

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра економіки підприємства

На правах рукопису

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти**

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах змін»

Виконав: Данилюк Вадим Олександрович  
студентка денної форми навчання  
спеціальності 051 Економіка

Науковий керівник:  
к. е. н., доцент Ткачук В. В.

Роботу допущено до захисту перед ЕК рішенням кафедри,  
протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_ р.

м. Кам'янець-Подільський, 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН.....	7
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у сучасній економіці .....	7
1.2. Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства.....	15
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю в умовах динамічних змін .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ НЕЮ В УМОВАХ ЗМІН .....	32
2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К».....	32
2.2. Система управління виробничою та маркетинговою діяльністю підприємства.....	36
2.3. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства	45
2.4. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН.....	56
3.1. Формування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.....	56
3.2. Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.....	62
3.3. Пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» в умовах змін.....	66
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні тенденції зростання конкуренції, прискорення науково-технічного прогресу в багатьох сферах життя суспільства призводять до необхідності швидкої адаптації суб'єктів господарювання до постійно змінюючих умов. Одним із фактором забезпечення виживання підприємства в нестабільних умовах є його конкурентоспроможність в умовах швидкозмінного середовища, особливо в сьогоденні. Дослідження оцінки конкурентоспроможності підприємства проводиться для зменшення неоднозначності критеріїв щодо цієї проблеми, для вибору найоптимальнішого методу оцінювання і досягнення конкурентоспроможності. Діяльність сучасного ринку без конкурентної боротьби важко сьогодні уявити, тому конкуренція є найбільш важливим елементом економіки. Конкурентоспроможність підприємства визначається не лише кінцевими результатами його діяльності, а й закладається ще на стадії планування і є результатом управлінської діяльності на всіх етапах роботи підприємства. Тому для її вимірювання потрібно формувати систему економічних показників, які допоможуть знайти вирішення підвищення конкурентоспроможності.

Питання зростання конкурентоспроможності підприємств є надзвичайно актуальним. У процесі неупинної боротьби за ринки збуту підприємства-конкуренти мусять віднаходити все нові резерви та засоби, щоб удосконалити конкурентоспроможність власного виробництва. Для створення дієвої стратегії підвищення конкурентоспроможності фірми необхідний ретельний аналіз та оцінка впливу внутрішніх ресурсів і потенціалу підприємства, зовнішнього середовища, виокремлення сильних і слабких сторін.

Актуальні проблеми конкурентоспроможності підприємств завжди вивчались багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. Серед них слід відзначити таких відомих дослідників, як А. Сміт, А. Курно, Д. Рікардо, І. Ансофф, Ж. Ламбен, А. Томпсон, М. Портер, А. Стрікленд та ін. У вітчизняній економічній думці проблеми конкурентоспроможності розглядали у своїх

працях І. Должанський, О. Янковий, Л. Некрасова, Л. Балабанова, Л. Мороз, С. Шевельова та ін.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська робота виконана відповідно до програм та планів науково-дослідних робіт Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**Метою роботи** є теоретичні і практичні способи оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах бізнес-середовища.

Для досягнення мети були визначені такі **завдання**:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути загальну характеристику фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства;
- дати оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»;
- проаналізувати конкурентоспроможність з використанням методичного підходу;
- виділити основні напрями вдосконалення конкурентоспроможної діяльності торговельного товариства;
- розробити практичні рекомендації конкурентної політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»;
- надати пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес оцінки конкурентоспроможності торговельного товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К».

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах змін та шляхи її підвищення.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних питань та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства в умовах змін.

**Методи дослідження:**

- порівняння (для зіставлення фінансових показників підприємства за певний період та його конкурентів при оцінці конкурентоспроможності);
- систематизації і узагальнення (для зведення підходів вчених щодо категорії «конкурентоспроможність підприємства», написання висновків, практичних рекомендацій, пропозицій щодо розробки організаційно-економічного механізму на ТОВ «Епіцентр К»);
- графічний (для представлення динаміки змін фінансово-економічних показників);
- економіко-статистичний (для побудови таблиць фінансової діяльності підприємства за 2022-2024 роки);
- метод формалізації (для побудови формул);
- SWOT-аналіз (для аналізу середовища функціонування торговельного товариства «ТОВ «Епіцентр К»);
- метод оцінки, який базується на теорії ефективної конкуренції (для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що запропоновані наукові ідеї, рекомендації, висновки можуть використовуватись для вирішення нагальних проблем управління конкурентоспроможністю, створення конкурентних переваг підприємства (організації) у сучасних економічних умовах.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Результати кваліфікаційної роботи представлені у вигляді тез «Конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах ринку», участь у Міжнародній науковій конференції здобувачів освіти «Молодь і науковий прогрес у соціально-економічному та освітньому просторі суспільства»; у вигляді наукової статті «Управління місцевим економічним розвитком в умовах децентралізації економіки», яка представлена

у збірнику наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**Публікації.** Результати досліджень опубліковані у збірнику наукових праць студентів та магістрантів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Кваліфікаційна робота на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах змін» містить 79 сторінок, 16 таблиць, 5 формул, 14 рисунків. Перелік посилань нараховує 68 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

### 1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та її роль у сучасній економіці

Конкуренція є однією з найважливіших складових сучасної ринкової економіки! Це відбувається тому, що ринковий механізм не може працювати ефективно без різноманітних форм змагання між учасниками ринку. Конкурентні відносини з'являються, коли підприємства стають незалежними, отримують економічну самостійність і взаємодіють один з одним у рамках ринкового простору.

Не викликає сумнівів той факт, що конкурентоспроможність є визначальним показником успішності будь-якої підприємницької діяльності. Вона передбачає аналіз комплексної діяльності суб'єктів господарювання з метою підвищення результативності управлінських систем. Сучасні умови функціонування підприємств вимагають постійного моніторингу рівня їх конкурентоспроможності, який залежить від стану та динаміки розвитку ринкових відносин. Підприємства прагнуть посилювати свої позиції на ринку, використовуючи різні ефективні стратегії та напрями вдосконалення економічної діяльності. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє виявити переваги та недоліки функціонування підприємства, що сприяє оптимізації продуктивності та розкриттю прихованого потенціалу.

З етимологічної точки зору, термін «конкурентоспроможність» походить від англійського слова *compete*, що означає змагатися, та лежить в основі понять «конкуренція» і «конкурентний». В українській науковій традиції ці терміни поєднують із поняттям «здатність», що інтерпретується як наявність можливостей для здійснення конкурентної діяльності [1].

Конкурентоспроможність — це одна з базових економічних категорій, яка широко застосовується як у теоретичних дослідженнях, так і в практичній

діяльності. Це поняття є багатовимірним і походить із латинської мови, де означає боротьбу або суперництво за досягнення певного результату [2, с. 28]. Конкурентоспроможність охоплює систему зовнішніх і внутрішніх взаємовідносин між економічними суб'єктами, враховує різноманітні чинники, умови та аспекти боротьби за прихильність споживачів до товарів чи послуг. (рис. 1.2.).



Рис. 1.1. Структура поняття конкурентоспроможності

*Джерело: складено автором.*

Класичним теоретиком конкуренції та конкурентоспроможності вважають М. Портера. Основне розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства базується на його праці, де він сформулював теорію конкурентної переваги. Згідно з цією теорією, рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється в межах групи компаній, що функціонують у межах однієї галузі [3, с. 54].

Вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції зробив також Й. Шумпетер, який підкреслював, що досконала конкуренція є стимулом для суспільства до мінімізації витрат і наближення оплати праці до її граничної продуктивності. На думку Шумпетера, ефективна конкуренція можлива лише в умовах економічної динаміки, коли виробництво знаходиться на якісно новому рівні, що забезпечується постійним впровадженням інновацій, новаторством у технологіях, управлінні, організації виробництва, покращенні якості продукції та освоєнні нових ринків збуту і ресурсів. Таким чином, ефективна конкуренція — це новий тип конкуренції, заснований на інноваціях [4, с. 77].

Український дослідник А. А. Мазаракі наголошує, що в умовах постійної конкуренції на ринку саме конкурентоспроможність підприємства визначає його здатність до виживання та подальшого розвитку. Тому для того, щоб витримати складну конкурентну боротьбу, компанії мають уміти перемагати своїх прямих суперників. Отже, досягнення високого рівня конкурентоспроможності означає набуття підприємством економічних, фінансових, матеріальних або технічних переваг над конкурентами [5, с. 15].

На думку Г. Л. Азоевої, при визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства основну увагу слід приділяти його фінансовому аспекту. Науковець вважає, що конкурентоспроможність — це здатність підприємства ефективно й раціонально управляти як власними, так і залученими ресурсами [6, с. 23].

Відомі українські економісти І. Должанський та Т. Загорна визначають конкурентоспроможність підприємства як його здатність ефективно виробляти та реалізовувати продукцію у необхідних обсягах і в короткі терміни, забезпечуючи високий технологічний рівень обслуговування, а також уміння раціонально управляти фінансовими ресурсами [7, с. 11].

С. Шевельова слушно зазначає, що конкурентоспроможність підприємства проявляється у його спроможності тривалий час утримувати провідні позиції в галузі, забезпечувати достатній рівень прибутковості, залишатися привабливим для зовнішніх інвесторів, а також підтримувати позитивний імідж серед партнерів, споживачів та інших учасників ринкового середовища [8, с. 25].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» має значну кількість трактувань. Одні дослідники пов'язують його з властивостями та якісними характеристиками продукції, інші — з ефективністю виробничої діяльності, стратегічним плануванням розвитку підприємства, впровадженням інновацій та здатністю вести конкурентну боротьбу на ринку. У таблиці 1.1 наведено методологічні підходи різних авторів щодо тлумачення цього поняття.

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи вчених щодо категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Бондаренко Г. С. [9]	Система взаємопов'язаних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних в єдине ціле для вирішення завдання забезпечення стійких конкурентних позицій, збереження існуючих і створення нових конкурентних переваг.
Винокуров В. А. [10, с. 34]	Здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй.
Воронкова А. Е. [11]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, що проявляються в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що припускає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності.
Іванов Ю. Б. [12, с. 21]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства змінювати намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку вже наявних або створення нових конкурентних переваг.
Карлофф Б. [13, с. 56]	Здатність забезпечити найкращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством.
Люкшинов А. М. [14, с. 76]	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг.
Попов С. А. [15, с. 43]	Здатність організації досягати своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші організації.
Гетьман О. О., Шаповал В. М. [16, с. 32]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу.

Складено за джерелами: [9; 10, с. 34; 11; 12, с. 21; 13, с. 56; 14, с. 76; 15, с. 43; 16, с. 32].

Спираючись на численні наукові трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», метою дослідження є аналіз підходів до його визначення та виокремлення ключових характеристик цього явища.

На основі проведеного аналізу теоретичних джерел і практичного досвіду було визначено основні властивості конкурентоспроможності підприємства, що відображено на рис. 1.2.

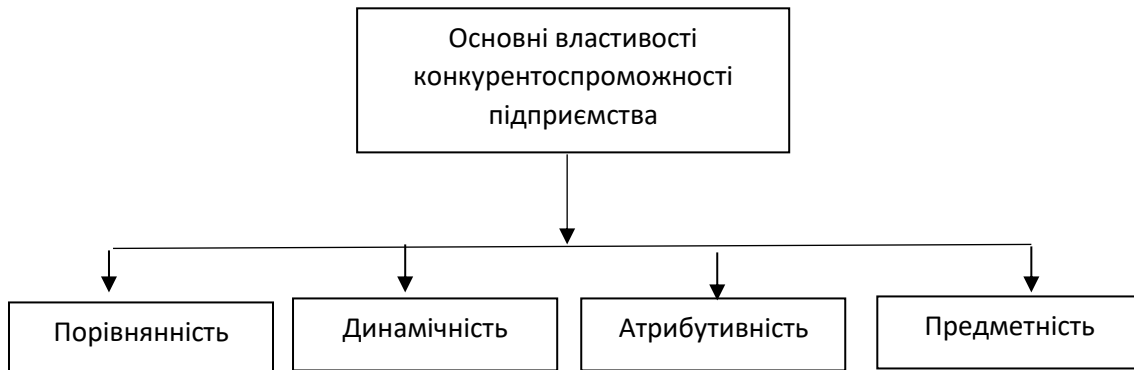


Рис. 1.2. Основні властивості конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: складено автором.*

Аналізуючи зазначені властивості, можна дійти висновку, що порівнянність конкурентоспроможності підприємства проявляється у можливості оцінювати її шляхом зіставлення з реальними конкурентами, які випускають аналогічну або схожу продукцію та працюють на тому самому ринку. Порівняння також може здійснюватися з підприємством-лідером галузі.

Динамічність означає, що конкурентоспроможність має часові обмеження, адже підприємство може бути успішним та конкурентоспроможним у певний період, проте втратити ці позиції в майбутньому внаслідок змін зовнішнього середовища чи внутрішніх факторів.

Предметність передбачає визначення чітких параметрів, які визначають конкурентоспроможність підприємства. Серед них можна виділити високу якість продукції, прийнятну ціну, впровадження сучасних технологій, наявність кваліфікованого персоналу, позитивний імідж, дієву маркетингову стратегію, а також фінансові ресурси, необхідні для розвитку.

Атрибутивність відображає наявність унікальної ознаки, яка забезпечує підприємству конкурентну перевагу. Нею можуть бути інноваційна технологія

виробництва, унікальний продукт, ресурсозберігаючі рішення або додаткові види послуг.

На основі опрацьованих літературних джерел та аналізу практичної діяльності підприємств виникає потреба у формуванні базових засад, тобто фундаментальних принципів. У традиційному розумінні принцип — це ключове положення певної наукової теорії, концепції чи ідеологічного напрямку [17, с. 941]. Саме принципи є основою для розробки й впровадження ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До основних принципів, що визначають побудову системи забезпечення конкурентоспроможності, належать:

- орієнтація на конкретні ринкові сегменти та потреби споживачів;
- використання інструментів інноваційної економіки, зокрема дотримання науково обґрунтованих підходів і принципів;
- застосування інтегрованої системи МЕТУК (методика + економіка + техніка + управління + конкурентоспроможність);
- побудова моделей і формул оцінки конкурентоспроможності з урахуванням вагомості показників, які їх формують;
- виключення з формул оцінки економічних та управлінських факторів, адже вони є не прямими показниками, а радше умовами або результатами конкурентоспроможності;
- орієнтація на кількісні методи оцінювання, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю;
- включення до моделей оцінки переважно питомих і відносних показників.

Конкурентоспроможність підприємства також проявляється в його здатності забезпечити:

- мінімальні виробничі витрати;
- унікальність і відмінні характеристики товарної пропозиції;
- високий рівень сервісного обслуговування та його доступність;
- екологічну спрямованість продукції;

- належну якість товарів і послуг;
- оперативний вихід продукції й послуг на ринок [18].

Якщо підприємство не може виконати хоча б одну із зазначених умов, це може значно послабити його позиції на ринку. Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності необхідно зосередитися на підвищенні ефективності виробництва, яке досягається впровадженням передових технологій, використанням сучасного обладнання та залученням кваліфікованих фахівців.

Програми, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зазвичай характеризуються такими ознаками:

- чітка цільова спрямованість;
- комплексний підхід;
- наявність альтернативних варіантів реалізації;
- підвищений рівень ризику;
- значні потреби у ресурсах;
- складність виконання [2, с. 402].

Науковці умовно виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

- Перший рівень характеризується традиційним підходом до управління. Основна увага приділяється лише виробництву продукції, без врахування ринкової конкуренції. Підприємство не прагне вразити споживачів, покладаючись на якість продукції, технологічні показники, рекламу та організацію збуту.

- Другий рівень демонструє зміну управлінських підходів, коли підприємство орієнтується на відповідність своєї діяльності стандартам, нормативам, технічним і технологічним вимогам, а також переймає досвід лідерів галузі.

- Третій рівень передбачає глибоке розуміння механізмів конкурентної боротьби. Керівники таких підприємств використовують потенціал якості продукції, ефективні управлінські функції та оптимальну організацію виробництва, випереджаючи конкурентів на кілька років.

• Четвертий рівень об'єднує компанії світового масштабу, здатні вести конкурентну боротьбу з будь-якими суперниками в різних сферах виробництва та управління. Підприємства третього і четвертого рівнів вважаються «стратегічно важливими» або «стратегічними» [19, с. 380].

В економічній діяльності виділяють основні етапи оцінювання та підвищення конкурентоспроможності підприємства, які наведено в таблиці 1.2. Аналізуючи ці етапи, можна визначити ключові проблеми та недоліки в діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

## Етапи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств

Етапи	Характеристика
Перший	Аналіз чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства: - аналіз зовнішнього (ринкового) середовища, - аналіз внутрішнього середовища компанії.
Другий	Визначення та аналіз характеристик галузі. Вибір методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.
Третій	Визначення та пошук необхідної інформації.
Четвертий	Розгляд додаткових параметрів для оцінки за необхідності.
П'ятий	Розробка заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.
Шостий	Контроль виконання поставлених завдань. Розробка стратегій розвитку підвищення конкурентоспроможності підприємства.

*Джерело: складено автором на основі [20].*

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства відбувається на трьох основних рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному [21].

Стратегічний рівень спрямований на формування та підвищення інвестиційної привабливості підприємства, розвиток його довгострокових конкурентних позицій і потенціалу.

Тактичний рівень характеризує поточний стан підприємства, зокрема ефективність його діяльності, структуру управління, використання ресурсів та адаптивність до ринкових умов.

Оперативний рівень пов'язаний із підвищенням конкурентоспроможності конкретної продукції або послуг, що виробляються підприємством.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним, багатоаспектним процесом, який передбачає аналіз та інтерпретацію системи показників, що відображають різні напрями діяльності підприємства і визначають його конкурентний статус [22, с. 94].

Оцінка рівня конкурентоспроможності дозволяє:

- сформулювати управлінські завдання, пов'язані з виробництвом, технологіями, збутом, кадровою політикою, фінансуванням матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;
- ухвалити ефективні управлінські рішення, наприклад, оптимізувати витрати, зосередитися на перспективному ринковому сегменті, укласти вигідні контракти;
- розробити заходи щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг, включаючи впровадження інновацій, освоєння нових ринків, залучення інвестицій та нейтралізацію дій конкурентів;
- забезпечити адаптацію підприємства до ринкового середовища для досягнення успіху в боротьбі за споживача та ринки збуту [23, с. 183–184].

Конкурентоспроможність — це складна економічна категорія, що відображає результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників у процесі функціонування підприємства на визначеному сегменті ринку. Вона демонструє здатність підприємства ефективно використовувати свій внутрішній потенціал, формувати й розвивати конкурентні переваги відповідно до умов мікро- та макросередовища.

## **1.2. Фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства**

Конкурентоспроможність є складною та комплексною категорією, що формується під впливом численних факторів. За думкою Н. П. Тарнавської, кожен із цих факторів може підвищувати або знижувати загальний рівень

конкурентоспроможності, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності підприємства та його конкурентів [24, с. 77]. Кожен фактор може мати як позитивний, так і негативний вплив, а також діяти непостійно, змінюючи свою значущість у різні моменти часу. Тому для повного аналізу конкурентоспроможності підприємства важливо чітко визначити та класифікувати всі фактори, що впливають на її рівень.

Термін «фактор» (від лат. *factor* — той, що робить, виробляє) означає рушійну силу або причину певного процесу чи явища, а також суттєву обставину, що його супроводжує [25, с. 33]. Іншими словами, фактор — це причина, яка впливає на конкретний результат. Факторами конкурентоспроможності є обставини або причини, що визначають рівень і характер конкурентних переваг компанії.

Розвинені фактори відіграють ключову роль, оскільки їх створення потребує значних і часто тривалих інвестицій як у капітал, так і в людські ресурси. Для їх формування необхідні висококваліфіковані кадри та впровадження сучасних технологій. Ці фактори ґрунтуються на базових, які повинні мати належний рівень якості, щоб слугувати основою для розробки складніших і більш ефективних аспектів конкурентоспроможності.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення переліку факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та формування конкурентних переваг. Фактори конкурентоспроможності визначають як безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності [26, с. 67].

Перелік та зміст факторів конкурентоспроможності детально розкрито в працях таких авторів, як І. З. Должанський та Т. О. Загорна [7, с. 43], В. І. Крамаренко [27, с. 24], Д. М. Черваньов та Л. Названова [28], О. Н. Бабій, Н. А. Бахвалова, А. Л. Сабадирьова [29], Н. Грицишин [30], М. М. Радєва, П. М. Маслов [31], Н. Вічарин [32].

Фактори конкурентоспроможності поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх відносять: тенденції технічного розвитку, умови інвестування,

забезпеченість ресурсами та рівень конкуренції на ринку. Внутрішні фактори включають підвищення кваліфікації персоналу, впровадження нової техніки та прогресивних технологій, формування конкурентних відносин серед працівників.

Різні автори пропонують власні підходи до класифікації факторів, зокрема поділ на внутрішні та зовнішні, запропонований О. Є. Кузьміним і Н. І. Горбалем, представлено в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

### Внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Структурні аспекти включають виробничу структуру організації, її місію, організаційну будову, ступінь спеціалізації та концентрації виробництва, а також інформаційну й нормативно-методичну базу управління..	Рівень конкурентоспроможності країни.
Ресурсні – це постачальники, що забезпечують якісний і доступний за ціною ресурс, включаючи сировину та інші матеріали. Вони займаються обліком і аналізом використання всіх видів ресурсів на всіх етапах життєвого циклу великих організацій.	Державна підтримка малого і середнього бізнесу у країні і регіонах.
Технічні – патентований товар, патентована технологія, обладнання, якість виготовлення товару.	Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів.
Управлінці — менеджери, які займаються аналізом виконання встановлених правил та законів організації, вивчають ефективність функціонування системи менеджменту, відповідають за розробку та підтримку системи управління якістю, а також виконують сертифікацію продукції та управлінських систем..	Науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону.
Ринкові фактори включають доступ до ринків необхідних ресурсів і нових технологій, провідні позиції на ринку товарів, ексклюзивність продукції організації, а також ефективність каналів розподілу і реклами продукції.	Рівень інтеграції всередині країни і в межах світового господарства.
Ефективність діяльності організації визначається такими показниками, як рентабельність, оборотність, фінансова стійкість, а також частка експорту наукомістких товарів.	Якість інформаційного забезпечення управління на усіх рівнях ієрархії.

*Джерело: [33, с. 143].*

Запропонований перелік факторів є найбільш комплексним і всеохоплюючим, при цьому передбачає класифікацію за внутрішніми чинниками.

І. З. Должанський наводить детальне роз'яснення зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності (рис. 1.3). Зовнішні фактори охоплюють сукупність суб'єктів господарювання, економічні, соціальні та природні умови, національні й міждержавні інституційні структури, а також інші зовнішні обставини, що впливають на діяльність підприємства [34, с. 87].

Внутрішні фактори — це елементи діяльності підприємства, які перебувають під його контролем і можуть безпосередньо регулюватися для підвищення конкурентоспроможності.



Рис. 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності

*Джерело: [7, с. 32].*

Н. Е. Красностанова, П. С. Маковеев виділяють наступні фактори конкурентоздатності підприємства:

1. НІОКР: якість наукових досліджень, що проводяться; можливість інновацій у виробничому процесі; можливість розробки нових товарів; міра оволодіння існуючими технологіями.

2. Виробництво: низька собівартість продукції; якість продукції; висока міра використання виробничих потужностей; вигідне розташування підприємства; доступ до кваліфікованої робочої сили.

3. Маркетинг: широка мережа оптових дистриб'юторів; наявність точок роздрібною торгівлі, що належать компанії; низькі витрати до реалізації; швидка доставка; доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції; привабливий дизайн; гарантія для покупців.

4. Персонал: особливий талант; ноу-хау в області контролю за якістю; компетентність в області дизайну; міра оволодіння певною технологією; здатність створювати ефективну рекламу.

5. Організація: рівень інформаційних систем; здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється; великий досвід і ноу-хау в області менеджменту.

6. Інше: сприятливий імідж; загальні низькі витрати; вигідне розташування; приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці; доступ на фінансові ринки; наявність патентів [35, с. 55].

Дана класифікація хоч у неявному вигляді, але розподіляє характеристики конкурентоспроможності підприємства на зовнішні (імідж, маркетинг, здатність реагувати на ринкову ситуацію) і внутрішні (НІОКР, виробництво, персонал).

А. А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють такі фактори конкурентоспроможності підприємства:

- технологічні (використання технологій, наукових досліджень, інноваційних можливостей, удосконалення продукції);
- виробничі (виробничі потужності, висока якість продукції та низькі витрати на виробництво);
- маркетингові (якість і характеристики продукції, імідж компанії, висококваліфікований персонал, широкий асортимент);
- розподільні (можливість швидкого поширення товару);
- інноваційні можливості;
- здатність швидко реагувати на зміни ринку;

- фінансові ресурси;
- обслуговування клієнтів [36, с. 55].

На думку М. Портера, підприємство, яке вважає власний бізнес потенційно глобальним, повинно цікавитися питанням, чи має воно змогу впроваджувати ефективну політику інновацій та як дана політика впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства [37, с. 93].

В своїй роботі Л. С. Шевченко прямо вказує, що конкурентоспроможність фірми є функцією всіх її внутрішніх ресурсів [38, с. 88]:

$$КСП = f(П, Н, Т, Ф, М, У), \quad (1.1)$$

де

*КСП* – конкурентоспроможність фірми,

*П* – персонал;

*Н* – науково-дослідна база;

*Т* – техніко-технологічна база;

*Ф* – фінанси;

*М* – маркетинг;

*У* – управління (загальний менеджмент).

У наведеній формулі 1.1 ознаки *П*, *Н*, *Т*, *Ф*, *М*, *У* виступають як чинники-симптоми, за якими можна оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Позиціонування підприємства на ринку значною мірою залежить від впливу зовнішніх факторів, які визначають його конкурентоспроможність. Це може бути досягнуто через унікальну організацію діяльності, що відрізняється від конкурентів, або шляхом застосування інших, ефективніших методів для здійснення подібних процесів. Таким чином формується особлива та вигідна позиція, заснована на унікальному поєднанні власних видів діяльності, що виділяють підприємство серед інших. Ефективність управлінської системи значною мірою залежить від її цілісності та системного підходу до побудови менеджменту. Стійка конкурентоспроможність стає можливою за умови гармонійного поєднання та взаємного підсилення внутрішніх і зовнішніх факторів. [39, с. 111–112].

Конкурентоспроможність підприємства визначається впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники створюють умови для виходу компанії на ринок, тоді як внутрішні визначають її здатність стабільно та ефективно працювати в довгостроковій перспективі. Детальний аналіз цих чинників дозволяє не тільки виявити сильні та слабкі сторони підприємства і його конкурентів, а й сформулювати стратегічні підходи для підвищення конкурентних переваг та розширення ринкової частки.

Важливим елементом конкурентоспроможності є наявність у підприємства конкурентних переваг, які поділяють на два види:

Переваги у витратах – здатність підприємства розробляти, виробляти та реалізовувати аналогічний товар або послугу з меншими витратами, а отже, за нижчою ціною порівняно з конкурентами;

Переваги у маркетингу – здатність надавати споживачу більшу цінність через покращену якість продукції, особливі споживчі властивості або сервісне обслуговування, що дозволяє встановлювати вищі ціни [40, с. 16].

Фактори можуть впливати на конкурентоспроможність як позитивно, так і негативно. Проте лише їх наявність не гарантує високого рівня конкурентоспроможності. Реалізація конкурентних переваг, що базуються на цих факторах, залежить від ефективності їх використання та специфіки галузі, у якій застосовуються.

### **1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю в умовах динамічних змін**

Відносний та динамічний характер конкурентоспроможності дозволяє оцінювати її з двох перспектив: у порівнянні з конкурентами та щодо самої організації.

Основні вимоги до оцінки конкурентоспроможності підприємства включають [41]:

- достовірність — забезпечення обґрунтованості результатів оцінки за кожним показником;
- повнота — охоплення всіх аспектів досліджуваного об'єкта;
- релевантність — відповідність використовуваних показників цілям оцінки;
- збалансованість — оптимальне поєднання показників для уникнення їх дублювання та недопущення ситуацій, коли покращення одного показника призводить до погіршення інших;
- порівнянність;
- об'єктивність — орієнтація на достовірну інформацію з мінімальним впливом суб'єктивних чинників.

Оцінка розвитку підприємства з погляду його конкурентоспроможності здійснюється за двома загальними підходами — структурним та функціональним [42, с. 97].

Структурний підхід зосереджується на аналізі ринкової позиції підприємства, беручи до уваги ступінь концентрації капіталу, масштаби виробництва, а також існуючі бар'єри для входу нових гравців на ринок. Функціональний підхід оцінює конкурентоспроможність через показники ефективності виробничої діяльності, організації збуту, фінансової стабільності та якості продукції. Основною перевагою функціонального підходу є здатність точно оцінити ключові аспекти діяльності підприємства та визначити його позицію на ринку. Однак цей підхід не бере до уваги такі важливі характеристики, як імідж компанії та її потенціал розвитку.

Для оцінки конкурентоспроможності застосовують різні групи методів, що пояснюється різноманітністю існуючих методичних підходів. Найбільш відомі моделі та методи поділяються на дві групи [43]:

- обчислювальні методи: оцінка на основі розрахунку частки ринку, метод ефективної теорії конкуренції, оцінка на основі споживчої вартості;

- теоретичні методи: матриця BCG, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи за конкурентною матрицею М. Портера, метод «багатокутник корпоративної конкурентоспроможності».

Якісні методи оцінки мають низький рівень математичної формалізації, трудомісткі у реалізації та дискретні. Вони не дозволяють оперативно визначати пріоритетні напрями підвищення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінити реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за стратегічно привабливі сегменти та приймати виважені управлінські рішення з тактичного та стратегічного погляду [44].

Спеціальні методи оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими напрямами його діяльності - виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на інтегрованому підході до оцінки всіх аспектів конкурентоспроможності [45].

Науковці виділяють від п'яти до дев'яти основних груп методик оцінки. Зокрема, Л. А. Костюк [46] пропонує п'ять груп:

1. методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою;
2. матричні методи;
3. методи на основі теорії ефективної конкуренції;
4. методи на основі теорії якості товару;
5. інтегральні методи.

В. І. Сахно [47] виділяє п'ять основних груп:

1. методи, основані на теорії конкурентних переваг;
2. методи на основі теорії ефективної конкуренції;
3. методи на основі теорії якості товару;
4. матричні методи;
5. інтегральний метод.

У таблиці 1.4 представлена система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4

## Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Характеристика	Назва методу
Матричні	Основою становить визначення кількісного значення інтегрального рейтингового показника для оцінки рівня розвитку конкретного підприємства або графічне відображення його позиції за певними параметрами. Це дозволяє проаналізувати окремі аспекти діяльності підприємства, його середовище функціонування та ринкову позицію, а також виявити ключові напрями для подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона-Стрікланда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
Графічні	Сприяють наочному розумінню результатів оцінки, представлених у вигляді графічних елементів (малюнків, графіків, діаграм тощо), з урахуванням проведених розрахунків та зроблених логічних висновків.	1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
Індексні	Основою є всебічна характеристика відносних змін елементів розвитку підприємства в часі, просторі або у порівнянні з еталоном. Ці зміни, завдяки існуванню функціональних взаємозв'язків між ними, виражені системою взаємопов'язаних показників, що ґрунтуються на принципі представлення інтегрального результату через його складові частини.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод інтегральної оцінки. 5. Метод бенчмаркінгу.
Аналітичні	Основою на виконанні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. Залежно від обраної методики аналізу, використання цих підходів може включати як базові арифметичні дії, так і проведення доволі складних обчислень.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь.

Джерело: [48, с. 102-104; 49, с. 101; 50, с. 506; 51, с. 41-47].

Матричні методи належать до якісних способів оцінювання конкурентоспроможності бізнесу. Їх суб'єктивність проявляється у тому, що, хоча ці методи забезпечують наочне представлення результатів, вони відображають рівень конкурентоспроможності лише в межах певної галузі. Проте матричні підходи мають високу універсальність і можуть бути

використані для аналізу конкурентоспроможності підприємств у різних секторах економіки.

Головною перевагою графічних методів є їх простота і наочність. Однак ці методи мають певні недоліки, зокрема вони не дозволяють визначити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Індексні методи є більш комплексними, оскільки процес оцінювання проходить поетапно, спираючись на галузеві показники або дані провідного підприємства як базу для порівняння. Аналітичні методи передбачають здійснення розрахункових та аналітичних операцій із вхідними даними. Ці операції можуть включати як елементарні арифметичні дії, так і складні математичні обчислення, залежно від обраної методики.

Серед найвідоміших методів оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяють:

- матриця BCG;
- матриця Портера;
- модель GE/McKinsey;
- модель Shell/DPM;
- модель ADL [52, с. 75].

Модель BCG вважається першою моделлю корпоративного стратегічного управління. Вона формується на основі двох координатних осей і відображає поточну ситуацію підприємства на ринку, що наочно представлено на рис. 1.4.

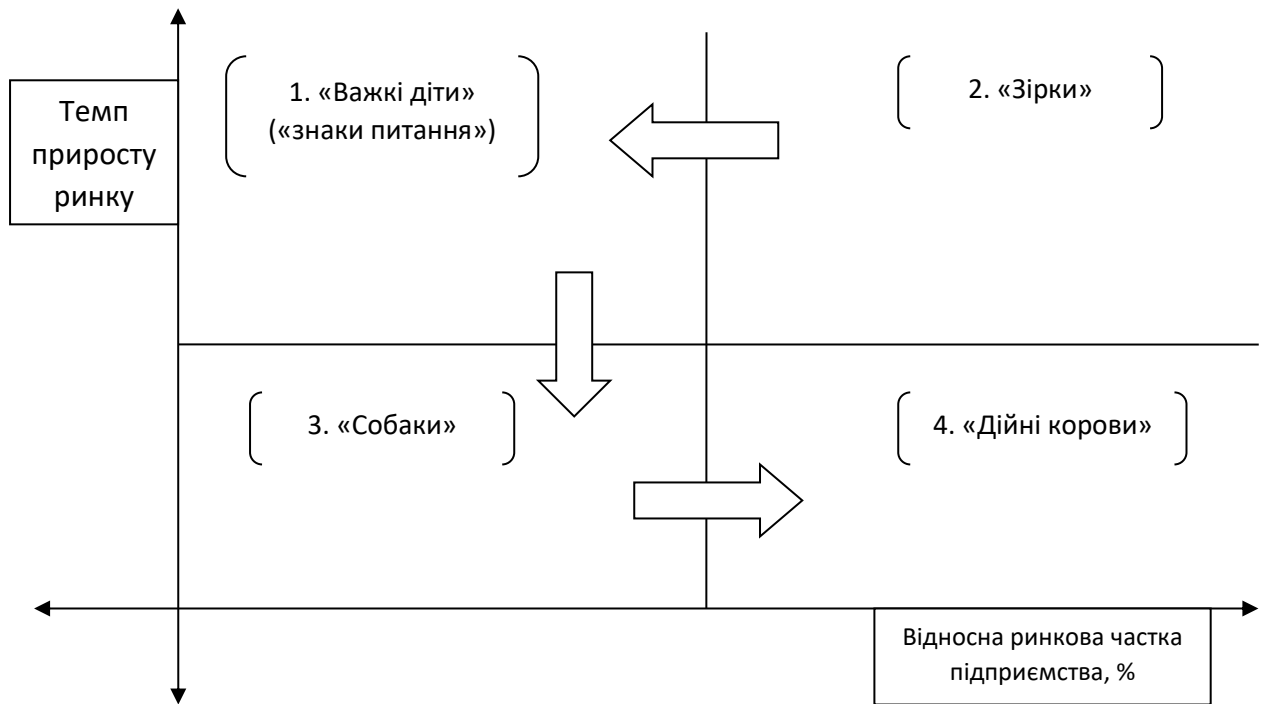


Рис. 1.4. Матриця БКГ

Джерело: складено автором.

У моделі BCG темпи зростання ринку відображаються на осі ординат. Для підвищення відносної частки ринку потрібні високі темпи зростання, оскільки розвиваючийся ринок створює умови для швидкого повернення інвестицій. Відносна конкурентна позиція підприємства визначається на осі абсцис і обчислюється як співвідношення обсягів продажів компанії до продажів її основних конкурентів. Кожен квадрат у матриці відображає конкретну ринкову позицію.

На ринку, що швидко зростає, «зірки» представляють компанії з високою конкурентоспроможністю. «Зірки» – це ціль, до якої бізнес прагне, при цьому необхідно ефективно розподіляти доходи та інвестиції. «Дійні корови» займають стабільну позицію на зрілому ринку і теж є конкурентоспроможними; їх можна вважати «зірками» минулого.

«Знаки питання» («важкі діти») характеризують підприємства на зростаючих ринках з відносно невеликою часткою ринку. Це потребує значних інвестицій для захисту позицій і виживання на ринку.

«Собаки» – це найнеблагополучніша позиція, що поєднує слабкі конкурентні позиції та ринки, які не розвиваються. Такі підприємства мають мінімальний грошовий потік і ризик банкрутства [53, с. 78].

Модель BCG не лише визначає стратегічні позиції підприємства на ринку, а й надає рекомендації щодо майбутньої стратегії для виходу на новий рівень.

Матриця Портера, або модель п'яти сил Портера, використовується для аналізу ділової конкуренції та включає:

- аналіз загроз від продуктів-замінників;
- аналіз загроз нових конкурентів;
- оцінку ринкової влади постачальників;
- аналіз місткості споживчого ринку;
- аналіз рівня конкурентного тиску.

Ця методика дозволяє оцінити рівень конкуренції та привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі. П'ять сил Портера створюють елемент «мікросередовища» компанії, що є протилежним до макросередовища, яке включає загальні зовнішні чинники, що впливають на здатність підприємства задовольняти потреби клієнтів і отримувати прибуток. Зміни в мікросередовищі часто змушують компанії переосмислювати свої ринкові позиції. Проте висока привабливість галузі не означає однакових прибутків для всіх учасників ринку; кінцевий успіх залежить від ефективного управління ключовими ресурсами, оптимізації бізнес-моделі та успішного вибору каналів збуту для досягнення прибутковості, яка перевищує середню.

Вчені, які досліджували модель GE/McKinsey прийшли до того, що результативна компанія створюється на основі семи елементів, які взаємозалежні між собою, зміна будь-якого з яких потребує зміни інших (рис. 1.5.).

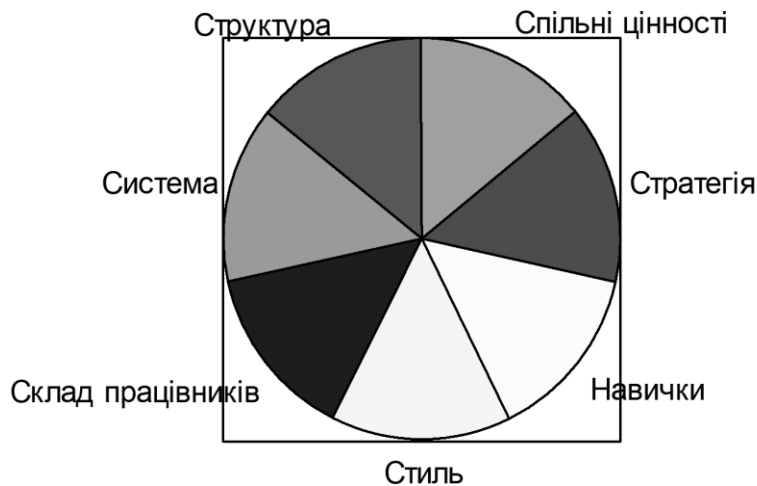


Рис. 1.5. Модель «McKinsey-7S»

*Джерело: складено автором.*

Головними елементами моделі «McKinsey-7S» є:

- Strategy (стратегія) – політика підприємства, направлена на подальший розвиток та дії.
- Structure (структура) – внутрішня структура компанії, що відображає її поділ на відділи та ієрархічну субординацію та поділ між ними.
- Systems (система) – всі процеси, які проходять в організації, а саме: система управління інформацією, система інноваційної діяльності, фінансова система, система заохочень та мотивації та ін.
- Staff (склад працівників) – трудові ресурси підприємства, кадри, що охарактеризовані за демографічними та міжособистісними чинниками.
- Style (стиль) – спосіб керівництва підприємством, підхід до управління, налагодження процесу, манера подачі керівництва.
- Skills (навички) – певні вміння та здібності працівників.
- Shared values (спільні цінності) – установки та зміст напрямів діяльності, заради яких компанія існує [54].

Суть цієї моделі полягає в тому, що управління розглядається не лише як «процес формування офіційних пропозицій», а й як спосіб налагодження взаємодії між співробітниками, вирішення конфліктів та управління робочою

силою. Керівництво концентрується не лише на фінансових показниках, а й на особистісному розвитку працівників. Після аналізу діяльності підприємства та оцінки його систем управління впроваджуються додаткові заходи, які ґрунтуються на певних показниках і спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів. Основною цінністю цієї моделі є переосмислення та оцінка внутрішніх факторів підприємства, які можуть впливати на його подальший розвиток.

Конкурентні позиції підприємства можна також оцінювати за допомогою моделі Shell. Вона фокусується на двох ключових показниках: грошовому потоці компанії та віддачі від інвестицій. Модель враховує різні види бізнесу на різних стадіях життєвого циклу. Її відображають у вигляді таблиці на системі координат, де вісь Y показує привабливість галузі, а вісь X — конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Модель Shell

Джерело: [55, с. 69].

Розглянемо детальніше окремі позиції моделі Shell. Найпривабливішою для компанії є позиція «лідер у бізнесі», яка характеризується сильною ринковою

позицією та привабливою галуззю. Тут темпи зростання ринку високі, а підприємство не має суттєвих слабких сторін або загроз від конкурентів. У такому випадку стратегія бізнесу передбачає інвестування для підтримки та посилення лідерських позицій.

Позиція «стратегія зростання» відображає ситуацію, коли галузь є помірно привабливою, а підприємство має сильні позиції і перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Ринок за темпами росту та рівнем прибутку стабільний або помірно зростаючий, при цьому відсутній значущий лідируючий конкурент.

Позиція «стратегія генератора грошових коштів» означає, що компанія є лідером у непривабливій галузі. Ринок стабільний, але поступово скорочується, так само зменшується норма прибутку. Хоча ефективність діяльності висока, існує загроза від сильніших конкурентів.

Позиція «стратегія посилення конкурентних переваг» стосується компаній, які не є лідерами на ринку, але галузь приваблива. Такі підприємства можуть стати лідерами, якщо правильно розподілять ресурси, оскільки частка ринку та якість продукції достатньо високі.

Позиція «обережно продовжувати бізнес» притаманна компаніям, які не займають лідерських або аутсайдерських позицій у середньо привабливій галузі. Підприємство не має суттєвих сильних сторін, а ринок зростає повільно, що призводить до поступового зниження прибутку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна враховувати конкурентні, інформаційні та інноваційні механізми:

1. рівень залучення ресурсів та їх реальний вплив на діяльність;
2. здатність підприємства збільшувати ресурси, залучені у конкурентні інформаційні та інвестиційні механізми;
3. можливість підвищити ефективність використання ресурсів, включно з інноваційними механізмами оцінки резервів для покращення інформаційної ефективності та конкурентоспроможності.

Важливим для оцінки конкурентоспроможності є і фінансово-економічні показники підприємства. Вони дозволяють визначити позицію компанії на ринку та її конкурентоздатність.

Сучасні підприємства мають постійно стежити за своєю конкурентоспроможністю та оцінювати діяльність потенційних конкурентів. Важливим аспектом такого процесу є глибоке розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства та його основних компонентів. Аналізуючи це поняття, можна зробити висновок про його критичне значення для кожного учасника бізнесу: конкурентоспроможність представляє собою складну й багатогранну категорію, яка відображає порівняльні переваги в економічній, технологічній, продуктово-ринковій сферах. Саме їх взаємодія забезпечує стабільні позиції підприємства на ринку в умовах конкуренції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

#### 2.1. Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К»

ОВ «Епіцентр К» сьогодні є однією з провідних українських мереж будівельно-господарських гіпермаркетів, що відома значним вибором продукції та якісним сервісом, який відповідає сучасним європейським вимогам. Компанія була створена у 2003 році Олександром і Галиною Герегами та сформувала свою діяльність на засадах родинності та національних традицій.

Історія бренду розпочалася з невеликого торговельного закладу з продажу керамічної плитки на 25 м<sup>2</sup>, який працював на вулиці Петра Запорозжця в Києві. Уже в 1997 році з'явилася концепція організації першого українського будівельного гіпермаркету, натхнена моделями провідних європейських мереж, зокрема французькою Castorama.

Поворотною подією стало 6 грудня 2003 року — саме тоді на вул. Братиславській, 11 у Києві відкрився перший гіпермаркет «Епіцентру», що став стартом активного розширення мережі по всій території України.

#### **Розширення підприємства:**

- У 2013 році компанія придбала контрольний пакет акцій мережі будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія». З 2019 року «Нова лінія» почала перебудовуватися з гіпермаркетів у торговельні центри ТОВ «Епіцентр К».
- У 2014 році ТОВ «Епіцентр К» почав перехід від формату «будівельногосподарські гіпермаркети» до формату «сучасні торговельні центри».
- У 2015 році ТОВ «Епіцентр К» підписав ліцензійний договір із однією з найбільших мереж магазинів спортивних товарів у світі швейцарською компанією INTERSPORT.

- У 2015 році розпочався розвиток аграрного напрямку групи компаній ТОВ «Епіцентр К» – ТОВ «Епіцентр Агро». Компанія вирощує зернові та олійні культури в 5 областях майже на 160 тис. га землі, має тваринницькі комплекси й активно розвиває елеваторне господарство.

- 2016 року був запущений партнерський проект – інтернет-магазин 27.ua.

У 2019 році на основі технічної платформи 27.ua було запущено інтернет-ресурс Epicentr.ua, що пропонує покупцям близько 1,5 мільйона найменувань продукції. Для зручності клієнтів у кожному торговельному центрі мережі були створені сучасні пункти видачі онлайн-замовлень.

Діяльність групи компаній ТОВ «Епіцентр К» базується на сучасній та масштабній логістичній інфраструктурі, яка значно розвинулася за останні роки (рис. 1.1). Центральним елементом цієї системи є логістичний комплекс у Калинівці, площею близько 100 тисяч м<sup>2</sup>, що забезпечує до 75% централізованих поставок до гіпермаркетів мережі. На території комплексу функціонує митний термінал, який надає повний спектр послуг з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що перетинають кордон України як автомобільним, так і залізничним транспортом.



Рис. 2.1. Нагороди, компанії ТОВ «Епіцентр К»

У 2019 році компанія продовжила розширювати свої операційні можливості, запустивши два нові фулфілмент-центри. Серед них – комплекс на вулиці Полярній у Києві, загальною площею близько 14 тисяч квадратних метрів, та логістичний центр «Віскозна», який охоплює понад 30 тисяч квадратних метрів. Ці об'єкти дозволяють ефективно, швидко та з високою точністю обробляти онлайн-замовлення клієнтів. Транспортна інфраструктура групи компаній налічує майже тисячу одиниць техніки, від легкових комерційних автомобілів до великовантажного транспорту, що використовується для перевезення будівельних матеріалів, а також легкових авто.

Основна діяльність компанії спрямована на роздрібний продаж будівельних та ремонтних матеріалів, товарів для інтер'єру, меблів, господарської продукції, побутової хімії, автотоварів, продукції для садівництва і городництва, дитячих товарів та іншого широкого асортименту.

Для забезпечення доступності товарів у невеликих населених пунктах ТОВ «Епіцентр К» реалізує стратегію розвитку торговельних центрів компактного формату. Магазины площею від 4 до 6 тисяч квадратних метрів відкриваються в районних центрах та містах обласного значення, що істотно підвищує рівень обслуговування для місцевих жителів. Такі відкриття сприяють економічному розвитку регіонів завдяки податковим надходженням, які громади можуть використовувати на власні потреби.

Протягом 18 років діяльності мережа ТОВ «Епіцентр К» зазнала масштабної еволюції: від класичних будівельних магазинів вона перетворилася на сучасну, потужну систему будівельно-господарських торговельних центрів загальнонаціонального масштабу.

До складу групи компаній входить виробничий кластер **Epicentr Ceramic Corporation**, який об'єднує сучасні підприємства з виготовлення керамічної плитки. У 2019 році в Київській області було введено в експлуатацію новий завод із виробництва керамічної плитки та керамограніту. На площі понад 70 тис. м<sup>2</sup> встановлено високотехнологічні виробничі лінії італійської компанії **SACMI**, що дозволяє випускати продукцію, яка за якістю успішно конкурує з кращими

світовими брендами. Проектна потужність підприємства становить близько 12–15 млн м<sup>2</sup> плитки щорічно. Близько 60% виробленої продукції спрямовується на експорт. Українську плитку вже постачають у Польщу, Бельгію, Нідерланди, Швейцарію, Німеччину, Угорщину, Литву, Естонію, Білорусь, а також у Таджикистан та Туркменістан. Інтерес до неї проявляють також компанії з Великобританії, Франції, Ісландії, Швеції та Ізраїлю.

Ще одним важливим підприємством у структурі корпорації є завод Карпатська кераміка, розташований у місті Калуш Івано-Франківської області. У 2019 році на підприємстві здійснили масштабну модернізацію: було встановлено нову технологічну лінію, що дало змогу значно розширити асортимент продукції та покращити її якість. Завдяки цьому виробничі потужності планується збільшити з 2,5 млн м<sup>2</sup> до приблизно 8,5 млн м<sup>2</sup> плитки щорічно.

До групи компаній також належить деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш, Івано-Франківська область), яке забезпечує повний цикл переробки деревини. Це один із найбільших деревообробних комплексів регіону, що обробляє до 10 тис. м<sup>3</sup> сировини щомісяця.

Важливою ланкою інфраструктури є логістичний хаб у Калинівці площею 100 тис. м<sup>2</sup>, який централізовано формує приблизно 75% товаропоставок у торговельні центри мережі. На його території функціонує митний термінал, що забезпечує повний спектр послуг з митного оформлення вантажів, які доставляються автомобільним і залізничним транспортом.

У 2019 році логістичні можливості компанії були істотно розширені: було відкрито два нових фулфілмент-центри - комплекс на вул. Полярній у Києві площею 14 тис. м<sup>2</sup> та центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. м<sup>2</sup>. Вони оснащені сучасними автоматизованими системами управління складськими процесами та конвеєрною інфраструктурою, що забезпечує можливість опрацювання та відвантаження замовлень конкретного логістичного маршруту менш ніж за 30 хвилин. Подібні технології застосовуються на складах Amazon.

Транспортний парк групи компаній включає близько тисячі одиниць техніки, серед яких:

- 250 комерційних вантажних автомобілів, що мають міжнародні ліцензії;
- 390 легких вантажних авто, задіяних у доставці товарів клієнтам;
- 46 спеціалізованих машин для транспортування будівельних матеріалів;
- 230 легкових автомобілів.

## 2.2 Система управління виробничою та маркетинговою діяльністю підприємства

У ТОВ «Епіцентр К» функціонує **матрична система управління**, яка передбачає подвійне підпорядкування працівників. За такої моделі спеціалісти одночасно звітують:

- по вертикалі - керівникам функціональних відділів, що відповідають за професійний напрям їх діяльності;
- по горизонталі - менеджерам окремих проєктів або програм, які орієнтовані на досягнення конкретного кінцевого результату.

Подібна структура дає змогу ефективно поєднувати ресурсні можливості функціональних підрозділів із гнучкістю проєктного управління. На рисунку 2.1 представлено схему основних органів управління підприємства.



## Рис. 2.2. Керівництво компанії

Нормативно-правові засади діяльності підприємства, а також його статутні положення викладені у відповідній статті; посилання на першоджерело наведено у списку використаних джерел [2].

ТОВ «ЕПЦЕНТР К» займає провідні позиції на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі товарами для дому, ремонту та облаштування побуту. Роздрібна торгівля розглядається як окремий вид економічної діяльності [3], що охоплює процеси продажу товарів кінцевим споживачам та надання пов'язаних із цим торговельних послуг.

Комерційна діяльність роздрібних торговельних підприємств має низку характерних рис, які відрізняють її від оптового сегмента:

1. Пряме обслуговування населення. Роздрібні підприємства пропонують товари фізичним особам, використовуючи специфічні методи реалізації та індивідуального обслуговування покупця.

2. Спеціально організований торговельний простір. Ефективне обслуговування клієнтів вимагає наявності відповідно облаштованих торговельних площ, можливості якісно представити товар, формувати асортимент з урахуванням потреб споживачів та постійно аналізувати їхні запити.

3. Територіальна розгалуженість. Порівняно з оптовими підприємствами, роздрібна мережа характеризується значним територіальним поширенням та дрібною структурою. Вона переважно належить до сфери малого бізнесу, що потребує від керівників високого рівня ініціативності, здатності організувати ефективний продаж, забезпечити конкурентні переваги та стабільний прибуток.

Роздрібна торгівля традиційно виконує такі ключові функції:

- аналіз потреб потенційних покупців і формування асортименту відповідно до цих запитів;
- надання споживачам інформації про товар і його характеристики;

- передавання виробникам даних про попит для коригування обсягів та напрямів виробництва;
- забезпечення консультаційних послуг та якісного обслуговування покупців.

Основні цілі та завдання роздрібно́ї торгівлі включають такі напрями діяльності:

- закупівля товарів у виробників або оптових постачальників та забезпечення їх належної підготовки до реалізації у торговельному просторі;
- представлення покупцям зразків продукції з широкого асортименту з метою демонстрації властивостей, якості та переваг товарів;
- організація доставки придбаних товарів клієнтам (у випадку, коли така послуга входить до комплексу роботи магазину);
- ключове завдання роздрібно́ї торгівлі полягає у забезпеченні стабільної рівноваги між попитом споживачів та пропозицією товарів.

Система управління підприємством має виражений ієрархічний характер: всі працівники, незалежно від посади, підзвітні або напряму, або через ланку керівників — директорському складу. Найвищим управлінським органом є збори учасників, які ухвалюють найважливіші рішення щодо діяльності підприємства. Зокрема, вони призначають генерального директора.

Таблиця 2.1

## Головний керівний склад ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Посада	Відповідальний
голова товариства	Герєга Олександр Володимирович
директор з корпоративних фінансів	Герєга Галина Федорівна
корпоративний віце-президент	Суржик Тетяна Федорівна
директор Західного регіону	Юрій Яковлєв
директор Східного регіону	Артарі-Колум Борис Юрійович

*Джерело: згруповано автором*

Генеральний директор здійснює стратегічне керівництво роботою торговельного центру: укладає договори, представляє підприємство у взаєминах

з державними та недержавними установами, видає внутрішні нормативні документи, затверджує структуру персоналу, формує плани продажу і виконує кадрові призначення або звільнення працівників. Ключовий управлінський склад ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» наведено у таблиці 1.

Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, призначеному генеральним директором (рис. 3). Гіпермаркет є юридичною особою, є платником пенсійних фондів, фондів соціального страхування, пов'язаних з нарахованою та виплаченою заробітною платою працівників гіпермаркету, платником окремих податків відповідних податкових органів.

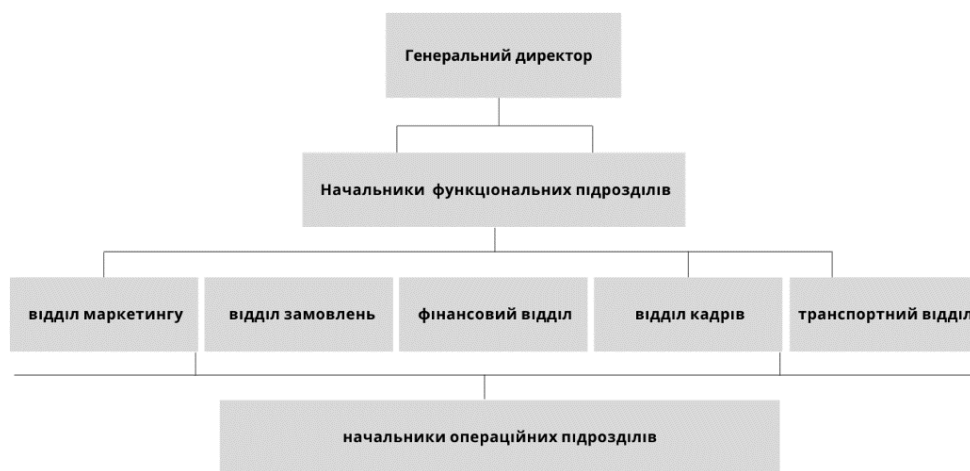


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

*Джерело: створено автором на основі даних [4]*

У гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» роботу відділу продажів координує керівник, у підпорядкуванні якого перебувають менеджери окремих підрозділів. Кожен керівник відділу відповідає за кілька секцій, якими керують завідувачі; зазвичай у межах одного відділу функціонує 3 - 4 секції [1].

Структура підрозділів підприємства поділяється на торгові та неторгові.

Торгові відділи розташовані безпосередньо у торговельному просторі гіпермаркету й забезпечують пряму взаємодію персоналу з покупцями. Кожен такий відділ має власну нумерацію, а також поділяється на департаменти та піддепартаменти (рис. 4).



Рис. 2.4. Організаційна структура торгових відділів ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

*Джерело [3]*

Перелік нормативно–правових актів, якими керується торговельний центр ТОВ «Епіцентр К» місті Кам’янець-Подільський під час здійснення своєї діяльності:

- Конституція України. Відомості Верховної Ради України, 1996, №30;
- Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694–ХІІ;
- Кодекс законів про працю України, затверджено Законом № 322–VII від 10.12.1971, [із змінами, внесеними згідно із Законом №2542–VIII від 18.09.2018];
- Закон України «Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування». Відомості Верховної Ради України, 1999, № 46–47, із змінами, внесеними згідно із Законом № 2542–VIII від 18.09.2018, ВВР, 2018, №42;
- Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві, затверджено постановою Кабінетом Міністрів України від 17 квітня 2019 р. за № 337;
- Порядок видачі дозволів на виконання робіт підвищеної небезпеки та на експлуатацію (застосування) машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 26.10.2011

року №1107 із змінами від 07.02.2018 № 48, від 10.04.2019 року № 330, від 03.03.2020 року № 207:

- Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.1992 № 442;

Порядок проведення медичних оглядів працівників певних категорій, затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я України від 21.05.2007 № 246.

ТОВ «Епіцентр К» є лідером у сегменті роздрібної торгівлі товарами для дому та ремонту на ринку.

Роздрібна торгівля – це вид економічної [3] діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів кінцевому споживачеві та надавання йому торговельних послуг.

Комерційна робота з продажу товарів у роздрібних торгових підприємствах на відміну від оптових підприємств має свої особливості:

1. Роздрібні підприємства реалізують товари безпосередньо населенню, тобто фізичним особам, застосовуючи свої специфічні способи і методи роздрібного продажу.
2. Торгове обслуговування населення припускає наявність спеціально влаштованих і обладнаних торгових приміщень, пристосованих для:
  - якнайкращого обслуговування покупців;
  - уміння запропонувати і продати товар кожній конкретній людині;
  - здійснення підбору і формування торгового асортименту;
  - постійного вивчення й обліку споживчих запитів покупців.

3. Роздрібна мережа на відміну від оптової мережі характеризується великою територіальною роз'єднаністю та роздрібненістю, її діяльність можна віднести, переважно, до сфери малого бізнесу. Від керівників роздрібних торговельних підприємств потрібна велика заповзятливість та ініціатива в комерційній роботі з організації продажу товарів населенню; уміння добре обслужити покупців, протистояти конкурентам і забезпечити нормальний прибуток.

Роздрібна торгівля виконує такі функції:

1. Вивчення запитів від потенційних клієнтів і формування асортименту на їх основі.
2. Інформування покупців про ті речі, які вони купують.
3. Спонування виробників до виробництва конкретних товарів на основі отриманих в результаті досліджень даних.
4. Обслуговування та консультування.

Цілі і завдання роздрібною торгівлі:

- Придбання продукції у оптовика або виробника та її підготовка до реалізації в торговельній точці.
- Демонстрування готових зразків з численного асортименту, для розкриття якості і особливостей товарів.
- Здійснення доставки замовлень, якщо це передбачається формою роботи.

Найголовніша мета об'єктів роздрібною торгівлі – це підтримка правильного балансу між попитом і пропозицією.

Це закон бізнесу, і коли ваги схиляються на користь однієї зі сторін підприємницькі організації то зазнають збитків, а покупець – не отримує того, що йому потрібно!

Асортимент продукції, який зазвичай пропонують гіпермаркети, налічує понад 30 тисяч найменувань, а в деяких торговельних центрах його обсяг може сягати й 60 тисяч позицій. Частка продуктів харчування в такому форматі торгівлі є нижчою, ніж у супермаркетах, і становить приблизно 60–65%. Рівень сервісу у гіпермаркетах зазвичай не є таким високим, проте це компенсується значними торговими площами, дуже широким вибором товарів та доступнішими цінами.

Гіпермаркетам притаманна раціональна організація торговельного процесу, можливість користування спеціальними засобами для транспортування покупок, а також наявність великих і зручних парковок. Цей формат охоплює

частину середнього сегмента споживачів, але переважно орієнтується на масовий ринок, де діє нижча торговельна націнка порівняно з супермаркетами.

- ТОВ «Епіцентр К» – один з лідерів українського ритейлу і безумовний №1 на українському ринку непродовольчих товарів. Однак вплив компанії не обмежується ринком роздрібною торгівлі [5].

- Вона уже понад 17 років робить вагомий внесок у розвиток всієї економіки, щорічно створює тисячі робочих місць, інвестує мільярди гривень у торгові центри, логістику та виробництво.

- За масштабами впливу компанію можна порівняти з гігантами американського ринку роздрібною торгівлі Walmart і Home Depot. Зрозуміло, що ці компанії – лідери світового ритейлу, обсяги виручки яких істотно перевищують показники будь-якої української компанії і навіть ВВП багатьох країн.

- Однак порівняння результатів діяльності Walmart і Home Depot у контексті економіки країни свідчить про те, що ТОВ «Епіцентр К» за багатьма показниками не менш важливий для української держави, ніж найбільші торговельні мережі Америки для США.

- Наприклад, частка Walmart у роздрібному товарообігу США така ж, як у компанії ТОВ «Епіцентр К» в українському ритейлі, – 7,37%, при тому, що аналогічний показник Home Depot – лише 1,85%. У співвідношенні до ВВП країни частка ТОВ «Епіцентр К» теж приблизно дорівнює показнику Walmart і суттєво перевищує частку мережі Home Depot, що видно з наведеної нижче таблиці.

- Перехід на екологічну тару й пакування ТОВ «Епіцентр К» розпочав ще з 2015 року. Відтоді в відділах «Галереї Деко» з'явилися різноманітні еко-торби. Цей товар для українських споживачів виявився затребуваним та цікавим. Тому компанія вирішила привернути увагу споживачів до проблеми охорони навколишнього середовища. В 2019 році мережа торговельних центрів ТОВ «Епіцентр К» запустила власний еко-проект — презентував у торговельних

центрах багаторазові еко-сумки зі спанбонду з провокаційним хештегом – #ТобіТорба.

- Підтримка руху Zero waste Своєю метою «Епіцентр К» вважає дотримання екологічних принципів зі зниження шкідливої дії речей на навколишнє середовище. Компанія підтримує громадський рух Zero Waste («нуль відходів»), метою якого є збереження всіх ресурсів шляхом сумлінного виробництва, споживання, повторного використання і відновлення всіх предметів, упаковки і матеріалів.

- Власні потужності — група ТОВ «Епіцентр К» і сама керує великими виробничими активами у сферах виробництва керамічної плитки, деревообробної та аграрної промисловості. У 2023 році компанія продовжувала інвестувати в усі ключові напрями своєї діяльності, вклавши в розвиток 10,3 млрд грн. Зокрема, компанія завершила будівництво першої черги заводу з виробництва керамічної плитки в Калинівці на Київщині.

- Найбільший інвестор та роботодавець. У 2023-2024 роках ТОВ «Епіцентр К» планує інвестувати в українську економіку безпрецедентну для внутрішнього інвестора суму.

- У 2023 році компанія створила 1 350 робочих місць, вона входить до трьох найбільших роботодавців у роздрібній торгівлі України. У її структурі працюють понад 34 тис співробітників.

- Обсяг сплачених компаніями податків у співвідношенні до загальної виручки істотно вищий в українського ритейлера. У 2023 році група ТОВ «Епіцентр К» сплатила 5,6 млрд грн податків і зборів, що становить 8,7% від її товарообігу.

- Для порівняння: співвідношення сплачених податків до виручки мережі Home Depot у минулому фінансовому році становило 3,2%. Цей же показник у Walmart, яку періодично звинувачують в ухиленні від сплати податків, становить менше 1%.

- Отже, ТОВ «Епіцентр К» робить значно більший внесок у держскарбницю своєї країни, ніж американські гіганти торгівлі.

Аналіз конкурентів проводиться щомісяця детальніше у додатку (А,Б,В,Г,Д). У вигляді проведення моніторингів, оптових та роздрібних цін.

Для моніторингу вибираються товари, які користуються попитом, де утримання 1-ї ціни в кожній товарній категорії, наприклад:

- Найкраща ціна за індетичний товар цементу за 25кг.
- Переважно між конкурентами є лояльність система постійних покупців.
- Постійне проведення акцій, розіграшів, завдяки комплексному підходу до цінової політики, утримуються лідируючі позиції конкуруючому ринку.
- 80.000 артикулів це магазин (асортимент видів товарів ).
- Оперативне реагування націнки.
- Поступаємось в асортименті «Арсові» у плані меблевої категорії товарів!
- 

### **2.3 Загальна характеристика фінансово-економічної діяльності підприємства**

ТОВ «Епіцентр-К» є одним із найбільших торговельно-роздрібних підприємств України, що працює у форматі будівельно-господарських гіпермаркетів. Компанія здійснює діяльність на ринку понад 20 років і має провідні позиції в сегменті DIY-ритейлу (Do-It-Yourself). За роки діяльності підприємство сформувало широкомасштабну мережу торговельних центрів, сучасну логістичну систему та багатoproфільний бізнес, що охоплює як роздрібну торгівлю, так і виробничо-інвестиційні напрями.

Товариство є найбільших платників податків у сфері роздрібної торгівлі. Протягом останніх років підприємство демонструвало стабільне зростання товарообігу, що зумовлено:

- розширенням торговельної мережі,
- розвитком e-commerce,
- підвищенням асортиментної гнучкості.

Підприємство входить до списку найбільших платників податків України, забезпечуючи значні надходження до державного та місцевих бюджетів.

Умови діяльності ТОВ «Епіцентр-К» визначаються:

- макроекономічною нестабільністю,
- змінами у споживчому попиті,
- конкуренцією з іншими DIY-мережами (Leroy Merlin, OLX-маркетплейси, локальні будівельні магазини),
- розвитком онлайн-торгівлі,
- воєнними ризиками та логістичними обмеженнями.

Компанія демонструє високу здатність до адаптації через швидке оновлення асортименту, оптимізацію витрат і цифрову трансформацію.

Давайте розглянемо динаміку витрат підприємства ТОВ "Епіцентр-К" з м. Кам'янець-Подільський за період з 2022 по 2024 рік.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат підприємства ТОВ «Епіцентр-К» (м. Кам'янець-Подільський), тис. грн.

Стаття	Роки					Абс. приріст 2023/2023	Темп приросту 2023/2024
	2020	2021	2022	2023	2024	тис. грн	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	94784,8	103265,4	115688,7	129422	149493,4	20071,4	+15,5
Адміністративні витрати	2455,5	2627	2921,6	3182,8	3665,6	482,8	+15,2
Витрати на збут	26932,1	28796,9	30896,3	33541	36321,8	2780,8	+8,3
Інші операційні витрати	671,5	775	901,2	1067,9	3865,7	2797,8	+262
Фінансові витрати	731,9	821,6	947,7	1050,4	1241,7	191,3	+18,2
Інші витрати	1111,1	1241,7	1403,9	1526,4	6042,1	4515,7	+295,8
Всього витрат	126688,1	137527,6	152759,2	169765,3	200630,3	30865	+18,2

Складено автором

З табл. 2.2 можна зробити висновок, що витрати підприємства постійно зростають, і порівнюючи 2024 з 2023 р., витрати зросли суттєво – на 18,2% (здебільшого за рахунок операційних витрат та інших витрат).



Рис 2.5 Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

Джерело: складено автором

Така динаміка витрат зумовлена постійним зростанням собівартості реалізованих товарів та послуг (темп приросту +15,5%), оскільки собівартість реалізованих товарів та послуг є найбільшою статтею витрат підприємства.

Таблиця 2.3

### Динаміка доходу підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Стаття	Роки					Абс. приріст 2023/2024	2024
	2020	2021	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Чистий прибуток	12792,7	13807,7	14434,5	15128,9	13319,1	-1809,8	-12
Операційний прибуток	15710,8	16957,3	17727,1	18579,9	17288	-1291,9	-7
Чистий дохід від реалізації	156189,4	168581,5	176234,5	184712,6	211606,2	26893,6	+14,6
Товарооборот	227051	270507	298567	300313	274563	-25750	-8,6
Інші операційні доходи	1297,6	1671	1990,6	2229,5	3096,4	866,9	+38,9
Інші фінансові доходи	6,5	8,6	12,5	16,2	888,5	872,3	+5384,6

Інші доходи	943,3	1246,8	1312,8	1489,9	2327,2	837,3	+56,2
-------------	-------	--------	--------	--------	--------	-------	-------

*Побудовано автором*

Прибуток є головною метою діяльності підприємства та основним чинником, що забезпечує його розвиток.

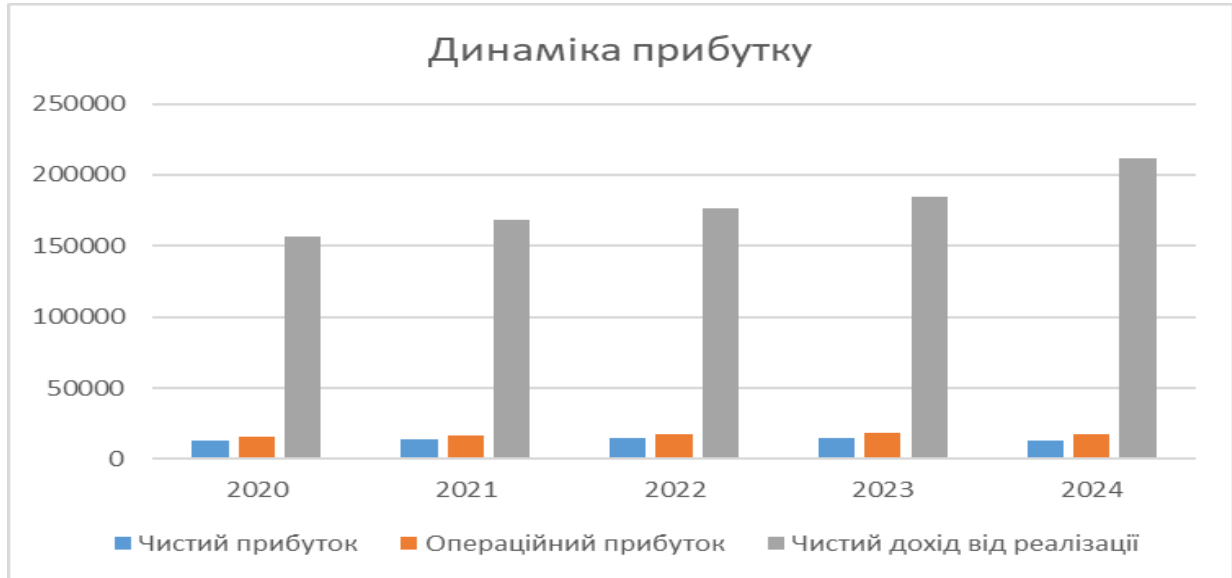


Рис.2.6 Динаміка прибутку підприємства

*Джерело: складено автором*

Прибуток формується під впливом широкого спектра взаємозалежних чинників, які неоднозначно впливають на результати діяльності підприємства: одні сприяють його зростанню, а інші створюють перешкоди. Серед зовнішніх чинників варто виокремити такі: економічні умови функціонування; місткість ринку; рівень платоспроможного попиту споживачів; державне регулювання діяльності підприємства та інші аспекти. Особливу роль відіграє рівень, динаміка й періодичність змін платоспроможного попиту, адже саме цей показник значною мірою визначає стабільність отримання прибутку. Саме завдяки платоспроможності підприємства формується система розвитку підприємства що дає можливість для подальшого розвитку та формування нових горизонтів зростання.

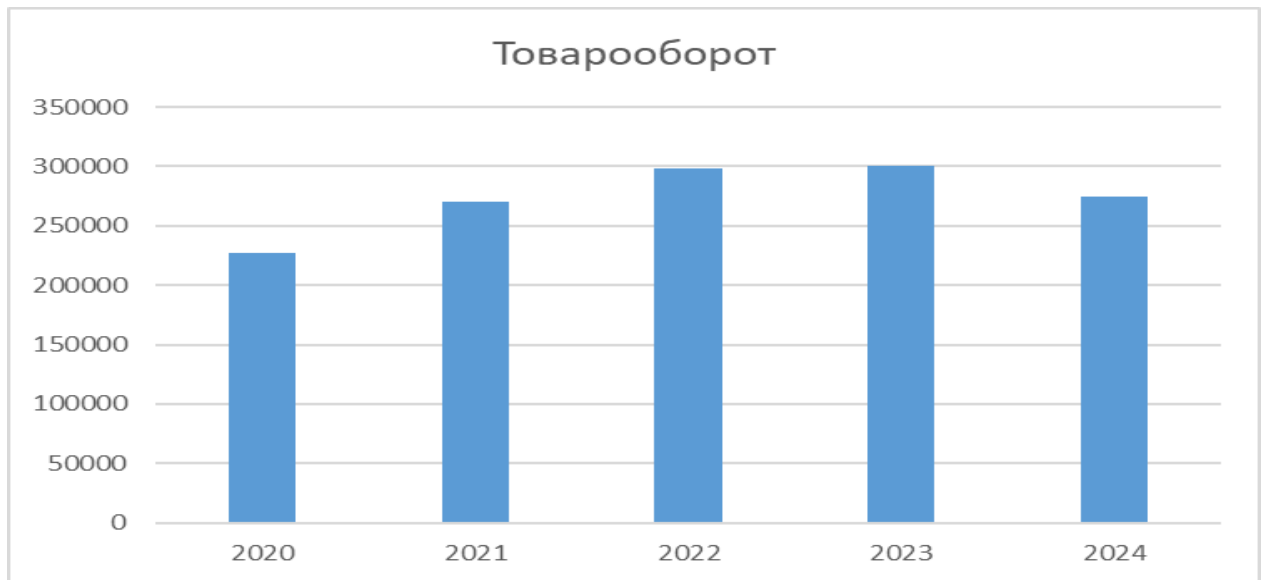


Рис 2.7 Товарооборот товариства «Епіцентр К»

Джерелами формування загального прибутку підприємства є:

- прибуток від продажу основної продукції підприємства, який є головним складником загального прибутку;
- прибуток від продажу майна, що не використовується підприємством;
- прибуток від позареалізаційних операцій.

Під формуванням прибутку розуміють його створення в процесі господарської діяльності підприємства. Управляти формуванням прибутку означає управляти обсягом реалізації продукції, тобто кількістю та ціною продукції, здійснювати діяльність з найменшими витратами.

В процесі формування та використання прибутку виділяють:

- валовий прибуток (збиток);
- фінансовий результат від операційної діяльності;
- фінансовий результат до оподаткування;
- чистий фінансовий результат;
- інший сукупний дохід до оподаткування;
- інший сукупний дохід після оподаткування;
- сукупний дохід.

Значну роль займає прибуток в розвитку підприємства та забезпеченні інтересів його власників і працівників. Величина прибутку впливає на формування фінансових ресурсів підприємства; збільшення ринкової вартості

підприємства; ефективність виробничої діяльності; економічний розвиток держави, це зумовлює необхідність ефективного і безперервного управління ним.

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що операційний дохід мав тенденцію до зростання і його темп приросту дорівнював 38,9%. Чистий дохід від реалізації товарів мав позитивну динаміку до 2024 р. включно. Чистий прибуток о 2024 р. зростав, однак, порівнюючи 2024 р. до 2023 р., бачимо, що показник впав на 12%. Причиною цього є зовнішні фактори, оскільки у 2024 р.

Таблиця 2.4

### Основні коефіцієнти оцінки підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021/2022		2022/2023	
				+/-	%	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,63	0,5	0,42	-0,13	-20,32	-0,09	-17,55
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	8,88	8,25	4,51	-0,63	-7,06	-3,74	-45,33
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,92	1,82	1,31	-0,09	-4,81	-0,51	-27,97
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,09	0,063	-0,05	-37,66	-0,02	-27,97

розпочалась пандемія коронавірусної інфекції, як наслідок поставки товарів зірвались, або відбулись затримки. Такий же стан спостерігається і у товарообороту, який у 2024 р. скоротився на 8,6%. Крім того, у 2024 р. підприємство підвищило свою інвестиційну активність. Необхідно було швидко інвестувати у закупку товарів індивідуального захисту, антисептики тощо. Однак, темп приросту чистого доходу має тенденцію до зростання (+14,6%).

За даними табл. 10.2 можна зробити висновок, що показник оборотності активів знизився на 0,13 у 2024 році та на 0,09 у 2023 році, що свідчить про те, що протягом 2 років використання активів на 1 гривню підприємство почало знижувати виручку на 0,22 гривні. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних

цінностей і основних засобів також знизився протягом двох років, що свідчить про зниження рентабельності виробництва. Рентабельність активів за 2 роки знизилася вдвічі, але компанія залишається прибутковою, а рентабельність роздрібною галузі нормальна.

#### **2.4. Аналіз конкурентоспроможності «Епіцентр К» з використанням методичного підходу**

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств зазвичай базується на суб'єктивних оцінках керівництва або узагальнених поглядах щодо стану організації. Однак для отримання більш точного та об'єктивного уявлення про місце підприємства в умовах динамічного і конкурентного ринку необхідно формалізувати ключові показники, вивчити впливові фактори та систематично обробляти отримані дані.

Задля визначення основних стратегічних чинників, що впливають на економічну стійкість підприємства та конкурентоспроможність його продукції, доцільно застосовувати SWOT-аналіз. Цей інструмент забезпечує можливість комплексної оцінки внутрішнього стану підприємства та його перспектив розвитку. Процес аналізу конкурентоспроможності базується на широкому наборі критеріїв, які експерти використовують для виявлення переваг і недоліків у функціонуванні компанії, а також для визначення потенційних можливостей і загроз її подальшої діяльності. Виявлення слабких сторін має особливе значення, адже воно дозволяє завчасно реагувати на ризики та підвищувати рівень економічної безпеки підприємства у майбутньому.

У таблиці 2.12 представлено аналіз умов функціонування товариства «Епіцентр-К», який виконаний із використанням методу SWOT-аналізу.

Таблиця 2.5

#### Метод SWOT-аналізу для ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість реалізованої продукції.	1. Наявність високої конкуренції в галузі.

<p>2. Високий технічний та технологічний рівень роботи підприємства.</p> <p>3. Висококваліфікований персонал.</p>	<p>2. Недостатня кількість цифрових технологій у виробництві продукції.</p> <p>3. Відчутні коливання обсягів реалізації продукції.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Вихід підприємства на нові ринки збуту.</p> <p>2. Підвищення конкурентоспроможної продукції.</p> <p>3. Розвиток збутової політики.</p> <p>4. Зниження собівартості продукції.</p>	<p>1. Нестабільна ситуація в країні.</p> <p>2. Непередбачені політична ситуація для збуту продукції.</p> <p>3. Подальша не прогнозована зміна макроекономічних показників та експорту продукції.</p>

*Джерело: складено автором.*

На підставі даних із таблиці 2.5 можна дійти висновку, що основними перевагами ТОВ «Епіцентр-К» є висока якість реалізованої продукції, належний рівень техніко-технологічного забезпечення виробництва та наявність кваліфікованого персоналу. Водночас серед потенційних загроз для підприємства варто зазначити загальну нестабільність у країні, несприятливі політичні обставини, можливі коливання макроекономічних показників і непередбачуваність у сфері зовнішньої торгівлі. У зв'язку з цим товариству «Епіцентр-К» доцільно зосередитися на усуненні слабких аспектів діяльності та зменшенні впливу зовнішніх ризиків. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії та забезпечить стійкий розвиток у майбутньому.

Перетворити всі потенційні загрози на сприятливі можливості є доволі непростим завданням, адже частина ризиків, таких як політична та економічна нестабільність, зміни макроекономічних показників чи коливання на експортних ринках, формується поза зоною контролю самого підприємства.

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності ґрунтується на положеннях теорії ефективної конкуренції. Його основна ідея полягає у порівнянні поточних показників діяльності підприємства з результатами попередніх періодів. Цей метод включає визначення кількох ключових критеріїв:

- ефективність виробничих процесів (ЕВ);
- фінансовий стан підприємства (ФС);

- ефективність організації збутової діяльності (ЕЗ).

Після отримання зазначених показників проводиться розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності. Головна перевага цього підходу полягає в здатності чітко виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, а також уникати повторів однотипних даних. Водночас серед недоліків варто відзначити необхідність залучення значного обсягу інформації для забезпечення високої точності розрахунків, а також складність і трудомісткість самого процесу.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється у три етапи. На першому етапі обчислюють одиничні показники конкурентоспроможності та перетворюють їх у бальну форму [67, с. 34].

Для нормування значень використовується 15-бальна шкала. При цьому:

- 5 балів присвоюється значенню, що є гіршим за базове,
- 10 балів відповідає базовому рівню,
- 15 балів отримує показник, який суттєво перевищує базовий.

Метод є зручним для оцінювання конкурентоспроможності, оскільки охоплює ключові напрями діяльності підприємства та дозволяє комплексно оцінити його потенціал [65].

Переведення показників у бали здійснюється за такою градацією:

1. понад 50 % – 15 балів;
2. 40–50 % – 14 балів;
3. 30–40 % – 13 балів;
4. 20–30 % – 12 балів;
5. 10–20 % – 11 балів;
6. значення відповідає базовому ( $\pm 10\%$ ) – 10 балів;
7. на 10–20 % нижче базового – 9 балів;
8. на 20–30 % нижче базового – 8 балів;
9. на 30–40 % нижче базового – 7 балів;
10. на 40–50 % нижче базового – 6 балів;
11. на 50 % і більше нижче базового – 5 балів.

На другому етапу розраховують критерій конкурентоспроможності підприємства за формулами 2.1-2.3:

$$EB = 0,31 * RB + 0,19 * \Phi + 0,4 * RT + 0,1 * PP, \quad (2.1)$$

де EB – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

RB – рівень витрат;

$\Phi$  – фондвіддача;

RT – рентабельність товару;

PP – продуктивність праці.

$$FC = 0,29 * KA + 0,2 * KP + 0,3 * KL + 0,15 * KO, \quad (2.2)$$

де FC – критерій фінансового стану організації;

KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття;

KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$EZ = 0,37 * RP + 0,29 * KZ + 0,21 * KB + 0,13 * KR, \quad (2.3)$$

де EZ – критерій ефективності організації збуту;

RP – рентабельність продажу продукції;

KZ – коефіцієнт затовареності;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KR – коефіцієнт ефективності реклами.

На третьому етапі розраховують критерій конкурентоспроможності організації (формула 2.4).

$$KKO = 0,15 * EB + 0,29 * FC + 0,23 * EZ + 0,33 * KT, \quad (2.4)$$

де EB – ефективності виробничої діяльності підприємства;

FC – фінансовий стан підприємства;

EZ – ефективність організації збуту;

KT – конкурентоспроможність товару.

Результати показників конкурентоспроможності товариства «Епіцентр-К» за 2019-2021 роки зведено в табл. 2.6. Розрахунки проведено на основі додатків А, Б.

Таблиця 2.6

## Фінансові показники конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К»

Показник конкурентоспроможності	Значення			Відхилення, 2024/2022 рр.	Бали
	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
<b>1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства(ЕВ)</b>					
Рівень витрат	0,81	0,74	0,74	-0,07	10
Фондовіддача	2,85	3,01	3,8	0,95	12
Рентабельність товару	1,3	1,6	2,2	0,9	11
Продуктивність праці	1285,9	1407,8	2735,35	1449,45	15
<b>2. Критерій фінансового стану підприємства(ФС)</b>					
Коефіцієнт автономії	0,25	0,28	0,34	0,09	10
Коефіцієнт покриття	0,553	0,701	0,706	0,153	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,015	0,015	-0,005	10
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	3,11	3,45	3,39	0,28	11
<b>3. Критерій ефективності організації збуту(ЕЗ)</b>					
Рентабельність продажів продукції	2,7	3,19	4,5	1,8	12
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,02	0,03	0,03	0,01	10
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,05	0,05	0,05	0	10
Коефіцієнт ефективності реклами	0,06	0,3	0,2	0,14	11

*Джерело: складено автором.*

Проведений аналіз показників підприємства ТОВ «Епіцентр-К» свідчить про достатньо високий рівень його конкурентоспроможності, який становить 10,98 балів. Разом із тим, дещо нижчими виявилися показники фінансового стану, які оцінюються у 9,75 балів. Тому підприємству слід приділити особливу увагу фінансовому аспекту своєї діяльності та розробити заходи, спрямовані на підвищення стабільності та ефективності фінансового управління.

Провівши дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К», можна зробити такі висновки:

1. Підприємство «ТОВ «Епіцентр-К»» займає лідируючу позицію серед конкурентів, що є позитивним сигналом і свідчить про наявність потенціалу для досягнення провідних позицій на ринку. Для цього товариству рекомендується чітко визначати стратегічні напрямки свого

розвитку, зберегти передовий досвід лідерів галузі, впроваджувати сучасні технології та науково-технічні інновації у виробничі процеси.

2. Виявивши за допомогою SWOT-аналізу загрозу, пов'язану з непередбачуваними політичними умовами для, товариство «Епіцентр-К» має можливість перетворити цей ризик на потенційну перевагу, реалізуючи комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу та підвищення ефективності виробництва.

### **РОЗДІЛ 3**

#### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

#### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН**

##### **3.1. Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності**

У сучасних динамічних умовах економічної діяльності, коли підприємства стикаються з нестабільністю зовнішнього середовища, активізацією глобалізаційних процесів і появою нових потужних конкурентів, виникає необхідність впровадження сучасних управлінських інструментів. Це стосується також ТОВ «Епіцентр К», якому важливо знаходити внутрішні резерви для підвищення ефективності управління. За таких обставин особливої ваги набуває ретельний контроль витрат та раціональне використання фінансових ресурсів компанії. На графіку 3.1 продемонстровано, що конкурентоспроможність підприємства може бути посилена як шляхом оптимізації цінових параметрів, так і завдяки розвитку нецінових переваг продукції.



Рис. 3.1. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [68, с. 38].

Підвищення цінової конкурентоспроможності підприємства досягається за рахунок оптимізації витрат на виробництво та ефективнішого використання доступних ресурсів. Водночас покращення нецінових показників конкурентоспроможності продукції забезпечується вдосконаленням внутрішніх процесів і підвищенням якості ключових характеристик товарів. Таким чином,

рівень конкурентоспроможності продукції має прямий вплив на фінансові результати роботи підприємства. Випуск продукції, що не відповідає попиту або ринковим стандартам, зазвичай веде до зупинки виробництва чи значного скорочення обсягів продажу. Навпаки, прибуткові та популярні на ринку товари стають основою для зміцнення конкурентних позицій підприємства в майбутньому.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно зосередитися на розв'язанні таких ключових завдань:

- удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку та функціонування конкурентного середовища;
- систематичний аналіз ринкових позицій підприємства як основа для оцінювання конкурентоспроможності;
- використання нормування показників як методологічної основи для об'єктивної оцінки рівня конкурентоспроможності;
- стимулювання підприємств до реалізації глобальних стратегій, спрямованих на розширення ринків, підвищення ефективності та зміцнення експортного потенціалу;
- динамічне оцінювання конкурентоспроможності, що дозволить своєчасно прогнозувати можливі зміни та адаптуватися до них.

Стратегія функціонування підприємства повинна орієнтуватися на довгострокову перспективу, адже саме стратегічне планування дозволяє швидше адаптуватися до нестабільності ринкового середовища. В умовах посилення глобалізаційних процесів і стрімких економічних змін особливо важливим стає ефективне управління. Підприємства, які демонструють більшу гнучкість і мобільність, здобувають конкурентні переваги завдяки здатності оперативно аналізувати ринкові тенденції та передбачати вплив зовнішніх факторів. Динамічний розвиток ринків, виникнення нових потреб споживачів, посилення конкуренції, а також прогрес цифрових технологій і комунікаційних платформ значно підвищили значення стратегічного управління для успішної діяльності сучасних компаній.

Узагальнюючи, можна зазначити, що складність та мінливість умов функціонування підприємства вимагають формування ефективної системи управління, зокрема через впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності. На першому етапі доцільно визначити стратегічні цілі ТОВ«Епіцентр К» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Основні стратегічні цілі розвитку ТОВ«Епіцентр К»

Стратегічні цілі товариства	Засоби досягнення цілей	
	Короткостроковий період	Довгостроковий період
Розвиток збутової політики	Стимулювання збуту, оновлення частини устаткування, пошук нових ринків збуту.	Впровадження прогресивних матеріалів, запровадження механізації виробництва, укладання договорів з основними експортерами.
Збільшення частки ринку	Диверсифікація виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції.	Інвестування в інноваційні процеси, технології, що забезпечать зменшення витрат на виробництво.
Зростання прибутку	Розвиток цінової стратегії, зосередження коштів у виробництві та збуті високорентабельної аграрної продукції.	Зменшення собівартості продукції, збільшення реалізації продукції, оновлення основних засобів, впровадження науково-технічного прогресу.

*Джерело: складено автором.*

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю включає кілька послідовних етапів, кожен із яких спрямований на покращення ефективності діяльності підприємства.

На першому етапі відбувається збирання та систематизація необхідної інформації. Цей процес охоплює отримання, аналіз, передавання і практичне застосування різноманітних даних. До таких відомостей належать показники фінансової стійкості та кредитоспроможності партнерів, конкурентів і споживачів; аналіз ринкового середовища, у якому функціонує підприємство; особливості збуту продукції; а також оцінка економічних і політичних умов у країні. Джерела інформації можуть включати аналітичні огляди, експертні оцінки, статистику та архівні матеріали.

Другий етап зосереджується на глибокому якісному аналізі зібраних даних. У цьому процесі визначаються чинники, що можуть впливати на зниження конкурентоспроможності підприємства, виявляються потенційні втрати ресурсів у виробничому процесі, а також встановлюються причини, що здатні негативно впливати на позиції компанії. Частина цих факторів може бути поза контролем підприємства, наприклад, політичні зміни, економічні кризи або неочікувані надзвичайні ситуації.

Третій етап передбачає проведення кількісного аналізу рівня конкурентоспроможності. Це включає оцінювання як поточного стану підприємства, так і його перспектив у майбутньому. Ступінь детальності такого аналізу залежить від специфіки діяльності підприємства та умов, у яких воно функціонує.

Четвертий етап стосується оцінки доцільності впровадження організаційно-економічного механізму для ТОВ «Епіцентр К». Спираючись на отримані результати, приймаються управлінські рішення, метою яких є підвищення ефективності роботи підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

П'ятий, заключний етап включає підготовку висновків, підсумкових матеріалів і складання звітів. Оскільки виробничо-господарський цикл компанії триває дванадцять місяців, після його завершення можна сформулювати комплексні та аргументовані висновки щодо ефективності впроваджених заходів.

До організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К», можна віднести такі напрями:

- формування на підприємстві окремого підрозділу, відповідального за стратегічний розвиток;
- створення контрольно-аналітичної служби;
- запровадження комплексної системи управління якістю;
- вдосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Запровадження у діяльність ТОВ «Епіцентр К» відділу стратегічного розвитку є виправданим і важливим кроком, адже саме цей підрозділ відповідає за визначення та втілення довгострокових напрямів розвитку компанії. Він займається супроводом та моніторингом виконання бізнес-планів, договорів і проектів, а також сприяє ухваленню ефективних управлінських рішень, що забезпечують стабільність підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Для успішного впровадження стратегічних ініціатив у ТОВ «Епіцентр К» особливого значення набуває чітке функціонування системи управління та контролінгу. Ці елементи відіграють ключову роль у координації процесів, контролі за виконанням планів і аналізі ефективності управлінських рішень. Таблиця 3.2 містить аналіз чинної системи управління та контролінгу на підприємстві.

Таблиця 3.2

## Оцінка системи управління і контролінгу товариства «Епіцентр К»

Елемент управління	Позитивні елементи	Негативні елементи
Система стратегічного управління	Чітка політика розвитку передбачає створення єдиної стратегії для просування продукції на ринку та запровадження уніфікованих стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів відсутня чітка стратегія розвитку в районі, узгоджена із загальною стратегією компанії.
Система обліку і контролю	компанії впроваджено систему оперативного управлінського обліку, яка включає використання показників для оцінки ефективності роботи підрозділів.	Показники, які використовуються для оцінки продуктивності праці, не мають причинно-наслідкових зв'язків між собою, що робить неможливим визначення внеску окремого показника в загальний результат..
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі.	Оцінка зовнішнього середовища здебільшого має вузькоспеціалізований характер і перебуває у компетенції лише однієї служби, що значно обмежує здатність своєчасно виявляти «слабкі» сигнали.

*Джерело: складено автором.*

Прийняті рекомендації передбачають впровадження в ТОВ «Епіцентр К» системи контролінгу, яка дозволить ефективно вирішувати багато важливих завдань. Особливо важливим є те, що контролінг забезпечить збіг стратегічних напрямів з цілями окремих структурних підрозділів, підвищить мотивацію працівників до досягнення фінальних результатів, допоможе глибше зрозуміти зв'язки між поставленими цілями та показниками їх виконання, а також створить основу для системного відстеження змін у зовнішньому середовищі.

Впровадження системи збалансованих показників у діяльність ТОВ «Епіцентр К» дасть змогу пов'язати ключові показники роботи з обраною стратегією розвитку підприємства та усунути невідповідності у взаємозв'язках між ними. Це, своєю чергою, спростить аналіз причин відхилень, підвищить чіткість оцінки результативності та забезпечить узгодження особистих цілей персоналу зі стратегічними пріоритетами компанії. Основні етапи реалізації системи збалансованих показників для ТОВ «Епіцентр К» наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Етапи впровадження ТОВ «Епіцентр К»

№ п/п	Зміст	Тривалість	Виконавець
1	Ознайомлення з підприємством	Від тижня до декількох місяців	Контролер
2	Вступний семінар зі стратегічного управління, інноваційного розвитку і ЗСП	2-3 дні	Контролер
3	Розробка політики стратегічного розвитку	Від 2-3 тижнів до декількох місяців	Контролер, керівник підприємства
4	Складання і вибір показників для ЗСП	1 тиждень	Контролер, керівник підприємства
5	Інтеграція з системами підприємства	Кілька тижнів	Контролер, керівник підприємства
6	Впровадження інформаційної системи для ЗСП	Кілька місяців	Контролер, керівник підприємства
7	Проведення робіт по ознайомленню працівників з розробленою політикою стратегічного розвитку	1-2 тижня	Контролер, працівники
8	Перегляд ЗСП	Щоквартально	Контролер, керівник підприємства

*Джерело: складено автором.*

Запровадження системи контролінгу забезпечить підприємству можливість не лише зберігати наявну частку ринку, а й поступово її розширювати, формуючи більш стійкі конкурентні позиції. Таким чином, використання елементів контролінгу в процесі реалізації стратегії розвитку ТОВ «Епіцентр К» сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню результативності діяльності та подальшому зміцненню його економічного потенціалу.

### **3.2 Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»**

Наразі ТОВ «Епіцентр К» активно розвивається. Це зумовлено привабливістю ринку та високою конкурентоспроможністю компанії. Водночас компанії необхідно продовжувати зміцнювати свої позиції на ринку. Під час аналізу було виявлено потребу у визначенні найефективнішої стратегії розвитку, що відповідатиме довгостроковим цілям підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» оптимальною визначено стратегію фокусування на конкретному ринковому сегменті. Її суть полягає у повному задоволенні запитів клієнтів через зосередження зусиль на вузькому сегменті ринку. Компанія відрізняється помірним зростанням ринку та певною затримкою у реагуванні на зовнішні зміни, що, однак, дає змогу забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, на відміну від провідних компаній, що діють у ширших сегментах.

Перевагами обраної стратегії є:

- можливість комбінування економії витрат та диференціації для більш повного задоволення потреб визначеної групи споживачів;
- застосування стратегії мінімізації собівартості або диференціації саме для цільової аудиторії;
- зростання обсягів продажу завдяки спеціалізації на конкретному сегменті;
- формування позитивного іміджу підприємства, орієнтованого на потреби клієнта.

Для оцінки ефективності втілення стратегії рекомендується використовувати систему внутрішніх та зовнішніх індикаторів. До зовнішніх індикаторів відносяться: прибутковість продажів, динаміка обсягів реалізованої продукції, зміна обсягу інвестицій у виробничу та збутову діяльність, а також витрати на придбання необхідних ресурсів. Внутрішні показники охоплюють: чистий прибуток, обсяги виробництва, собівартість одиниці продукції, загальну прибутковість, оборотність поточних активів та рівень фондівіддачі.

У такому підході конкурентоспроможність підприємства можна трактувати як поєднання якісних характеристик продукції, оперативності виконання виробничих операцій та рівня витрат. Обсяг витрат безпосередньо впливає на можливості підприємства застосовувати цінові методи конкуренції та забезпечувати стійкість у разі негативних змін ринкової кон'юнктури.

З огляду на проведений аналіз витрат і фінансової діяльності ТОВ «Епіцентр К», доцільним кроком є впровадження системи управлінського обліку. Вона являє собою багатокomпонентну систему, що включає елементи бухгалтерського обліку і працює на основі первинних документів. У процесі проведення операцій бухгалтер додатково присвоює операціям аналітичні коди, що дозволяє розмежовувати дані для податкового, управлінського та фінансового обліку відповідно до міжнародних стандартів. Основне завдання управлінського обліку — створення умов для оперативного аналізу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. При цьому витрати на впровадження системи мають бути нижчими за очікувану економічну вигоду, тому особливого значення набуває правильний добір аналітичної інформації, яка відобразатиметься у звітності.

Формування механізму конкурентної політики має бути орієнтоване на розвиток конкурентних переваг, підтримання стабільних ринкових позицій, вибір ефективної конкурентної стратегії та зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

До ключових конкурентних елементів підприємства належать:

- формування конкурентних переваг;

- визначення конкурентної позиції;
- забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;
- розроблення та реалізація стратегії конкуренції.

Ці елементи взаємодіють із чинниками, що впливають на їхнє формування: попитом на продукцію, фінансовими та ресурсними можливостями підприємства, наявністю інновацій, а також виробничими умовами. Конкурентна позиція є похідною від сформованих конкурентних переваг: чим сильніші переваги підприємства, тим міцнішою буде його ринкова позиція. Досягнення конкурентної переваги дає змогу компанії ефективніше задовольняти платоспроможний попит, рівень якого залежить від актуальних потреб споживачів та їх фінансових можливостей.

Отже, між основними поняттями існує логічний взаємозв'язок: конкурентні переваги формують конкурентну позицію, яка слугує основою для зміцнення конкурентоспроможності та розроблення стратегії конкурентної поведінки підприємства.

Суб'єкт господарювання здатний брати участь у конкурентному суперництві лише за умови наявності достатнього обсягу ресурсів, якими він може ефективно оперувати. Сукупність матеріальних та нематеріальних складових формує конкурентний ресурсний потенціал підприємства, що створює комплексне підґрунтя для зростання попиту на його продукцію і забезпечує можливість досягнення стійкої конкурентної позиції. Механізм мобілізації цих ресурсів дозволяє підприємству сформувати конкурентні переваги.

Такий механізм включає низку послідовних етапів:

- оцінювання доступних ресурсів і потенціалу, який необхідний для здобуття переваг на ринку;
- сегментування споживачів і ринку за категоріальними ознаками;
- формування достатньої ресурсної бази;
- створення передумов для появи конкурентних переваг;
- використання потенційних можливостей підприємства, отримання ключових компетенцій та унікальних характеристик ринкової пропозиції;

- набуття активів, що мають стратегічну вагу;
- реалізацію маркетингових заходів, спрямованих на просування продукту;
- формування та закріплення конкурентної переваги.

Конкурентні ресурси, виступаючи основою конкурентоспроможності, формують систему взаємодіючих елементів, де кожний компонент посилює дію іншого. Оскільки ці елементи становлять фундамент конкурентної політики підприємства, процес розроблення механізму такої політики логічно подається у вигляді послідовності етапів, які забезпечують створення стійких конкурентних переваг.

Першим кроком є розроблення плану аналізу конкурентних елементів. Для цього використовують статистичну й бухгалтерську звітність за відповідний період, а також внутрішню аналітичну інформацію підприємства. На цьому етапі здійснюється комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовищ, що дозволяє визначити проблемні аспекти розвитку конкурентного потенціалу.

Другий етап полягає у систематизації елементів конкуренції відповідно до принципів системного підходу. Це дає змогу виділити ключові чинники й виявити взаємозв'язки між ними. Використання такого підходу дозволяє знайти нові можливі рішення проблем і визначити напрями нейтралізації негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

На третьому етапі підприємство визначає стратегічну орієнтацію конкурентної політики, оцінює доцільність її впровадження та обирає оптимальний варіант з-поміж кількох альтернатив, ґрунтуючись на очікуваних результатах та критеріях, сформульованих під час діагностики.

Четвертий етап передбачає розроблення комплексу управлінських заходів для реалізації конкурентної політики. Це переважно управлінська робота: визначення виконавців, постановка завдань, встановлення відповідальності та створення умов для реалізації підготовлених рішень.

На п'ятому етапі аналізують потреби та платоспроможність цільових споживачів. Це є важливою складовою розроблення будь-якої конкурентної

стратегії, оскільки дозволяє коректно спрямувати вплив на конкурентні елементи та забезпечує раціональне функціонування внутрішніх систем підприємства.

Шостим етапом є безпосереднє застосування механізму формування конкурентної політики, який передбачає комплекс дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності.

На цьому етапі формується набір практичних заходів для впровадження конкурентної політики в діяльність підприємства. Визначаються цілі, відповідальні особи, терміни виконання та порядок реалізації запланованих кроків.

Восьмий, завершальний етап являє собою реалізацію заходів конкурентної політики та їх оперативне коригування у разі виникнення проблемних ситуацій. Зворотний зв'язок на цьому етапі дозволяє адаптувати методику реалізації стратегії з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов ринку.

### **3.3. Пропозиції щодо покращення конкурентоспроможності «Епіцентр К»**

Аналіз фінансових показників та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» свідчить про те, що його конкурентні переваги обумовлені як фінансовою стабільністю, так і якісним управлінням. Вивчення ключових фінансових індикаторів товариства (ймовірно, мається на увазі «Епіцентр К»), демонструє позитивну динаміку прибутку, обсягів реалізації та рентабельності. Однак помірний рівень конкурентоспроможності показує, що ТОВ «Епіцентр К» не розкриває весь свій потенціал і має значні перспективи для зайняття лідируючих позицій на ринку. З огляду на це, доцільно визначити точки зростання конкурентоспроможності, особливо тих, які демонстрували низькі показники. Серед проблем, що потребують вирішення для підвищення операційної ефективності компанії, можна виокремити високий рівень конкуренції, обмежений потенціал ринку, необхідність оптимізації собівартості продукції та недостатній рівень впровадження інновацій.

Можна запропонувати такі основні напрями подальшого розвитку аграрного господарства:

- інтенсифікація виробництва аграрної продукції;
- розширення посівів високоврожайних сортів продукції;
- впровадження інноваційних процесів, ресурсозберігаючих технологій;
- укладання угод з основними експортерами.

Забезпечення господарств сучасною високопродуктивною системою машинного обладнання дозволяє ефективно та вчасно виконувати всі поставлені задачі. Це позитивно впливатиме на зростання реалізації будівельних матеріалів і допоможе скоротити втрати під час транспортування продукції. Для оптимізації витрат палива під час непотрібних переїздів доцільно впроваджувати групове використання техніки, організовуючи її охорону в неробочі години та заправку паливом безпосередньо на місці роботи за допомогою пересувних заправників. Додатково ефективність можна підвищити шляхом застосування двозмінної експлуатації технічних засобів.

На основі комплексного використання інтенсивного розвитку торгівельного підприємства, а саме комплексної механізації, оптимального рівня запасів, продаж високоврожайних сортів, використання якісного насіння що продає підприємство формується інтенсивна технологія виробництва сандаракowego інвентарю . Економічна ефективність інтенсивних технологій визначається порівнянням додаткових виробничих витрат і одержаної продукції, також характеризується зростанням окупності додаткових витрат у виробництві. Тому першочерговими завданнями є зростання збуту і зменшення собівартості продукції, це дозволить товариству «Епіцентр К» отримувати більший прибуток і зайняти більш стійкішу ринкову позицію.

Важливою складовою конкурентоспроможності є розвиток експортних відносин. В сучасних умовах активного розвитку ринкових відносин, посилення глобалізації міжнародних ринків є удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. Це є можливим завдяки сприятливим

природним умовам та умовам економічного середовища для розвитку сільського господарства.

Для ефективного функціонування торговельних підприємств в Україні та підвищення їх конкурентоспроможності в умовах реалізації нової державної політики потрібно приділити особливу увагу розбудові такої інфраструктури, яка б змогла бути привабливою для залучення іноземних інвестицій та капіталовкладень. Можливими шляхами підвищення конкурентоздатності ТОВ «Епіцентр К» на міжнародній арені є:

- відповідність вітчизняних стандартів на продукцію агропромислового комплексу вимогам стандартів Європейського Союзу;
- налагодження сучасної інфраструктури ринку будівельних матеріалів;
- організація міжнародних виставок, ярмарок, конференцій на території нашої країни та сприяння участі у таких заходах закордоном;
- запровадження інноваційних методів у діяльності товариства;
- пошук методів ресурсозберігаючих технологій.

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності торговельного товариства «Епіцентр К» проаналізуємо як запропоновані рекомендації допоможуть збільшити значення фінансових показників, що ти самим призведе до конкурентного зростання (табл. 3.4). Таким чином можна буде побачити чи ефективно обрані шляхи вплинуть на показники для збільшення конкурентоспроможності товариства та чи доцільно їх запроваджувати.

Таблиця 3.4

## Прогноз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К»

№ п/п	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Прогнозний 2025 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
1	Чистий прибуток на 1 працівника, грн.	53,8	155,16	736,67	744,3	7,63
2	Собівартість реалізованої продукції на 1 грн.	2,63	1,58	2,76	2,5	-0,26

3	Прибуток на одиницю витрат, грн./1 грн.	0,1	0,21	1,13	1,45	0,32
4	Рентабельність продажу, %	0,09	0,18	0,57	0,64	0,07

*Джерело: складено автором.*

Прогнозна оцінка фінансових показників на 2025 рік демонструє наступні тенденції: очікується збільшення чистого прибутку на одного працівника на 7,63 грн, зниження собівартості реалізованої продукції на 1 грн на 0,26 грн. Прибуток на одиницю витрат очікується вищим на 0,32 грн, а рентабельність продажу — зросте на 0,07 %. Такі позитивні зміни є результатом впровадження запропонованих рекомендацій і заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К». Загалом нововведення повинні сприяти збереженню економічного ефекту від діяльності підприємства, а також зміцненню і підвищенню його ринкових позицій.

В умовах високої конкуренції сучасного ринку підприємство повинно не лише контролювати внутрішні процеси, а й формувати стратегію розвитку на довгострокову перспективу, що забезпечить його здатність ефективно адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища.

## **ВИСНОВКИ**

У представленій кваліфікаційній роботі були висвітлені теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, здійснено аналіз діяльності сільськогосподарського товариства Епіцентр К та розроблено рекомендації щодо покращення його позицій на ринку в умовах сучасного бізнес-середовища.

За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки: конкурентоспроможність підприємства є визначальним показником його здатності продуктивно функціонувати та адаптуватися до умов ринку. Вона дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, підвищити його ефективність і використовувати приховані резерви для розвитку. Завдяки стійким конкурентним перевагам компанія отримує можливість забезпечити високу якість продукції, ефективне управління, оперативність у реагуванні на зміни ринкової ситуації, формування впізнаваного бренду та високий рівень професійності співробітників..

Дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність, акцентує увагу на необхідності системного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників функціонування підприємства. Це передбачає визначення його сильних та слабких сторін, а також використання отриманих даних для стратегічного планування, спрямованого на розвиток та акумуляцію ресурсів для забезпечення зростання. Подібний підхід дозволяє створити цілісне уявлення про фактори, які впливають на стійкість ринкових позицій підприємства та його конкурентні переваги.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства застосовуються різноманітні методи, серед яких найбільше значення мають ті, що базуються на розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності. Раціональний вибір методики оцінювання сприяє підвищенню точності управлінських рішень і забезпечує врахування як кількісних, так і якісних аспектів у діяльності суб'єкта господарювання.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Епіцентр К» Основним напрямом діяльності ТОВ «Епіцентр К» є роздрібна торгівля товарами для будівництва, ремонту, садівництва, а також товарами для дому та побутової техніки.

Компанія спеціалізується на гіпермаркетах будівельних матеріалів і товарів для дому, пропонуючи широкий асортимент продукції, включаючи:

- будівельні матеріали та інструменти;
- сантехніку та електрику;
- товари для ремонту та обробки приміщень;
- меблі, декор та товари для саду;
- побутову техніку та електроніку.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 рр. демонструє позитивну динаміку: зменшення собівартості реалізованої продукції та зростання чистого доходу й прибутку. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

Для порівняння конкурентоспроможності використано дані інших підприємств галузі (Компанія «АРС», , ПП «Пан Будівельник»,). Порівняння за ключовими показниками підтвердило, що «Епіцентр К» займає найвищі позиції, але має потенціал для росту.

За допомогою SWOT-аналізу та комплексного оцінювання було виявлено сильні й слабкі сторони підприємства, а також його потенційні можливості та загрози. Зокрема, запропоновано трансформувати ризики, пов'язані з військовим станом, на нові можливості шляхом упровадження районування. За результатами комплексного аналізу конкурентоспроможності підприємства було отримано показник 11,28, що свідчить про потенціал розвитку та потребу у встановленні чітких стратегічних цілей для здобуття лідерських позицій.

Для підвищення конкурентоспроможності визначено стратегічні цілі та шляхи їх реалізації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Основними завданнями є розвиток системи збуту, збільшення частки на ринку та зростання прибутковості. Також рекомендовано впровадження організаційно-економічних заходів, таких як відкриття відділу стратегічного розвитку, створення служби контролю якості та реалізація системи управління якістю продукції.

Впровадження збалансованої системи показників дозволить узгодити фінансові та стратегічні цілі підприємства, встановити причинно-наслідкові взаємозв'язки та забезпечити ефективний контроль за виконанням завдань. Система контролінгу сприятиме стабільності діяльності та подальшому розвитку «Епіцентр К».

Запропонована стратегія, що зосереджується на окремому сегменті, передбачає орієнтацію на вузько спеціалізований ринковий напрямок для максимально ефективного задоволення потреб споживачів та зміцнення конкурентних переваг. Основним акцентом у формуванні конкурентної політики є розвиток сильних сторін компанії, підтримка високого рівня конкурентності та підвищення загальної конкурентоспроможності.

Стратегічні пріоритети розвитку охоплюють підвищення продуктивності виробництва, розширення торговельної мережі, впровадження технологій зі збереженням ресурсів, а також зростання експортного потенціалу через співпрацю із провідними міжнародними партнерами.

Фінансовий аналіз свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства, хоча середній рівень конкурентоспроможності демонструє наявність можливостей для подальшого вдосконалення. Розширення експортних зв'язків, інтеграція сучасних стандартів, модернізація інфраструктури та впровадження інноваційних рішень сприятимуть зміцненню позицій ТОВ «Епіцентр К» як на внутрішньому, так і на глобальному ринках.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Етимологічний словник української мови (у 7 томах). Т. 2. К.: «Наукова думка», 1985. 570 с.
2. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
3. Porter M. E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 426 p.
4. Рудницька М. О. Мікроекономіка: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2008. 360 с.
5. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова М. М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
6. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 183-188.
7. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2006. 384 с.
8. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.
9. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. Харків: ХДЕУ, 2001. 20 с.
10. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент. Суми: ВТД. Університетська книга. 2010. 334 с.
11. Воронкова А. Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. НАН України, Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2001. 32 с.
12. Лебьодкін К.С. Державна підтримка суб'єктів гос подарювання малого бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 183—194.

13. Тараненко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства металургійної промисловості. *Вісник Запорізького національного технічного університету*. 2010. № 2. С. 5-9.
14. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
15. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. Випуск 26. С. 181-187.
16. Гетьман О. О. Економічна діагностика. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
17. Великий тлумачний словник сучасної української мови. [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел.]. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.
18. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: Навчально-практичний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2009. 280 с.
19. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник. 3-тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2000. 460 с.
20. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. *Збірник наукових праць*. 2011. Випуск 32. С. 45-51.
21. Фарафонова Н. В. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №8. С. 219-226.
22. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. ДО.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
23. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 183-188

24. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
25. Вертелева О. С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 33-48
26. Микитенко В. В., Ігнатієва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 77-80.
27. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
28. Черваньов Д. М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць*. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. Випуск 12. 419 с.
29. Бабій О. Н. Визначення і оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса: ОДЕУ, 2007. Випуск 26. 416 с.
30. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого. *Галицький економічний вісник*. 2005. №1. С. 29-34
31. Радева М. М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. №3. С. 176-180
32. Вівчарин Н. Вибір і оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність торгово-посередницьких підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2005. №2 (6). С. 59-66
33. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник]. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
34. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

35. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. *Фінансова консультація*. 2001. № 21-22. С. 55-59
36. Томпсон-мол. А. А., Стрікленд III А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ, 2006. 412 с.
37. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. К.: МАУП, 2000. 128 с.
38. Шевченко Л. С. Конкурентне управління. Харків: Еспада, 2004. 520 с.
39. Чапліна А. Конкурентоспроможність як інтегральний показник ефективності підприємства. *Проблеми теорії та практики управління*. 2006. № 3. С. 108-113
40. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2013. №2. С. 15-18
41. Піхур І. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність поняття та шляхи підвищення. *Вісн. Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки*. 2007. № 3. Т. 2. С. 158-162.
42. Кузьмін О. Є. Методи аналізування конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Випуск 21. 10. С. 159-166.
43. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69-78.
44. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Випуск 20.9. С. 227-230
45. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць*. 2011. № 2.
46. Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. Випуск 2. С. 22-30

47. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. № 2, Ч. 2. С. 385-390

48. Бачевський Б., Заблодська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємства. К.: ЦУЛ, 2009. 400 с.

49. Гриньов А. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: [монографія]. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.

50. Закревська Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 195. Т. 2. С. 503-514

51. Янковий О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія]. О.: Атлант, 2013. 470 с.

52. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Х.: ІНЖЕК, 2003. 323 с.

53. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. Львів: «Новий світ-2000», 2013. 272 с.

54. Чупріна М. О., Андрійчук Б. А. Проблеми стратегічного управління на малих підприємствах в умовах нестабільного середовища. *Сучасні підходи до управління підприємством*. *Збірник наукових праць*, 2017. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/issue/archive> (дата звернення: 23.05.2022).

55. Микитенко В. В., Ігнатієва І. А. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2005. № 2. С. 77-80.

56. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 10.11.2022).

57. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.11.2022).

58. Закон України «Про акціонерні товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 10.11.2022).
59. Закон України «Про цінні папери і фондовий ринок». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
60. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
61. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
62. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.11.2022).
63. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
64. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2009. 278 с.
65. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. 2017.
66. Вінтсі Жое Розевельт Ідрісса. Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності як критерію економічної безпеки підприємства і продукції. *Економічні студії*. 2017. № 4. С. 20-28
67. Чередніченко О. О. Оцінка конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств молочної галузі. 2013. 123 с.
68. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2008. 367 с.