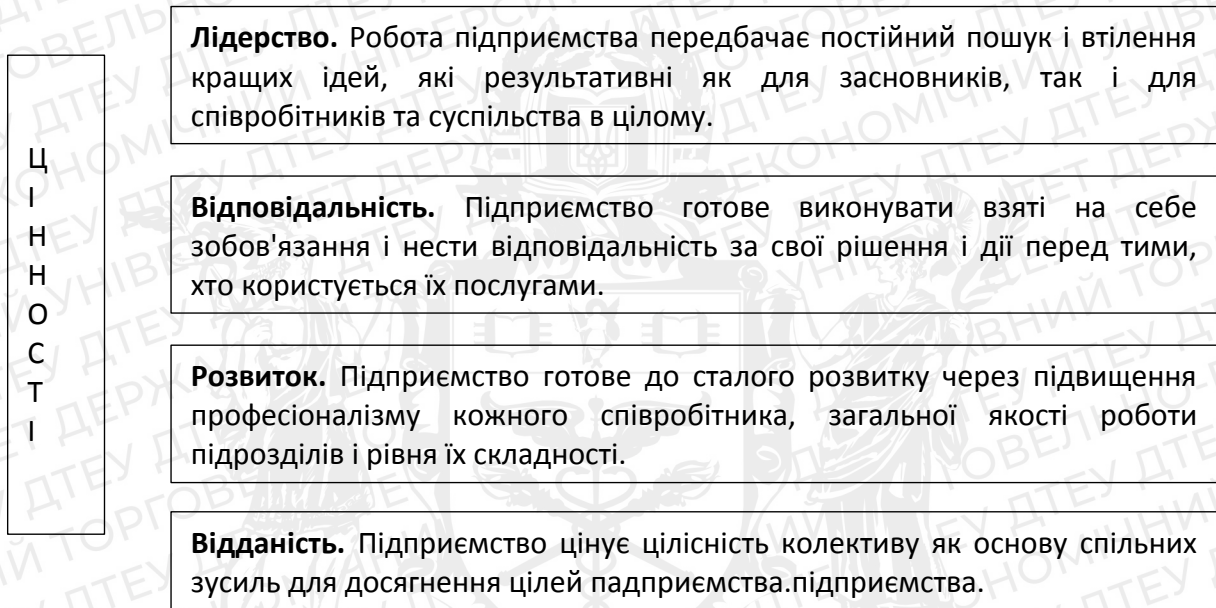


Рис. 2.1 Організаційні цінності ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Ефективна діяльність підприємства напряму залежить від чітко сформованої організаційної структури та від того, як вона відповідає рівню підприємства. На підприємстві ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» організаційна структура побудована на принципі взаємозв'язків між усіма співробітниками для досягнення максимального прибутку. Вона має децентралізовану та має лінійно-функціональний характер. Факторами, що впливають на створення таких відносин, є масштабність підприємства та її напрями діяльності.

В ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» працює відділ управління роздрібною торгівлею, маркетингом, закупівлею, логістикою, фінансами, а також відділ контролю і аналізу.

Для більш повного розуміння результатів діяльності ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» слід проаналізувати основні фінансові показники господарської діяльності підприємства за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники господарської діяльності
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за 2019-2021 роки

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Дохід від реалізації продукції	тис.грн.	75734,9	80695,3	96420,3	106,5	119,2
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	60131,6	65898,4	86241,6	109,4	130,4
Валовий прибуток	тис.грн.	14603,3	13796,7	9178,7	93,8	68,7
Інші операційні доходи	тис.грн.	11609,0	9362,0	14702,1	75,0	165,9
Адміністративні витрати	тис.грн.	3767,3	3181,7	5558,0	84,8	172,4
Витрати на збут	тис.грн.	1263,5	2381,3	2002,3	178,3	86,4
Інші операційні витрати	тис.грн.	8408,6	3847,0	3059,1	-46,3	-36,3
Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	13472,9	13598,3	13961,3	100,8	102,6
Інші фінансові доходи (витрати)	тис.грн.	37,7	35,5	51,5	94,4	145,0
Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн.	13511,6	13634,9	13111,6	100,8	-4,9
Чистий прибуток	тис.грн.	10899,5	10854,5	2533,5	99,6	-76,6

Джерело: складено автором за даними підприємства.

За даними таблиці 2.1 бачимо, що чистий прибуток мав тенденцію до спаду у 2021 році відносно минулих періодів, хоча дохід від реалізованої продукції зростав у 2020 році на 6,5% та на 19,2% у 2021 році. Проте збільшилися витрати, що відобразилось на зниженні чистого прибутку ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Далі у таблиці 2.2 проаналізуємо розподіл виручки від реалізації продукції ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за товарними групами.

Таблиця 2.2

Виручка від реалізації ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»
за основними товарними групами в 2019-2021 рр.

Категорія товару	Виручка, тис. грн.			Відхилення 2021/2020
	2019	2020	2021	
Смартфони	27310,4	30 188,4	37 265,1	7 076,7

Ноутбуки та ПК	11508,0	12 028,4	14 125,4	2 097,0
Телевізори та аудіотехніка	10450,2	10 479,3	11 111,5	632,20
Техніка для кухні	11900,1	12 924,0	15 236,7	2312,7
Техніка для дому	10323,1	10 783,8	10 972,5	188,7
Фото та відео техніка	681,7	2 282,9	4011,2	1 728,3
Краса та здоров'я	420,8	459,4	1152,4	693,0
Посуд	730,5	733,8	1 469,5	735,7
Інструменти	810,1	815,3	1076,0	260,7
Всього	75734,9	80695,3	96420,3	15725,0

Таким чином, на рис. 2.3 зобразимо структуру асортименту ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

У структурі продажів ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» бачимо переважання таких товарних груп, як смартфони, ноутбуки та ПК, техніка для кухні. У той же час, найменшим попитом користуються товари із категорії краса та здоров'я, посуд, інструменти.

Далі слід проаналізувати структуру доходів ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за 2019-2021 роки у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура доходів ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за 2019-2021 роки, тис. грн.

Стаття доходу	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020
Дохід від реалізації товарів	66705,9	72560,0	86110,1	17550,1
Дохід від надання послуг	2019,0	1035,3	1989,7	954,4
Дохід від суборенди	7010,0	7100,0	8320,5	1220,5
Усього	75734,9	80695,3	96420,3	15725,0

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Окрім продажу товарів, що складає майже увесь дохід підприємства, ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» надає додаткові платні послуги щодо налаштування гаджетів та їх страхування. Ще однією статтею доходу підприємства є здання території у суборенду, що займає близько 10% від загального прибутку.

Загалом протягом досліджуваного періоду ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» показує позитивну динаміку та стабільні прибутки, що свідчить про належний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку електроніки та роздрібною торгівлі.

На ринку України ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має впливових конкурентів у галузі ритейлерів електроніки. Якщо повернутися до розгляду ринкової ситуації, треба сказати, що на ринку України представлені схожі аналоги, які мають кращий рівень розвинутої мережі та сервісу, а також відповідають всім необхідним техніко-економічним вимогам, критеріям якості та нормам гостинності. Але незважаючи на це, продукт ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» володіє своєю унікальною технологією, яка має значний вплив на приваблювання споживачів.

Тож слід проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства за допомогою матриці SWOT-аналізу у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Великий досвід роботи на ринку; Довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини; Високий рівень кваліфікації менеджерів; Значні власні технологічні розробки; Значний виробничий потенціал підприємства; Широкий ряд асортименту продукції.</p>	<p>Недовикористання існуючих потужностей підприємства; Неактивна маркетингова кампанія; Значне моральне і фізичне старіння основних фондів; Недостатність оборотних коштів; Неефективна організаційна структура управління підприємством.</p>
Можливості	Загрози
<p>Збільшення частки підприємства на ринку; Створення нових точок продажу; Вихід підприємства на нові ринки; Зростання платоспроможного попиту населення; Поява нових технологій у виробництві; Зниження кількості конкурентів; Зміна маркетингової політики.</p>	<p>Збільшення цін на сировину та матеріали; Розрив партнерських взаємовідносин з постачальниками сировини; Форс-мажорні обставини: втрата основних фондів у результаті дії обставин непереборної сили; Технологічний вихід устаткування з ладу; Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; Зміни чинного законодавства; Дії контролюючих органів.</p>

Джерело: складено автором за даними підприємства.

На основі проведеної оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, їх рівня впливу на функціонування підприємства можна визначити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози. До слабких сторін можна

віднести використання потужностей підприємства не в повній мірі; неефективну маркетингову кампанію; значне моральне і фізичне старіння основних фондів; недостатність оборотних коштів; неефективну організаційну структуру управління підприємством.

У той же час, сильними сторонами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є присутність на ринку; великий досвід роботи на ринку; довгострокові партнерські відносини з постачальниками сировини; значні власні технологічні розробки; значний виробничий потенціал підприємства; широкий ряд асортименту продукції та послуг.

За даними представників роздрібно́ї торгівлі електронікою, при високому рівні конкуренції та попиту на ринку, в Україні спостерігається надлишок ритейлерів у різних регіонах та активна боротьба за лідерські позиції на ринку. У таблиці 2.4 наведено характеристику ринку ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Таблиця 2.5

Визначення типу ринку ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

№	Ознаки класифікації	Тип ринку
1.	За об'єктом	Ринок товарів і послуг
2.	За розташуванням	Регіональний
3.	За галуззю	Роздрібна торгівля
4.	За видом попиту та пропозиції	Ринок покупця
5.	За видом конкуренції	Чиста конкуренція

Джерело: складено автором.

Основними споживачами послуг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є фізичні особи – 85%; підприємства – 15 %. Безпосередніми конкурентами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» у наданні послуг роздрібно́ї торгівлі є підприємство «Ельдорадо». Для дослідження потужності конкуренції на туристичному ринку необхідно побудувати модель «п'яти сил конкуренції», характеристика яких для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика «П'яти сил» для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» (за М. Портером)

№	Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
1	Ризик появи можливих конкурентів	Досить високий	4
2	Можливість знизити ціни для свої споживачів	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	2
3	Загроза асортименту послуг	Практично немає	4
4	Можливість підвищити ціни	Досить висока	4
5	Наявність підприємств-конкурентів	Досить висока	4
	Загальна характеристика	Стабільне становище	3,6

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Використовуючи метод М. Портера, можна зробити висновок, що в цілому становище ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» на ринку є стабільним. Але, не слід ігнорувати наявність ризиків та можливість появи нових конкурентів.

Таблиця 2.7

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» у порівнянні з прямими конкурентами

Чинники впливу	«ФТД-РИТЕЙЛ»	«Ельдорадо»	«Comfy»
Імідж підприємства	8	9	7
Швидкість оформлення послуги	7	5	5
Реклама послуги	6	9	7
Ефективність збутової діяльності	7	7	6
Інвестиції для розширення діяльності	5	7	5
Якість послуг	10	10	10
Можливість зниження ціни	5	5	5
Кваліфікований збутовий персонал	8	8	7
Кваліфікований управлінський склад	8	8	7
Мотиви споживача	7	8	6
Задоволення ринкових вимог	6	8	7
Вільний доступ до сегмента ринку	6	4	5
Власні канали збуту	6	5	5
Загальна оцінка	89	93	82

Джерело: побудовано автором за даними підприємства за 10-бальною шкалою.

За даними таблиці 2.7 можна зробити висновок, що ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є конкурентоспроможним підприємством та займає одну з лідируючих позицій

на ринку. При удосконаленні деяких недоліків підприємство зможе підвищити свої конкурентні переваги.

ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» слід розробити стратегії з покращення сильних сторін і можливостей внаслідок мінімізації слабких сторін та загроз, що дасть можливість підприємству покращити конкурентні переваги.

Таблиця 2.8

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»
в порівнянні з конкурентами

№	Фактори конкурентоспроможності	Бали 1-20	Рейтинг послуг-конкурентів в порівнянні з ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»						
			-3	-2	-1	0	1	2	3
2	Якісні показники	20		☺☹					
3	Частка ринку	18	☺	☹	♣				
4	Ціна	20					☹	☺	♣
5	Модифікаційний ряд	13			☺	♣☹			
6	Кваліфікація персоналу	19			☺♣	☹			
7	Технічний супровід послуги	19	☺	♣				☹	
8	Імідж торгової марки	18			♣	☹		☺	
9	Наявність інвестицій для розширення виробництва і збуту	19		♣	☺☹				
10	Час необхідний для розробки нових послуг	14		♣☺		☹			
11	Наявність каналів збуту	15				☺☹	♣		
12	Маркетингові дослідження	18				☺♣	☹		

☺ - ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» ☹ - «Ельдорадо» ♣ - «Comfy»

Джерело: авторська розробка.

В результаті проведеного аналізу визначено, що ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є конкурентоспроможним підприємством з високим рівнем послуг та асортиментним рядом. Ціни на товари є прийнятними в порівнянні з конкурентами. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства складає близько 70%, що вказує на те, що підприємство пристосоване до конкурентної боротьби на ринку.

Проведені дослідження дають змогу в подальшому розробити шляхи удосконалення механізму управління конкурентними перевагами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» для забезпечення прибутковості підприємства.

2.3. Оцінка ефективності системи формування конкурентних переваг підприємства

В сучасних умовах постійного зростання конкуренції для того, щоб вижити та витримати свої конкурентні переваги, будь-яке підприємство повинне реально оцінювати свій фінансовий стан. Для оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» необхідно розрахувати: рентабельність та фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», %

Показник	Формула	2019	2020	2021	Відхилення 2021-2019
Рентабельність продукції	валовий прибуток/ собівартість проданих товарів	0,015	0,014	0,013	-0,002
Рентабельність діяльності	чистий прибуток/ виручка від реалізації	0,011	0,011	0,010	-0,001
Рентабельність активів	чистий прибуток/ сума активів	0,14	0,13	0,12	-0,02
Рентабельність капіталу	(чистий прибуток/ власний капітал)*100%	14,4	14,2	13,7	-0,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства.

За даними таблиці 2.9 бачимо, що зниження показників рентабельності продукції та власного капіталу зумовлено змінами у зовнішньому середовищі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається як відношення грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень до всієї суми короткострокових зобов'язань підприємства. Коефіцієнт показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена внаслідок наявних

грошових активів і короткострокових фінансових вкладень. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує платоспроможність підприємства протягом трьох місяців. Чим вища його величина, тим більше шансів у підприємства для розрахунку за своїми боргами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою (2.1):

$$КАЛ = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$КАЛ_{2019} = \frac{241}{78826} = 0,003$$

$$КАЛ_{2020} = \frac{538}{75672} = 0,007$$

$$КАЛ_{2021} = \frac{450}{76831} = 0,005$$

Фондовіддача виражає ефективність використання основних засобів підприємства та розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації послуг до середньорічної вартості основних засобів.

$$\text{Фвід (2019)} = 75734,9 / 37492 = 2,02$$

$$\text{Фвід (2020)} = 80695,3 / 46405 = 1,73$$

$$\text{Фвід (2021)} = 96420,3 / 44342 = 2,17.$$

Таблиця 2.10

Критерії та показники конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»
у 2019-2021 роках

Показники	Значення показника			Бальна оцінка
	2019	2020	2021	
Рівень витрат, м ³ /с	0,81	0,74	0,74	10
Фондовіддача, тис. грн.	2,02	1,73	2,17	10
Рентабельність продукції, %	0,015	0,014	0,013	15
Продуктивність праці, м ³	242,46	807,8	1035,32	12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, тис.грн.	0,003	0,007	0,005	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів, об./рік.	0,9	1,6	2,1	10
Рентабельність діяльності, %	0,011	0,011	0,010	15

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Критерії конкурентних переваг послуги оцінювалися за 15-ти бальною шкалою. Якість товару у 2020 та 2021 роках було оцінено в 15 балів, а ціну – 15 балів в 2020 році та 10 балів в 2021 році.

Критерії конкурентних переваг підприємства у 2021 році можна розрахувати за наступними формулами:

- Ефект діяльності $ED=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1ПП$

$$2021/2020 \text{ ED} = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 15 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 15 = 13,45$$

- Фінансова стійкість $FC=0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO$

$$2021/2020 \text{ FC} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 12 + 0,36 \times 6 + 0,15 \times 11 = 9,11$$

- Ефект збуту $EZ=0,37RP+0,29K3+0,21KB+0,13KP$

$$2021/2020 \text{ EZ} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 15 = 12,65.$$

Таким чином, узагальнюючи наведені вище формули можна розрахувати загальний коефіцієнт конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за 2021 рік.

$$2021/2020: \text{ККП} = 0,15 \times 12,5 + 0,29 \times 10,7 + 0,23 \times 13 + 0,33 \times 12,5 = 12,24$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має досить високий рівень конкурентних переваг на ринку ритейлерів електротоварами та лідируючі позиції у певному сегменті.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Вдосконалення організаційних процесів формування конкурентних переваг підприємства за сучасних умов

Фактори зовнішнього середовища являють загрозу для повноцінного функціонування підприємства. Саме тому постає необхідність утримання рівня конкурентних переваг. Дана проблема пов'язана із посиленням прямої конкуренції та збільшенням затрат на ресурси. Для запобігання певних проблем ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» слід розробити ефективні напрями та інструменти для підвищення своїх конкурентних переваг (рис. 3.1).

Напрями	Інструменти
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> • формування та ефективне використання стратегічного конкурентного потенціалу інструментами фінансового інжинірингу; • ефективний облік витрат та збільшення частини власного капіталу підприємства для отримання набору конкурентних переваг; • складання бюджету витрат підприємства, розробка системи управлінського обліку;
Економічно-ресурсний	<ul style="list-style-type: none"> • ефективне використання та оновлення необоротних активів; • активізація продажу послуг, пошук нових можливих каналів збуту; • розширення наявного асортименту та застосування політики диверсифікації;
Організаційно-економічний	<ul style="list-style-type: none"> • побудова ефективної організаційної структури та системи управління конкурентними перевагами • постійний розвиток особливостей, дистрибуційного процесу з пристосуванням до наявних вимог споживачів ринку; • розроблення та аналіз стратегічного управління; • порівняння рівня розвитку підприємства з конкурентами;
Соціально-мотиваційний	<ul style="list-style-type: none"> • застосування корпоративної відповідальності як складової конкурентоспроможності; • створення системи нематеріальної мотивації персоналу за перевиконання плану; • отримання запланованих фінансових результатів.

Рис. 3.1 Напрями формування та інструменти забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Джерело: побудовано автором на основі [18].

Використання представлених інструментів дає змогу ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» збільшити обсяг своєї ресурсної бази та створити нове інвестиційне поле для розробки стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. Процес передбачає розробку та впровадження стратегії для становлення конкурентних переваг послуг підприємства роздрібної торгівлі та завоювання активних позицій на ринку.

В якості джерел конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» можуть виступати нові товари, нові технології, нові послуги, нові ринки, нове обладнання, модернізація засобів виробництва, нові методи організації та управління виробництвом, працею та продажами.

Основними елементами системи управління конкурентними перевагами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є цілі, суб'єкти, форми та методи керування ними. У той же час метою є ефективне функціонування ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» під впливом будь-яких факторів зовнішнього середовища. Тож, подальші управлінські дії щодо забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» мають бути спрямовані на подолання негативного впливу на конкурентоздатність підприємства, вміння впливати на перешкоди, використовувати свої конкурентні можливості.

Загальний організаційний механізм забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» складається з наступних процесів:

- дослідження конкурентів та визначення конкурентної ситуації на ринку;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів;
- конкурентне становлення підприємства — вибір стратегії у конкурентній боротьбі;
- створення будови та стратегію керівництва конкурентоспроможністю підприємства;
- втілення в дію конкурентної стратегії підприємства.

Система управлінських дій щодо забезпечення конкурентних переваг на підприємстві ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» являє собою особливу багатоскладову систему, яка складається з різних блоків, які піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх чинників і утворюють одне ціле. Всі джерела та компоненти системи взаємозв'язані одною установою — усі вони розв'язують проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращує її стан на внутрішньому та світовому ринках. Кожен компонент можна позиціонувати як систему, що складається з різних системоутворюючих дій.



Подальше управління процесом забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» слід здійснювати відповідно до призми важливості управлінського обліку та маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві. Таким чином, формування комплексу управлінських дій

передбачає визначення низки факторів, що носять першочерговий вплив та зумовлені специфікою діяльності суб'єкта господарювання.

Підвищення конкурентних переваг підприємства може бути реалізоване у зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», що представлено на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Механізм впливу зростання конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Джерело: складено автором.

Управлінський облік має на меті створення необхідних умов для оперативного аналізу діяльності підприємства, за умови низьких витрат та високої економічної вигоди. Алгоритм побудови системи управлінського обліку представлено на рис. 3.4.

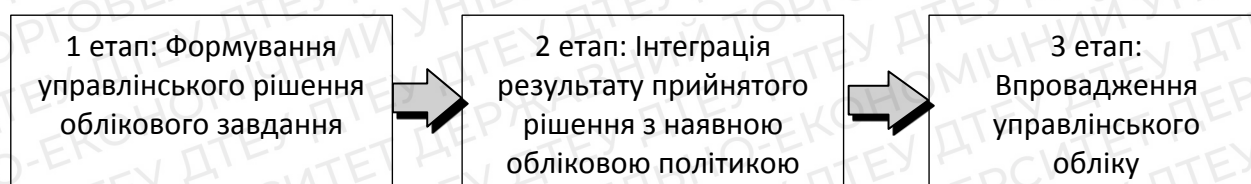


Рис. 3.4 Етапи створення системи управлінського обліку щодо забезпечення конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Джерело: складено автором.

Окрім цього, актуальним рішенням для підвищення рівня конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» є розробка альтернативної стратегії.



Рис. 3.5 Альтернативні стратегії ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»

Джерело: авторська розробка.

Стратегією, яка може бути використана для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», є стратегія лідерства за витратами. Її основою є створення стійкої переваги у витратах над конкурентами для завоювання певної частки ринку. Дана стратегія буде ефективною до того моменту, доки конкуренти не почнуть активно зменшувати ціни та збільшувати обсяг продажу. Досягнення лідерства означає невеликі витрати на виробництво послуги.

Підприємство може стати лідером у витратах, використовуючи таку послідовність цінностей: проста розробка послуги; розробка шляхів удосконалення послуги; використання маркетингових технологій; доступність для споживача; дотримання економічного рівня у порівнянні з конкурентами; розробка методів задоволення індивідуальних потреб споживачів.

Дана стратегія дає змогу підприємству встановити не лише низькі ціни, а й створити захист свого підприємства. Стратегія лідерства конкурентних переваг використовують в таких випадках: високий рівень конкуренції на ринку ритейлерів; стандартний рівень ціни; диференціація послуги; платоспроможність споживача; бажання споживача отримати якісний товар за менш низьку ціну.

Але дана стратегія не є раціональною для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

Стратегія диверсифікації для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має три види:

- концентрована диверсифікація передбачає пошук нових можливостей для вдосконалення товарного асортименту та збереження сильних сторін підприємства у період кризи, зокрема, військового вторгнення;
- горизонтальна диверсифікація передбачає пошук нових можливостей росту у даному сегменті ринку внаслідок розробки нових послуг;
- конгломеративна диверсифікація передбачає розширення підприємства внаслідок виробництва нових товарів та послуг, залучених на нових ринках.

Для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» найефективнішою стратегією буде стратегія горизонтальної диверсифікації. При розширенні підприємства для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» зможе розробити багато інноваційних розробок та матиме можливість надавати розширити асортимент товару та додаткових послуг. Внаслідок чого підприємство зможе розширити власну роздрібну мережу, вийти на міжнародні ринки та закріпити лідерські позиції на внутрішньому ринку, при цьому не втрачаючи свої позиції в реаліях сьогодення.

3.2. Оцінка ефективності реформування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства

На сьогоднішній день ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» перебуває на етапі швидкого зростання. Це пов'язано з високою привабливістю галузі і достатньо високою конкурентоспроможністю, але підприємству потрібно продовжувати покращувати свої позиції на ринку.

Проведемо аналіз змін у структурі витрат підприємства ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» на базовий та прогнозний рік. Розрахунки виконуються із урахуванням змін, які є потенційними шляхами до підвищення конкурентних переваг підприємства.

Проаналізувавши оновлену потенційну структуру витрат ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ», бачимо, що інші операційні витрати та інші витрати знижуються; витрати на збут зростають протягом досліджуваних періодів, проте незначним чином; фінансов та адміністративні витрати у прогнозованому 2023 році скоротилися відносно рівня базового 2022 року.

Враховуючи результати отриманих даних, можна сказати, що політика організації, спрямована на оптимізацію витрат, позитивно відобразилася на скороченні їх обсягу. Для того, щоб зрозуміти, наскільки впроваджені дані вплинуть на потенційний рівень конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» слід провести розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства (ККП) для базового та прогнозного років.

Таблиця 3.2

Критерії та показники конкурентних переваг
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» у 2021-2023 роках

Показники	Значення показника			Бальна оцінка
	2021	2022*	2023*	2023/2022
Рівень витрат, м ³ /с	0,74	0,81	0,81	12
Фондовіддача, тис. грн.	2,17	2,08	2,15	10
Рентабельність продукції, %	0,013	0,014	0,014	15
Продуктивність праці, м ³	1035,3	928,4	1012,5	12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, тис.грн.	0,005	0,007	0,007	15
Коефіцієнт обороту оборотних коштів, об./рік.	2,1	1,6	1,9	10
Рентабельність діяльності, %	0,010	0,011	0,012	15

*прогноз

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Критерії конкурентних переваг підприємства у 2023 році можна розрахувати за наступними формулами:

$$2023/2022 \text{ ЕД} = 0,31 \times 12 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 12 = 12,82$$

$$2023/2022 \text{ ФС} = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 15 + 0,3 \times 10 + 0,15 \times 10 = 10,4$$

$$2023/2022 \text{ ЕЗ} = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 12 + 0,14 \times 15 = 13,07$$

$$2023/2022 \text{ КТ} = 0,5 \times 15 + 0,5 \times 15 = 15.$$

Таким чином, узагальнюючи наведені вище формули, можна розрахувати загальний коефіцієнт конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» за 2023 рік.

$$2023/2022: \text{ККП} = 0,15 \times 12,82 + 0,29 \times 10, + 0,23 \times 13,07 + 0,33 \times 15 = 12,77.$$

Таким чином, наразі можна визначити загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди.

Відтак, за аналізовані роки діяльності підприємства даний показник становив – 12,24, а у прогнозованому 2023 році внаслідок впровадження запропонованих заходів він показує значення – 12,77. Отже, можна зробити висновок, про ефективність та економічну вигоду запропонованих рекомендацій щодо управління конкурентними перевагами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

За прогнозом це зміцнить позиції ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» на ринку роздрібно́ї торгівлі електротехнікою, а також допоможе підприємству збільшити коло реальних і потенційних споживачів, підвищити обсяги збуту та просування продукції. Крім цього, для підвищення рівня конкурентних переваг підприємства у прогнозованому році ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» зможе оптимізувати свої витрати, скоротивши їх на 7,6% у порівнянні із минулими періодами.

За результатами стратегії горизонтальної диверсифікації підприємство вийде на новий ринок збуту. Імідж товарів та підприємства буде підвищено, внаслідок чого у інших споживачів ринку не буде виникати стереотип про погану якість продукції через її країну-походження.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проаналізувавши теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства, можна зробити висновок, що дана система управління є обов'язковою для ефективної реалізації послуг та продукції кожного підприємства. Формування конкурентних переваг підприємства утворюється внаслідок споживчих властивостей.

Під час проведення дослідження було визначено, що питання конкурентних переваг підприємства та методів їх забезпечення не повноцінно задовільняють діяльність сучасних підприємств в складних умовах сьогодення та викликів глобального середовища. Саме тому постає необхідність у пошуку нових стратегій розвитку підприємства та шляхів досягнення конкурентних переваг.

Проблема конкурентних переваг є комплексною. Під час проведення оцінки необхідно зосередити увагу на інтересах споживачів та виробників послуг. Кожен споживач є окремим індивідумом, зі своїми специфічними бажаннями та потребами. При здійсненні покупки він обирає найбільш оптимальний для нього варіант серед аналогічних продуктів.

У першому розділі роботи було визначено теоретичні та методичні засади формування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Також у кваліфікаційній роботі було проаналізовано методи оцінки конкурентних переваг послуг. Для оцінки послуг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» було використано такі методи, як метод балів, метод оцінки та метод набору конкурентних елементів.

У другому розділі було надано організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізовано стан конкурентоспроможності підприємства; проведено оцінку системи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Зазначимо, що стратегія управління конкурентними перевагами ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має бути побудована на таких положеннях, як ціна, та має

відповідати якості товару та послуг; імідж та зовнішній вигляд товару має постійно удосконалюватися; необхідно постійно підвищувати трудовий потенціал, який підвищить рівень якості послуг.

У роботі було проведено аналіз конкурентних переваг ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Внаслідок проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що діяльність ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» має лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі електротоварами та технікою. Дана ситуація пояснюється високою якістю сервісу та попитом на товари.

У третьому розділі було запропоновано нові джерела конкурентних переваг підприємства; запропоновано напрями вдосконалення організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг підприємства; проведено оцінку економічних витрат на реформування системи забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Для підвищення конкурентних переваг підприємства слід застосовувати ефективну систему стратегічного управління та проводити постійний моніторинг конкурентного середовища.

Проаналізувавши показники підприємства та розглянувши можливі шляхи підвищення рівня конкурентних переваг послуг, було розроблено альтернативні стратегії для ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ». Найбільш ефективною стратегією на даному етапі розвитку є стратегія горизонтальної диверсифікації. Стратегія описує можливість розширення підприємства внаслідок розробки інноваційних послуг, внаслідок чого підприємство матиме змогу вийти на міжнародний ринок та мати стабільні позиції на українському ринку.

На основі проведеного аналізу було запропоновано шляхи вдосконалення обраної стратегії, шляхи удосконалення організаційних процесів забезпечення конкурентних переваг підприємства, які показали свою ефективність, економічну вигоду та доцільність впровадження їх на ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Гура Є.П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації. Сучасні підходи до управління підприємством. 2018. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>
2. Балковська В.В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 345-350
3. Безус П.І., Залізник З.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>
4. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42-45.
5. Васюта В.Б. Аналіз сучасного стану підприємств ритейлу України / В.Б. Васюта, О.М. Житник // Сучасна економічна наука: теорія і практика : матеріали XII Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю, 10 листоп. 2022 р. – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. – С. 53-54.
6. Власенко В.В., Порфіренко В.І., Гребельник М.М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 49. С. 97-103.
7. Вишнівська Б. В. Оцінка залежності конкурентоспроможності підприємства від інноваційної діяльності. Економіка АПК. 2017. № 8. С. 33–37.
8. Гамова О.В. Теоретико-методичні засади формування інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. Причорноморські економічні студії: науковий журнал, 2019. Вип. 39, Ч. 1, с. 153–158

9. Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.
10. Городецький М.Я., Литвишко Л.О. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.). Кременчук : КрНУ, 2016. С. 430.
11. Гречан А.П., Бабич Л.М., Парфентьєва О.Г., Наконечна С.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. Вісник НТУ, № 1, 2020. С. 124-130.
12. Громова О.Є., Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: Збірник наукових праць VII Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч.3. С.109-116.
13. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
14. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. Економіка України. 2017. № 8. С. 33-38.
15. Касич А.О. Theoretical and methodical foundations of sustainable management in modern companies Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 298–305.
16. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства Економічний аналіз. 2016. № 2, Том 25. С. 79–85.
17. Кравчик Ю.В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку.

Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2021. № 4. С. 78–83.

18. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організації. URL: <https://www.econa.org.ua>.
19. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 39-46.
20. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.
21. Морщенок Т.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т.С. Морщенок // Економіка і суспільство. Харків. 2017. С. 533–540.
22. Портер М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн. Київ : Паблішер, 2018, 952 с.
23. Сахно І.В., Сахненко О.І. Стратегічне управління як інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № Вип. 31. С. 362–368.
24. Співак С.М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Матеріали ХІХ наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. 2016. С. 267–268.
25. Трут О.О. Передумови та фактори результативного розвитку внутрішньої торгівлі України. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2021. № 20. С. 37-43.
26. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Донецького національного університету. 2019. № 1. С. 177–181.

- 27.Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). С. 117–120.
- 28.Цалка Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL : <https://www.economy.nauka.com.ua>
- 29.Янчук Т., Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку Галицький економічний вісник. 2019. Том 58. № 3. С. 115–120.
30. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. The scientific heritage. № 45. P. 5. P. 23–35.