

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор  
Виноградова О.В. \_\_\_\_\_  
«10» січня 2022 року

**Пояснювальна записка**

**до кваліфікаційної роботи  
на тему:**

**«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконав: здобувач вищої освіти, гр. МРДм-61

Освітньо-професійна програма 075 - Маркетинг

Ступінь вищої освіти «Магістр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Чарна Олена Олександрівна \_\_\_\_\_

Керівник к.е.н. Литвинова О.В. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф. Зеліско І.М. \_\_\_\_\_

**РЕФЕРАТ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва  
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «МАГІСТР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

Виногорова О.В. \_\_\_\_\_

«12» червня 2021 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Кульчицька Олена Олександрівна**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств»  
керівник кваліфікаційної роботи к.е.н. Литвинова О.В.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «11» жовтня 2021 року № 170
2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» грудня 2021 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
  1. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства
  2. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності торгового підприємства
  3. Напрямки формування системи управління конкурентоспроможністю торгового підприємства
5. Перелік графічного матеріалу:  
Таблиць – 21  
Рисунків - 8
6. Дата видачі завдання 12.06.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>12.06.2021-01.09.2021</i>	<i>виконано</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>01.09.2021- 30.09.2021</i>	<i>виконано</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>01.10.2021- 31.10.2021</i>	<i>виконано</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>01.11.2021- 30.11.2021</i>	<i>виконано</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.12.2021 - 07.12.2021</i>	<i>виконано</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>08.12.2021 -10.12.2021</i>	<i>виконано</i>
7.	Перевірка на плагіат	<i>11.12.2021-16.12.2021</i>	<i>виконано</i>
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	<i>17.12.2021 - 20.12.2022</i>	<i>виконано</i>

Студент \_\_\_\_\_

Чарна О.О.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Литвинова О.В.

<b>Тема роботи</b>	«Удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств»			
<b>Мета роботи</b>	– обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств			
<b>Завдання</b>	– розглянути конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію; – визначити методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємства; – надати організаційно-економічну характеристику торговому підприємству ТОВ «Редека»; – провести аналіз і надати оцінку макро- і мікросередовищу торгового підприємства ТОВ «Редека»; – провести апробацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства; – розрахувати формування системи заходів підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «Редека»			
<b>Об'єкт дослідження</b>	– процес удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств			
<b>Предмет дослідження</b>	– теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств.			
<b>Результати</b>	– надано характеристику конкурентоспроможності як економічної категорії; – надано визначення термінам «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємств»; – систематизовано рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства; – побудовано багатокутник конкурентоспроможності продукції; – систематизовано типологію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства; – проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, STEEP-аналіз, SNW-аналіз ТОВ «Редека»; – надано оцінку значущості STEP чинників за допомогою методики EFAS; – здійснено оцінку основних конкурентів ТОВ «Редека» за показниками конкурентоспроможності; – надано за методикою М. Портера оцінку загрозам з боку товарів-замінників; рівню внутрішньогалузевої конкуренції; загрозам входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів; загрозам втрати споживачів; – проведено оцінку постачальників ТОВ «Редека»; – побудовано карту стратегічних груп ТОВ «Редека»; – розроблено план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства; – наведено розрахунок витрат на: зовнішню рекламу, розміщення реклами в друкованих виданнях та найм фахівця.			
<b>Сфера використання результатів дослідження</b>	Підприємства торгівлі			
<b>Ключові слова</b>	підприємство, торгове підприємство, конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності			
<b>Сторінок</b>	<i>Таблиць</i>	<i>Рисунків</i>	<i>Кількість джерел</i>	<i>Додатків</i>
78	8	21	54	1

## ЗМІСТ

ВСТУП	.....	6
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА...	10
1.1.	Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія.....	10
1.2.	Методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємства .....	19
	Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1.	Організаційно-економічна характеристика торгового підприємства ТОВ «Редека».....	28
2.2.	Аналіз і оцінка макро- і мікросередовища торгового підприємства ТОВ «Редека».....	35
	Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1.	Апробація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства.....	51
3.2.	Формування системи заходів підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «Редека».....	60
	Висновки до розділу 3.....	66
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....		69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		74
ДОДАТКИ.....		78

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Для стійкої діяльності та розвитку підприємства в складних умовах економічної кризи, соціально-політичної нестабільності необхідно постійно аналізувати ситуацію на ринку та приймати зважені рішення про заходи щодо поліпшення його конкурентоспроможності, що підтверджує своєчасність та актуальність теми кваліфікаційної роботи..

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства, а також наукові здобутки з окремих аспектів маркетингових досліджень для оцінки конкурентоспроможності торгового підприємства знайшли відображення в працях: Біловодської О.А. [44], Виноградової О.В. [14, 24], Дмитрієва І.А. [25], Довганя С.М. [46], Дрокіної Н.І. [12], Ємець О.І. [22], Кривешко О.В. [37], Кирчата І.М. [25], Крижко О.В. [14], Мазаракі А.А. [16], Мендела І.Я. [40], Портера М. [5, 6], Решетілової Т.Б. [46], Сенишина О.С. [37], Совершеної І.О. [13], Стрікленда А.Дж. [8], Тарнавської Н. П. [33], Томпсона А.А. [8], Шершенюка О.М. [25] та ін.

Проте слід зазначити, що наукову розробленість проблеми формування та реалізації шляхів удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності, орієнтованих на торгове підприємство в сучасних умовах, не можна вважати вичерпною.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію;
- визначити методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику торговому підприємству ТОВ «Редека»;

- провести аналіз і надати оцінку макро- і мікросередовищу торгового підприємства ТОВ «Редека»;

- здійснити апробацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства;

- розрахувати формування системи заходів підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «Редека».

**Об’єктом дослідження** є процес оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств.

**Методи дослідження.** Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств.

**Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань конкурентоспроможності підприємства, річні звіти та первинна документація ТОВ «Редека», а також інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

**Наукові результати дослідження полягають у такому:**

- надано характеристику конкурентоспроможності як економічної категорії;

- надано визначення термінів «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємств»;

- систематизовано рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- побудовано багатокутник конкурентоспроможності продукції;
- систематизовано типологію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проведено SWOT-аналіз, PEST-аналіз, STEEP-аналіз, SNW-аналіз ТОВ «Редека»;
- надано оцінку значущості STEP чинників за допомогою методики EFAS;
- здійснено оцінку основних конкурентів ТОВ «Редека» за показниками конкурентоспроможності;
- надано за методикою М. Портера оцінку загрозам з боку товарів-замінників; рівню внутрішньогалузевої конкуренції; загрозам входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів; загрозам втрати споживачів;
- проведено оцінку постачальників ТОВ «Редека»;
- побудовано карту стратегічних груп ТОВ «Редека»;
- розроблено план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства;
- наведено розрахунок витрат на: зовнішню рекламу, розміщення реклами в друкованих виданнях та найм фахівців.

**Практична значущість роботи:** розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства, а саме запропоновані для впровадження: збір інформації про споживачів (анкетування), збір інформації про фінансовий стан підприємства, аналіз фінансової звітності, визначення позиції підприємства на ринку і виявлення конкурентних переваг, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, розробка рекламної компанії, маркетингові заходи, аналіз отриманих результатів. Розроблено маркетингову стратегію, яка передбачає подолання загроз зовнішнього середовища за рахунок сильних сторін



організації, для подальшої успішної діяльності торгового підприємства потрібно робити акцент на зручне місце розташування, популярність і доступні ціни.

**Апробація і публікації результатів роботи.** Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті «Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія» у журналі «Економіка. Менеджмент. Бізнес» (№3-2021) .

**Обсяг і структура роботи.** Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 80 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатку.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія

Конкурентоспроможність підприємства являє собою економічну категорію, що характеризує здатність організації здійснювати виробництво конкурентоспроможної продукції, використовуючи свій потенціал краще, ніж конкуренти. В даному випадку особливе значення має можливість організації оперативно і адекватно реагувати на зміни в купівельній середовищі, проявляти реакцію на смаки і переваги покупців [1, с. 25]. Вихід конкурентоспроможного товару на ринок є вихідним моментом в роботі компанії в галузі освоєння ринку і закріплення на ньому, після чого починається тривалий етап управління конкурентоспроможністю та її оцінки, що вимагає максимальної систематизації та уваги.

Рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним поняттям і може бути виявлений і оцінений виключно в процесі порівняння організацій, які займаються випуском аналогічної продукції або надають відповідні послуги на місцевому, регіональному, національному або світовому ринку. Це обумовлює той факт, що одне і те ж підприємство може бути конкурентоспроможним на місцевому або національному ринку і не бути таким на регіональному і світовому рівні.

Теорія конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг почала розвиватися ще в XVIII столітті в працях таких вчених і економістів як Адам Сміт, Давид Рікардо, Елі Хекшер і Бертіль Олін. Проте,

сучасні динамічно розвиваючі тенденції світової економіки вимагають перегляду ортодоксальних поглядів на поняття конкуренції та конкурентоспроможності [2; 3, с. 105].

За останні десятиліття найбільш значний внесок у вивчення питання конкурентоспроможності підприємства внесли такі американські економісти як Ігор Ансофф і Майкл Юджин Портер, що проаналізували причини високого рівня конкурентоспроможності підприємств [4 - 6].

Після проведення відповідного аналізу, економісти дійшли висновку, що рівень конкурентоспроможності підприємства в сильному ступені залежить від умов і ефективності їх використання в державі, на території якого функціонує підприємство .

До вищевказаних умов відносяться:

- необхідні чинники виробництва;
- розвинений попит, зрілість конкурентного середовища;
- якість управління;
- раціональна державна політика [7, с. 89; 8 - 10].

Для визначення економічної сутності конкурентоспроможності підприємства слід розглядати ринок, всередині якого воно діє, як єдину економічну систему, яка включає в себе функціонально однорідні об'єкти і зовнішнє середовище, формує вимоги даних об'єктів.

Вимоги зовнішнього середовища і результати діяльності об'єктів можна уявити як деякі показники, які мають різні економічні смисли.

Слід зазначити, що мета кожного з вищевказаних об'єктів - досягти максимально можливих результатів функціонування, які пред'являються споживачам.

Конкурентоспроможність, як економічна категорія, характеризує специфічну область, яка включає в себе проектні, виробничі, розподільні і споживчі аспекти результату економічної діяльності. Конкурентоспроможність притаманна всім структурним елементам

економічної системи і проявляється в боротьбі, результатом якої стає перерозподіл ринкової частки в свою користь [11, с. 203].

Проведення аналізу численних визначень поняття «конкурентоспроможність», які відомі і поширені в сучасній економічній науці, дозволяє виділити певний спектр аспектів, які, безумовно, важливі для виводу комплексної характеристики конкурентоспроможності та визначення її місця в системі економічних категорій. Дані показники представлені на рис. 1.1 [12 - 14].

Виходячи з вищесказаного, американський професор економіст Майкл Юджин Портер визначав конкурентоспроможність як властивість об'єкта, який володіє певною часткою ринку, що характеризує ступінь його відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик. Частка ринку, що належить даному об'єкту, визначається рівнем вимог споживача, що перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів [5 – 6; 15, с. 89].

Таким чином, виходячи з перерахованих вище визначень і характеристик конкурентоспроможності як економічної категорії, справедливо стверджувати, що:

1. Повністю конкурентоспроможною можна вважати тільки продукцію, яка має на конкретному ринку різні показники, які не доступні конкурентам.

2. Основа для оцінки конкурентоспроможності - комплексне дослідження ринку, що дозволяє правильно визначити в ньому місце досліджуваного підприємства.

3. Споживач завжди робить вибір на користь того об'єкта, який задовольняє його потреби в найбільшій мірі, враховуючи при цьому величину матеріальних витрат.

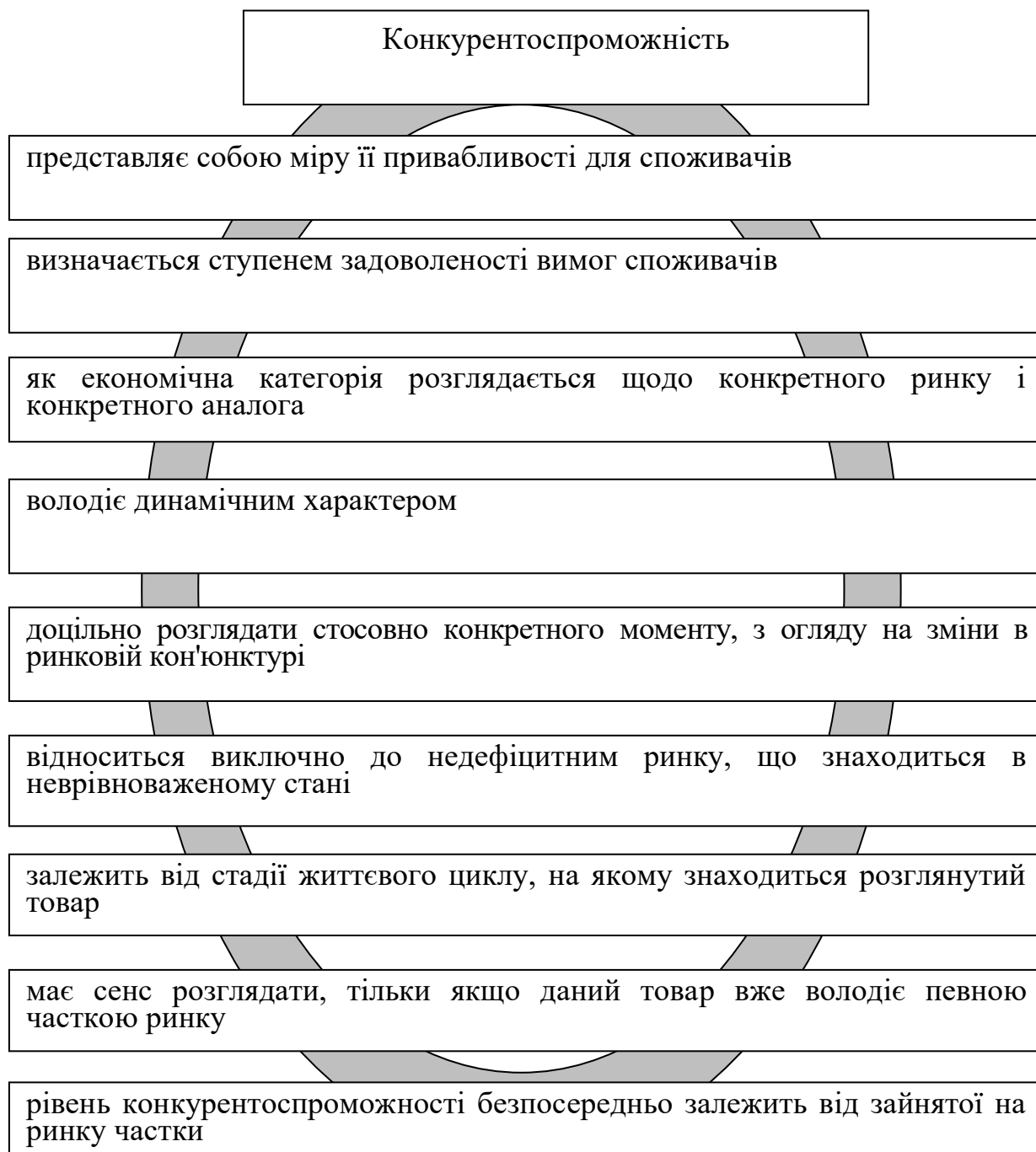


Рис. 1.1. Характеристика конкурентоспроможності як економічної категорії (побудовано автором)

4. Ринкова частка об'єкта залежить від займаної ним частки в попередній період і потенціалу конкурентоспроможності зараз: високий рівень потенціалу може порушити рівновагу, встановлену на ринку, або змінити перебіг перехідних процесів перерозподілу, а низький рівень

потенціалу, в свою чергу, не може надавати належний вплив на ринкові процеси.

Таким чином, *конкурентоспроможність* являє собою важливу економічну і ринкову категорію, яка відображає одну з найважливіших ринкових властивостей - наявність конкуренції. Якщо якісні характеристики ринкової одиниці залишаються незмінними, її конкурентоспроможність може змінюватися в досить широкому спектрі, реагуючи на різноманітні чинники, які визначаються конкурентним ринковим середовищем.

Проблема конкурентоспроможності - комплексна, і вимагає всебічного вивчення. Для правильного визначення сутності конкурентоспроможності, можливості і виправданості заміни властивості конкурентоспроможності властивостями якості та ефективності, подання конкурентоспроможності як самостійної категорії, слід оцінювати і аналізувати конкурентоспроможність на різних рівнях:

- на локальному рівні - конкретному підприємстві;
- на галузевому рівні;
- на регіональному рівні - в конкретному суб'єкті;
- на рівні національної економіки в цілому.

Для обґрунтування поняття конкурентоспроможності підприємства слід розглянути термін конкуренція. Конкуренція є суперництвом, змаганням людей, груп, організацій з досягнення подібних цілей, кращих результатів у певній сфері суспільства [16 – 17; 18, с. 72]. У процесі будь-якої конкуренції відбувається зіткнення інтересів: політичних, економічних, наукових і т.д.

Важливу роль у розвитку конкуренції в сучасному ринковому середовищі відіграє рівень розвитку законодавчої бази в області відповідних питань. Конституції України говориться: «В Україні гарантуються єдність економічного простору, вільне переміщення товарів, послуг і фінансових коштів, підтримка конкуренції, свобода економічної діяльності» [19], що підкреслює незаперечну важливість наявності конкуренції в сучасному ринковому середовищі.

Цивільний кодекс України також не допускає обмеження конкуренції та гарантує її свободу, визначає основні поняття суб'єктів ринкової діяльності, регламентує їх діяльність в рамках здійснення своєї фінансової діяльності [20].

Саме перераховані вище правові аспекти конкуренції дозволяють говорити про конкурентоспроможність підприємств, так як серед безлічі економічних, організаційних, технологічних та соціальних проблем, що впливають на діяльність підприємств, розвинена законодавча база та підтримка підприємництва з боку держави мають вирішальний вплив на перспективи його розвитку [21 - 23].

Наявність вільної конкуренції - необхідна умова визначення конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція здійснюється в ринковому середовищі - умовному місці купівлі-продажу конкретних товарів, укладання торговельних угод, що здійснюються в певних за інтенсивністю умовах конкуренції з дотриманням етичних і правових норм і правил.

Таким чином, *конкурентоспроможність підприємства* є відносною характеристикою, що виражає ступінь відмінності підприємства від конкурентів в сфері задоволення потреб споживачів. Високий рівень конкурентоспроможності підприємств обумовлений задоволеністю і готовністю споживача повторно купувати продукцію, що випускається підприємством, а також відсутністю у споживачів претензій до підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранне поняття, яке включає якісні і цінові параметри промислової продукції і залежне від рівня розвиненості менеджменту, системи управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складовими його діяльності. Більш того, конкурентоспроможність підприємства знаходиться під впливом кон'юнктури, що складається на ринку, ступеня конкуренції, яку випробовують підприємством з боку інших суб'єктів ринку, технічної

оснащеності, ступеня впровадження інновацій, мотивації та кваліфікації персоналу, фінансової стійкості.

Основою формування конкурентоспроможності підприємств є система його конкурентних переваг. Чинники конкурентної переваги підприємства можна поділити на зовнішні (прояв яких мало залежить від підприємства), і внутрішні (які визначаються керівництвом підприємства) [25 - 26]. Типовими конкурентними перевагами організацій є структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові, ефективності підприємства.

З огляду на всі різноманіття трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна виділити ряд його характерних особливостей:

- конкурентоспроможність підприємства дає характеристику величиною і ефективності використання його ресурсного потенціалу;
- конкурентоспроможність підприємства розвивається динамічно, в залежності від зовнішніх і внутрішніх чинників середовища підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, а базою, по якій проводиться порівняння, є аналогічні показники конкурентів або організацій, взятих за еталон;
- конкурентоспроможність підприємства безпосередньо взаємопов'язана з конкурентоспроможністю продукції, що випускається досліджуваним підприємством;
- конкурентоспроможність є властивістю об'єкта, яке характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на ринку;
- конкурентоспроможність підприємства є його здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними підприємствами в рамках відповідного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства позначає рівень розвитку підприємства в порівнянні з рівнем розвитку конкурентів в ступеня задоволеності споживачів їх товарами і послугами;



- конкурентоспроможність підприємства характеризує його інвестиційну привабливість;
- конкурентоспроможність підприємства знаходиться під впливом екологічного та соціального середовища [27, с. 108].

Більш того, часто конкурентоспроможність підприємства співвідносять зі здатністю підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію. В даному контексті під *конкурентоспроможністю підприємства* розуміється його здатність користуватися своїми сильними сторонами і концентрувати свої зусилля в тих областях виробництва товарів або послуг, де воно має можливість отримати лідируючу позицію, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Проте, з урахуванням того, що на сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин підприємство має можливість виробляти різні види продукції і одночасно працювати на різних товарних (галузевих) ринках в рамках стратегії диверсифікації, рівень конкурентоспроможності підприємств і рівень конкурентоспроможності продукції, яка виробляється ними, часто не збігаються. Таким чином, наявності одного або декількох видів конкурентоспроможної продукції в номенклатурі підприємства недостатньо для забезпечення його повної конкурентоспроможності.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає наявність певних організаційних рівнів, представлених у табл. 1.1.

У широкому сенсі конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність досягнення власної мети в умовах протидії конкурентам. Мета, в даному випадку, носить тимчасовий характер, що дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства його здатність вести, відповідно до поставленої мети, успішну діяльність в умовах жорсткої конкурентної боротьби на протязі певного періоду часу [27, с. 37].

Таблиця 1.1

### Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

(систематизовано автором)

Рівень	Характеристика рівня
Оперативний	На даному рівні забезпечується конкурентоспроможність продукції. Критерій конкурентоспроможності - показник конкурентоспроможності продукції
Тактичний	Даний рівень характеризується загальним станом підприємства. Критерій конкурентоспроможності - комплексний показник стану підприємства
Стратегічний	Даний рівень забезпечує інвестиційну привабливість підприємства. Критерій конкурентоспроможності - зростання вартості підприємства

Особлива роль в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства відводиться стратегічного підходу в управлінні його конкурентоспроможністю. На практиці виділяється чотири основних типи стратегій:

- Виолентна (силова) стратегія;
- Патієнтна (нішева) стратегія;
- Коммутантна (з'єднує) стратегія;
- Експлерентна (піонерська) стратегія.

Більш того, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, воно повинно володіти рядом внутрішніх конкурентних переваг, таких як: конкурентоспроможність продукції, стабільне фінансове становище, ефективний маркетинг, рентабельність продажу, хороший імідж (марочний капітал), а також ефективна система менеджменту на підприємстві.

В цілому, для досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно регулярно проводити ряд заходів, таких як:

1. Забезпечення конкурентоспроможності продукції, що випускається в цільових сегментах ринку - тобто підтримка відповідного рівня якісних і цінових властивостей продукції, що забезпечують перевагу даній продукції над продукцією конкурентів, без шкоди для підприємства;

2. Підняття потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його підрозділів до рівня світових виробників в даному сегменті ринку, що характеризує можливість успішної роботи підприємства в майбутньому.

Таким чином, разом з постійним доповненням і більш широким розкриттям поняття конкурентоспроможність підприємства відбувається модернізація і вдосконалення шляхів її підвищення та оцінки.

## **1.2. Методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Різні автори пропонують безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. Аналізуючи роботи Р.А. Фатхудінова, можна виділити наступні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства [28 - 30]:

1) оцінка конкурентоспроможності з точки зору порівняльних переваг - суть цього методу полягає в тому, що створення і реалізація продукції переважніше, коли витрати на виробництво нижче, ніж у конкурентів. Головний критерій, застосовуваний в цьому методі, - це низькі витрати. Перевагою методу є легкість оцінки ступеня конкурентоспроможності та відсутність великих витрат при здійсненні порівняння;

2) оцінка з точки зору теорії рівноваги - в підставі даного методу розглядається позиція, при якій чинник виробництва враховується з ідентичною і одночасно найвищою продуктивністю. Разом з тим у підприємства відсутній додатковий прибуток, викликаний дією одного з чинників виробництва і організація не має зацікавленості для поліпшення

застосування того чи іншого чинника. Основним заходом оцінки є присутність тих чинників виробництва, які не використовуються в повному обсязі. Безумовною перевагою зазначеного методу є можливість вимірювання власних запасів.

3) оцінка з точки зору концепції ефективності конкуренції - виділяється два підходи при використанні цього методу:

- структурний, суть якого полягає в організації ефективного, великомасштабного виробництва і діяльності підприємства. Основним заходом конкурентоспроможності при використанні цього підходу є зосередження капіталу і виробництва організації [31 - 33];

- функціональний - оцінка рівня конкурентоспроможності. Відповідно до даного підходу оцінка виконується на основі порівняння фінансово-економічних коефіцієнтів діяльності.

4) оцінка на основі рівня якості продукції - цей метод охоплює зіставлення ряду характеристик продукції, що виражають споживчі властивості. Мірою конкурентоспроможності в даному випадку є якість товару. Гідність методу - облік споживчих бажань при забезпеченні необхідного рівня конкурентоспроможності. Виходячи з того, що якість продукції оцінюють призначеним набором показників, оцінка ступеня конкурентоспроможності продукції ґрунтується на використанні «параметричних» індексів, що характеризують рівень задоволення очікуваних потреб в даному товарі [34, с. 42];

5) профіль вимог - зміст методу ґрунтується на тому, що на основі шкали експертних оцінок вимірюється ступінь просування підприємства та встановлюється найбільш сильний конкурент. У вигляді основного критерію використовується порівняння профілів. Головною перевагою зазначеного методу є його наочність [28-30];

б) профіль полярностей - в основі методу лежить виявлення показників, за якими підприємство відстає або випереджає конкурентів, тобто оцінювання її слабких і сильних сторін. Як критерій застосовується

зіставлення параметрів відставання або випередження, тобто при цьому методі відбувається зіставлення негативних і позитивних параметрів конкурентоспроможності підприємств, що особливо впливають на діяльність підприємства на певному сегменті ринку;

7) метод з використанням матриць - при застосуванні нього виявлені параметри конкурентоспроможності підприємства розглядаються в динаміці. Критерієм оцінки конкурентоспроможності є зіставлення показника конкурентоспроможності з базовим табличним значенням;

8) SWOT-аналіз - зазначений метод дозволяє досліджувати сильні і слабкі області внутрішнього середовища компанії, можливі загрози зовнішнього середовища і, в кінцевому підсумку, на основі аналізу підготувати дієві рішення для розвитку підприємств, а також затвердити дії щодо усунення виявлених в ході аналізу недоліків. Даний метод оцінки рівня конкурентоспроможності легкий в застосуванні, тому що не використовує тривалі розрахунки і не вимагає особливих матеріальних витрат.

9) створення «гіпотетичного багатокутника конкурентоспроможності» - суть методу полягає в оцінці конкурентоспроможності підприємства за вісьма чинниками [35]:

- якість, що виявляється в відповідність продукції даного підприємства рівню товарів ринкових лідерів і визначається за допомогою опитувань споживачів і порівняльних тестів;
- концепція продукції, на якій ґрунтується діяльність підприємства;
- капітал - як власний, так і позиковий;
- передпродажний сервіс, що забезпечує підприємству постійних клієнтів;
- ціна продукції з можливою націнкою;
- торгівля - з точки зору засобів діяльності і комерційних методів;
- післяпродажний сервіс, що забезпечує підприємству постійних клієнтів;

- зовнішня торгівля компанії, яка дозволяє їй регулювати відносини з громадською думкою, владою, пресою і т.д. (рис. 1.2).

Після оцінки можливостей організації за даними чинниками будується «гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності», що відображає особливі переваги однієї компанії на відміну від компанії-конкурента і виявити тенденцію в заздалегідь визначений проміжок часу. Якщо підходити рівноцінно до оцінки конкурентних можливостей організацій, то, нашаровуючись зроблені схеми один на одного, можна помітити сильні і слабкі області одного підприємства відносно до іншого [36-40].

Необхідно відзначити, що вищевказані методи оцінки конкурентоспроможності організацій однонаправлені, так як один метод досліджує резерви в застосуванні чинників виробництва, інший - якість продукції, наступний - вартість даних чинників.

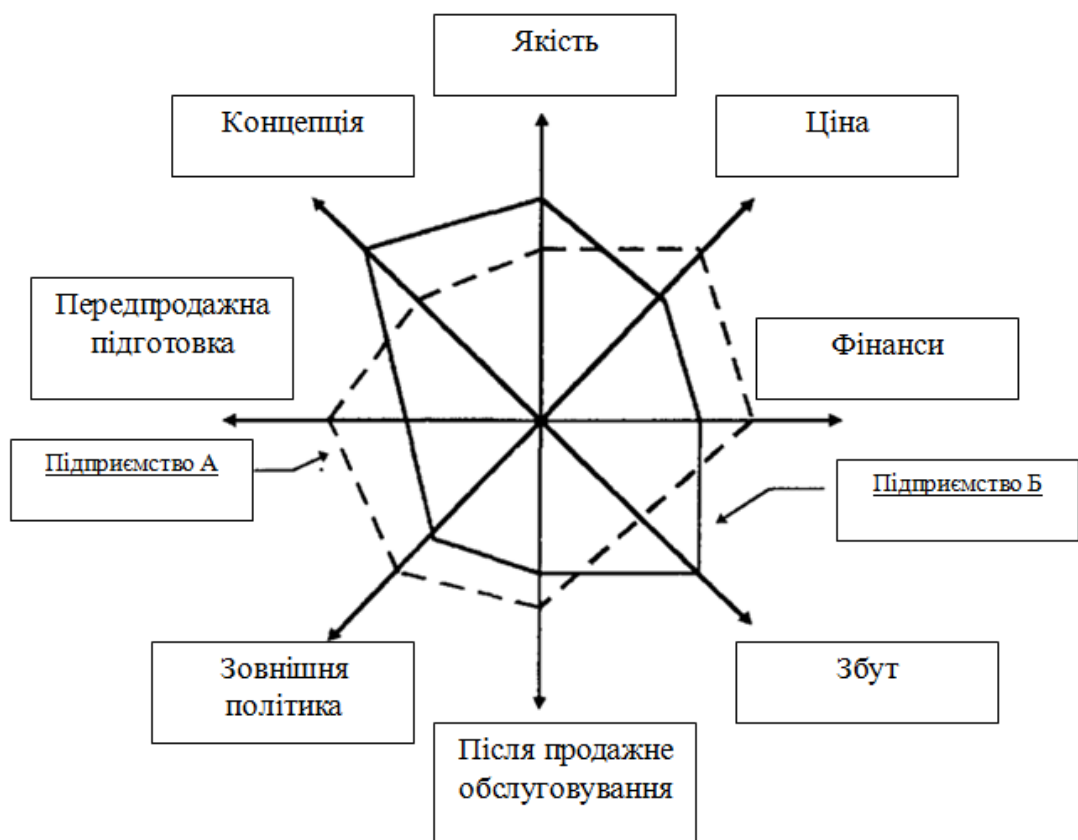


Рис. 1.2. Багатокутник конкурентоспроможності продукції  
(систематизовано автором)

Виходячи з рис. 1.2, конкурентоспроможність підприємства необхідно оцінювати за всіма критеріями комплексно.

Головною перевагою комплексного методу є його низька затратність і розгляд одноразово різних чинників конкурентоспроможності.

Аналізуючи основні параметри стану організації та відомі підходи до підвищення і оцінки її конкурентоспроможності, можливо визначити основні положення теорії забезпечення конкурентоспроможності компаній, з огляду на різну ступінь конкурентоспроможності підприємства на фіксований проміжок часу і його перспективу як на наявних ділянці ринку, так і на нових, що розвиваються сегментах споживчого ринку.

Однак, найбільш відомими на сьогоднішній день методами оцінки конкурентоспроможності підприємства залишаються методи, які можна умовно розділити на дві групи: якісні та кількісні [41, с. 4]. Типологія методів оцінки конкурентоспроможності представлена на рис. 1.3.

До якісних методів оцінки конкурентоспроможності можна, віднести об'єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п'ятифакторная модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб'єктивні матричні методи (матриця BCG, GE / McKinsey, ADL).

Суб'єктивність матричних методів обумовлена тим, що вони хоча і дають наочні результати оцінки, але відображають рівень конкурентоспроможності об'єкта (підприємства) лише в чітко окреслених рамках галузі. Крім того, матричні моделі, як правило, сильно спрощені.

До кількісних методів оцінки конкурентоспроможності можна віднести суб'єктивні методи експертних оцінок, які базуються на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта (оцінка конкурентної сили компанії за методикою А.А. Томпсона-мл. і А. Дж. Стрікланд III та ін.); а також об'єктивні розрахункові і розрахунково-графічні методи (диференціальні, комплексні і т.д.) [8].

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	За підходом до оцінки	Якісні
		Кількісні (аналітичні)
	За поданням результатів	Графічні
		Матричні
		Розрахункові
		Комбіновані
	За ступенем об'єктивності	Об'єктивні
		Суб'єктивні
	За теоретичним підходом	Ефективної конкуренції
		Споживчої вартості
		Товарні
		Комплексні
		Інші
	За періодом оцінки	Поточного моменту
		Оцінка потенціалу

Рис. 1.3. Типологія методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (систематизовано автором)



На відміну від якісних, кількісні методи дозволяють зробити узагальнену оцінку конкурентоспроможності. При цьому кількісні методи за видом показника умовно можна поділити на методи з інтегральним показником і факторними показниками [41, с. 5].

Об'єктивність останніх пояснюється тим, що для розрахунку рівня конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта використовується перелік різноманітних оціночних критеріїв, на основі яких за фактичними даними проводиться розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності [42 - 47].

Для оцінки конкурентоспроможності продукції можна використовувати також аналітичні та графічні методи оцінки.

До аналітичних методів можна віднести:

- модель Розенберга;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності;
- модель з ідеальною точкою;
- оцінка конкурентоспроможності на основі рівня продажів;
- методика Гребньова;

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності включають:

- матрицю БКГ;
- модель «привабливість ринку - переваги і конкуренції»;
- побудова карт стратегічних груп;
- матрицю Портера;

Таким чином, можна зробити висновок про те, що не існує чіткої класифікації кількісних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш поширеним і ефективним методом є розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє порівняти підприємство з конкурентами, а також простежити динаміку конкурентоспроможності. Існує безліч способів розрахунку інтегрального показника, які відрізняються один від одного, що аналізуються чинниками конкурентоспроможності, а також математичним виразом

інтегрального показника. Різноманітність методів пояснюється тим, що не існує єдиного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства: всі методи мають як переваги, так і недоліки.

## Висновки до розділу 1

1. Надано характеристику конкурентоспроможності як економічної категорії, а саме: конкурентоспроможність будь-якої системної одиниці, яка представляє собою міру її привабливості для споживачів; привабливість визначається ступенем задоволеності вимог споживачів; конкурентоспроможність як економічна категорія розглядається щодо конкретного ринку і конкретного аналога; склад заявлених до продукції вимог і їх перевага залежить від виду продукції, що виробляється і типу її споживачів; конкурентоспроможність володіє динамічним характером; конкурентоспроможність доцільно розглядати стосовно до конкретного моменту часу, з огляду на зміни в ринковій кон'юнктурі; конкурентоспроможність відноситься виключно до недефіцитним ринку, що знаходиться в неврівноваженому стані; конкурентоспроможність залежить від стадії життєвого циклу, на якому знаходиться розглянутий товар; проблему конкурентоспроможності товару має сенс розглядати, тільки якщо даний товар вже володіє певною часткою ринку; рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від зайнятої на ринку частки. Надано визначення термінам «конкурентоспроможність» (важлива економічна і ринкова категорію, яка відображає одну з найважливіших ринкових властивостей - наявність конкуренції), «конкурентоспроможність підприємств» (відносна характеристика, що виражає ступінь відмінності підприємства від конкурентів в сфері задоволення потреб споживачів). Систематизовано рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства (оперативний, тактичний, стратегічний).

2. Наведено багатокритерій конкурентоспроможності продукції, який складається з наступних критеріїв: передпродажної підготовки, якості, концепції, ціни, фінансів, збуту, після продажного обслуговування, зовнішньої політики. Систематизовано типологію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (за підходом до оцінки; за поданням результатів; за ступенем об'єктивності; за теоретичним підходом; за періодом оцінки).

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика торгового підприємства ТОВ «Редека»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Редека» займається роздрібним продажем товарів. Створено 19.10.2005 року. ТОВ «Редека» є господарським товариством і діє на підставі Статуту і законодавства України [48].

Підприємство засноване одним засновником - фізичною особою. Юридична адреса: 03142, місто Київ, пр. Паладина Академіка, будинок 44-Б. ТОВ «Редека» створено для здійснення виробничої, господарської та комерційної діяльності, виконання робіт та здійснення послуг з метою задоволення суспільних потреб і отримання його засновниками максимального прибутку на вкладений капітал шляхом здійснення різних видів діяльності, що не суперечать чинному законодавству України [49-50].

Товариство створене з метою розвитку ринкових відносин та підприємництва, задоволення суспільних і особистих потреб, а також для отримання прибутку.

ТОВ «Редека» здійснює діяльність з оптової та роздрібною торгівлі товарами непродовольчої групи, а також орендою і управлінням власною або орендованою нерухомістю.

Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою, має розрахунковий рахунок в установі банку, самостійний баланс і власне майно.

Товариство самостійно здійснює свою діяльність, виходячи з реального споживчого попиту організацій і установ. Плани діяльності розробляються

товариством самостійно і затверджуються загальними зборами учасників. Всі роботи в суспільстві виконуються учасниками, штатними працівниками, а також особами, які приймаються за трудовими договорами.

ТОВ «Редека» має 4 точки продажів в межах міста Києва, які знаходяться недалеко від центру міста. Асортимент продукції на кожній окремій точці є:

1 торгова точка «Редека 1»:

- верхній одяг;
- взуття;
- сумки;
- канцелярські товари.

2 торгова точка «Редека 2»:

- побутова хімія;
- електротовари;

3 торгова точка «Редека 3»:

- посуд;
- товари для дому.

4 торгова точка «Редека 4»:

- будматеріали [48-50].

Всі торгові точки ТОВ «Редека» об'єднані спільною стратегією розвитку і управляються з одного центру. Пов'язує їх і єдина дисконтна система. Персональна дисконтна карта ТОВ «Редека» дає право на знижку.

За даними, які надало підприємство, на 24.09.2021 р. в першій торговій точці було запасів на суму 3 150 000 грн.

Річний календарний робочий графік розробляється і затверджується директором.

Режим роботи: з 10-00 до 19-00 в будні дні і з 10-00 до 18-00 у вихідні дні.

Управління підприємством здійснюється директором на основі єдиноначальності. Створена єдина вертикальна лінія керівництва і прямий

шлях активного впливу на підлеглих. Перевага такої структури управління полягає в простоті, надійності і економічності. Керівник в даному випадку повинен охоплювати всі сторони діяльності підприємства.

Збутова діяльність, так само, є основною для підприємства, практично всі працівники (за винятком головного бухгалтера) мають відношення до системи збуту продукції.

Директор визначає обсяг, ритмічність і структуру закупівель, вибирає постачальників і споживачів, займається ціноутворенням, затверджує плани розвитку підприємства. У цьому йому допомагають головний бухгалтер і старший продавець магазину. Взагалі ці посади - найвідповідальніші і важливі в роботі даного підприємства.

Директор визначає загальний напрямок діяльності підприємства, вивчає ринкову кон'юнктуру, займається зв'язками з громадськістю та рекламною діяльністю. Від його здібностей і умінь залежить фінансовий стан підприємства і добробут працівників.

У компанії ТОВ «Редека», керівник є провідним і організатором в системі управління. Управління діяльністю колективу здійснюється в формі керівництва.

Стиль управління - являє собою манеру поведінки керівника по відношенню до підлеглих, що дозволяє, впливати на них і змушувати робити те, що в даний момент потрібно.

Поговоривши з керівником ТОВ «Редека», Денисенко Ю.М., і його підлеглими, можна зробити висновок, що стиль управління в даній компанії - демократичний.

Демократичний стиль керівництва характеризується повною довірою, заснований на широкому залученні персоналу до управління організацією. Процес прийняття рішень розосереджений по всіх рівнях, хоча і інтегрований. Потік комунікацій йде не тільки в вертикальних напрямках, але і по горизонталі. Формальна і неформальна організації взаємодіють конструктивно.

Виробнича структура організації може бути визначена як певним чином упорядкована взаємодія основних і допоміжних підрозділів організації, спрямоване на досягнення організаційних цілей.

Реальний стан виробничої структури організації визначається, перш за все, її виробничим профілем, розміром і особливостями основних і допоміжних технологічних процесів.

На рис. 2.1 представлена організаційна структура управління ТОВ «Редека» [48-50].

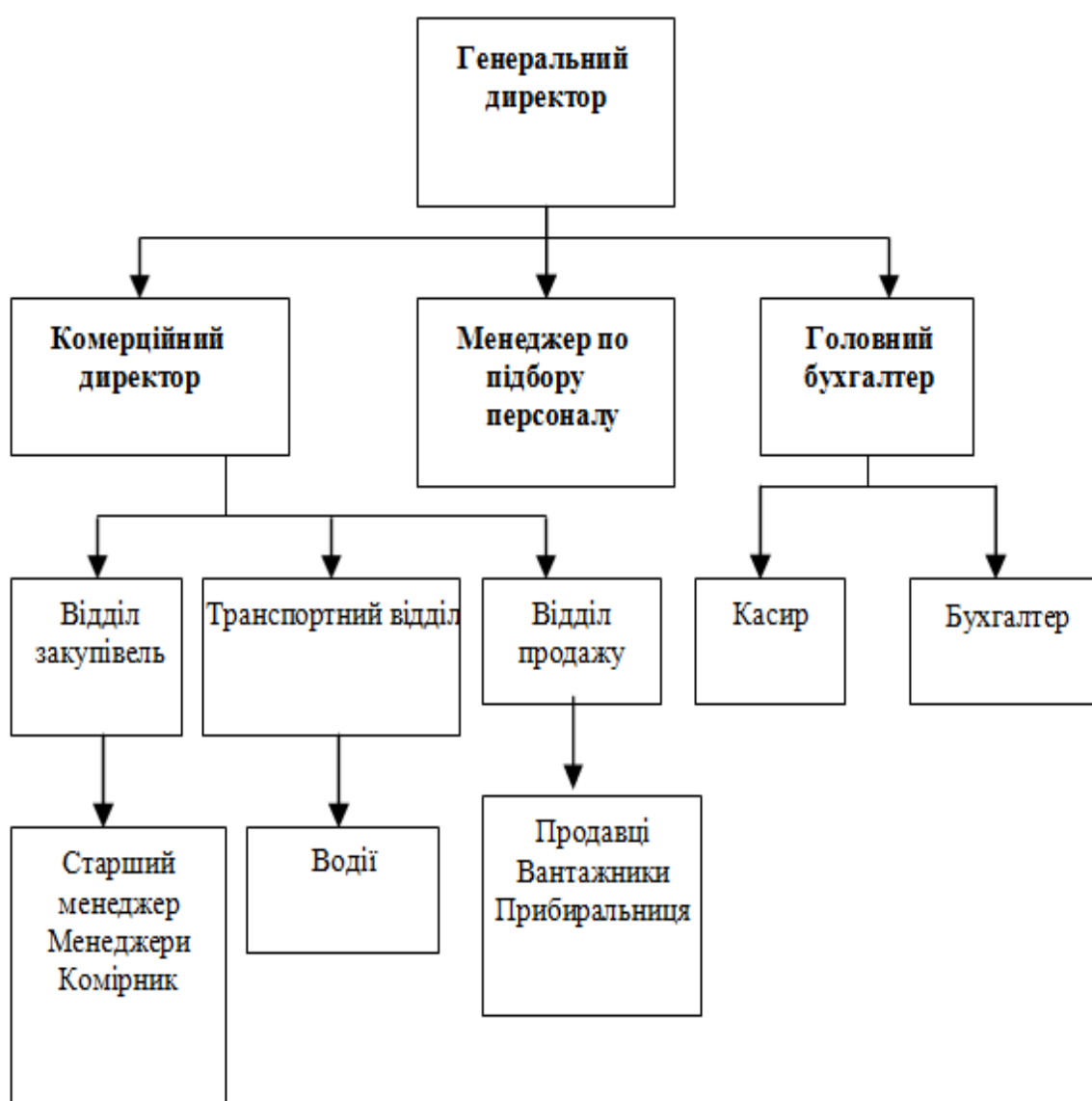


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Редека»

Дана організаційна структура, є лінійно-функціональною. У такій структурі всі функції управління зосереджені у керівника підприємства, пряме підпорядкування персоналу керівнику. У лінійно-функціональній структурі є деякі переваги:

- чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- ясно виражена відповідальність;
- швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих;
- узгодженість дій виконавців;
- простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків.

Існують, так само, певні недоліки:

- відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування;
- мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації.

Таким чином, відзначаються недоліки лежать не в площині конкретної лінійної організаційної лінійної організаційної структури управління, а в площині організації робіт підприємства, і можуть бути усунені.

В умовах постійних змін в сфері бізнесу, особливо в секторі роздрібною торгівлі, кожна торговельна мережа потребує розробки і реалізації стратегії. У загальному вигляді стратегія роздрібною мережі являє собою комплекс послідовних дій, якими керується організація у своїй діяльності.

Важливим елементом процесу стратегічного управління є визначення місії і цілей роздрібною торговельній мережі. У місії повинні бути враховані інтереси людей, які впливають на функціонування роздрібною мережі: власники роздрібною організації, персонал підприємства, ділові партнери, органи влади, постачальники, покупці та ін. Для діяльності роздрібною торговельній мережі сформульована місія дає короткий опис і відображення іміджу компанії зовнішнім користувачам, сприяє створенню корпоративного настрою на підприємстві, надає можливість для максимально ефективного управління компанією.



Таким чином, місія компанії ТОВ «Редека» - забезпечити поширення і доступність якісної продукції, необхідної, для повсякденного життя.

Торгове підприємство займається наступними видами діяльності:

- 1) Закупівля товару на оптових базах міста Одеса, Китаю і Туреччини;
- 2) Роздрібний продаж товару споживачам міста Київ;
- 3) Надання консультативної допомоги клієнтам магазину «Редека» [48-50].

При цьому підприємство ставить перед собою мету:

- 1) Розширення асортименту.
- 2) Збільшення обсягу продажів до 14000000 грн. до кінця 2021 року.

Для досягнення поставлених цілей, організації потрібно вирішити наступні завдання:

- 1) Реклама товарів;
- 2) Вихід на нові ринки і сегменти ринку;
- 3) Залучення більшої кількості клієнтів;
- 4) Розширення асортиментної лінійки товарів.

При грамотному вирішенні поставлених завдань, будуть досягнуті всі поставлені цілі.

Фінансовий стан організації, його стійкість і стабільність залежать від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо поставлені завдання в перерахованих видах діяльності успішно реалізуються, це позитивно впливає на фінансовий стан організації. І, навпаки, внаслідок спаду виробництва та реалізації продукції відбувається, як правило, зменшення обсягу виручки до суми прибутку і як результат - погіршення фінансового стану організації.

Таким чином, стійкий фінансовий стан є результатом грамотного і раціонального управління всім комплексом чинників, що визначають результати фінансово-господарської діяльності організації.

Динаміка показників ТОВ «Редека» представлена на рис. 2.2 [48-50].

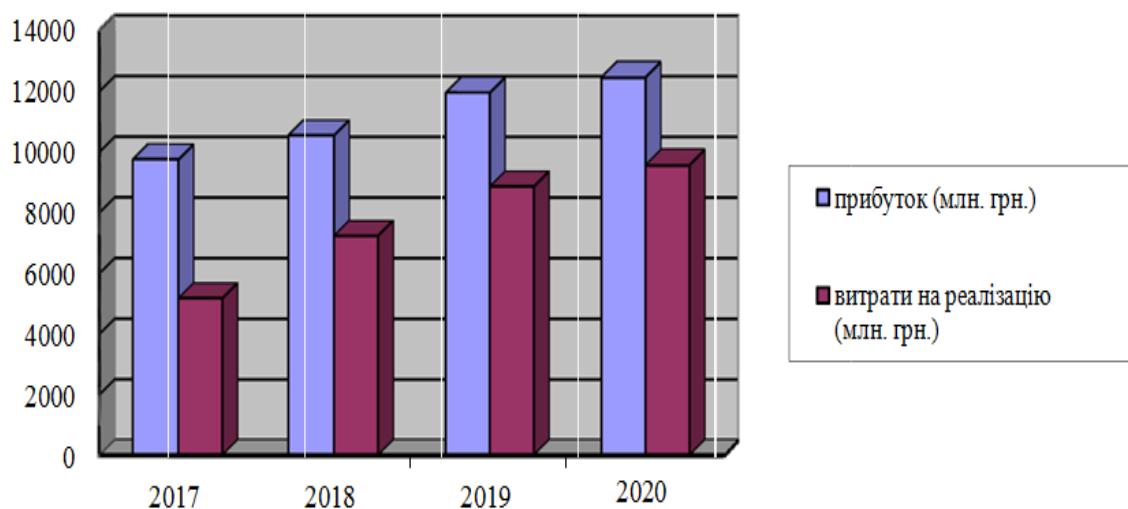


Рис. 2.2. Фінансово-економічні показники ТОВ «Редека» за 2017-2020 рр. (побудовано автором)

Аналізуючи рис. 2.2 можна зробити висновок, що прибуток компанії, як і витрати на реалізацію ростуть з кожним роком. Це пов'язано в першу чергу зі збільшенням товарообігу і підвищенням цін.

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники ТОВ «Редека» за 2017-2020 рр.**

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.
прибуток (млн. грн.)	9735	10541	11943	12456
витрати (млн. грн.)	5167	7234	8852	9563

На підставі рис. 2.2 і табл. 2.1 можна зробити висновок, що підприємство в 2020 році значно поліпшило свою фінансово-господарську діяльність [48-50].

Показники фінансово-економічної діяльності характеризують роботу Товариства як задовільну, про це говорить не перевищення витрат Товариства над виручкою і отримання позитивного фінансового результату, зростання продуктивності праці до попереднього періоду.

## 2.2. Аналіз і оцінка макро- і мікросередовища торгового підприємства ТОВ «Редека»

Мікросередовище - сукупність елементів, що мають відношення до підприємства і його можливостей щодо обслуговування клієнтури: постачальників, клієнтів, конкурентів, і контактні аудиторії.

Елементи внутрішнього середовища відносяться здебільшого до числа контрольованих керівництвом підприємства і його співробітниками. Для забезпечення найбільшої відповідності споживчих властивостей товару потребам і потребам людей можна застосувати трирівневу модель аналізу товару, запропоновану Ф. Котлером, представлену на рис. 2.3 [51 – 53].

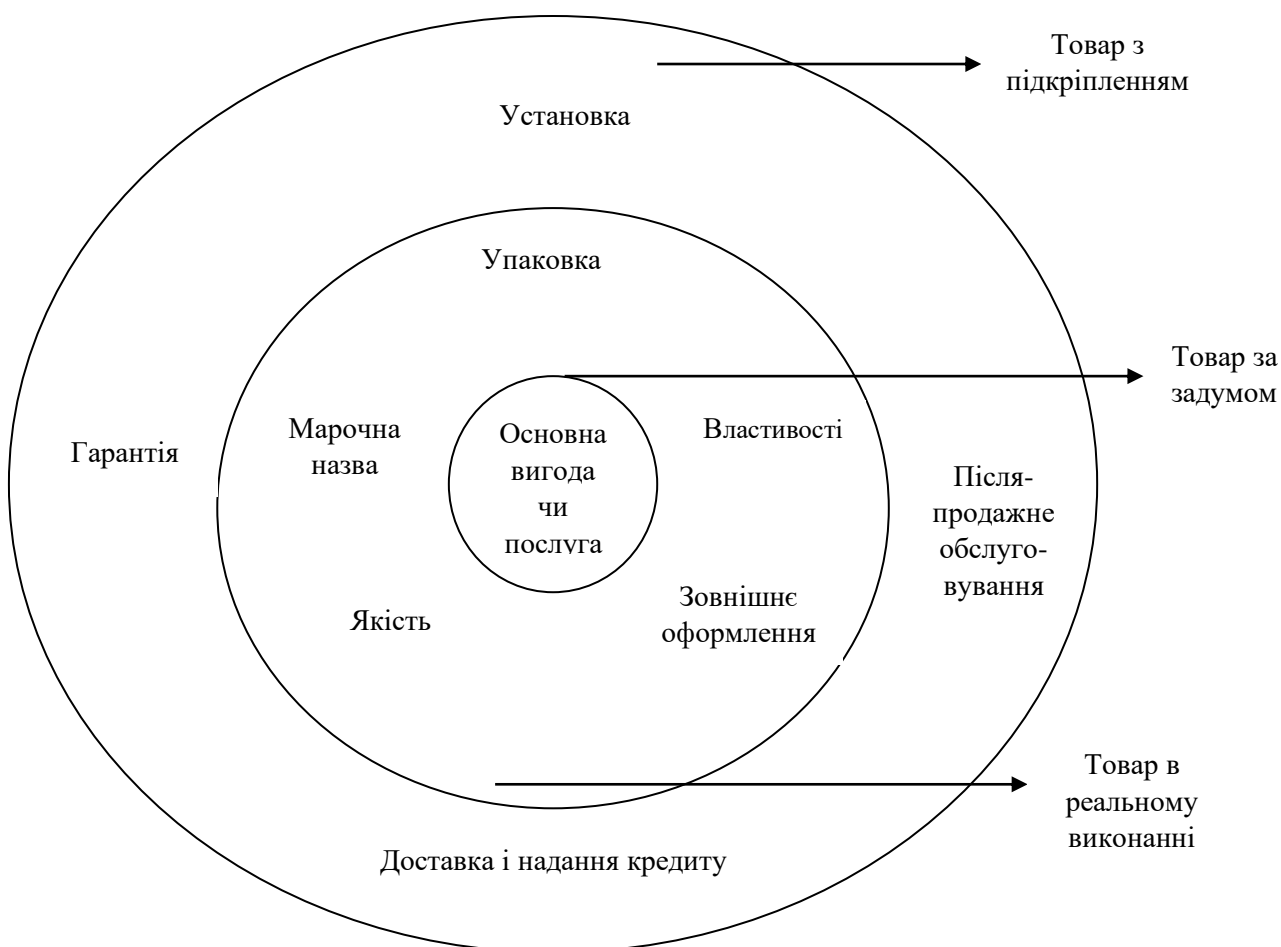


Рис. 2.3. Модель трирівневого аналізу Ф. Котлера

Відповідно до цієї концепції, три ключові одиниці утворюють три контрольованих ланки: 1) фірма-споживач; 2) фірма-персонал; і 3) персонал-споживач.

Сутність товару (товар за задумом) - перший рівень моделі. Ядром товару, як показано на рис. 2.3, є його сутність, що виражається через потреби і потреби людей, для задоволення яких він і призначений. Будь-який товар - це укладена в упаковку послуга для вирішення будь-якої проблеми.

Товар в реальному виконанні - другий рівень моделі. Характеристиками товарів цього рівня виступають рівень якості, набір властивостей, зовнішнє оформлення, торгова марка, упаковка.

Товар з доповненням - третій рівень моделі. Цей рівень включає в себе після продажне обслуговування, наявність гарантій, доставку та інші додаткові послуги, які сприяють зручності використання товару, збереженню його споживчих властивостей. У магазині «Редека 1» додатковою послугою є, гарантія заміни товару, при наявності виробничого браку.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає зробити висновки про умови діяльності організації.

Спираючись на аналіз глибинних процесів, можна передбачити багато з того, що залишається прихованим від очей, складності видимих умов, і що може виявити себе раптовим ударом по інтересам підприємства як стратегічна несподіванка.

Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок непередбачених обставин, час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити майбутні загрози в будь-які вигідні можливості.

Аналіз і оцінка чинників зовнішнього середовища дає можливість:

а) розуміти, що являє собою зовнішнє середовище, які конкретні чинники воно включає, який їх зміст і характеристики;

б) визначати вимоги і очікування зовнішнього середовища, які необхідно враховувати в діяльності організації, для її ефективної діяльності;

в) оцінювати ступінь і характер впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність організації;

г) об'єктивно визначати можливості, якими володіє організація для задоволення вимог і очікувань зовнішнього середовища, а також загрози, які несе зовнішнє середовище, якщо організація буде ігнорувати ці вимоги;

д) своєчасно адаптувати діяльність організації до впливу зовнішнього середовища, до її вимогам і очікуванням.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища організації - виявити і усвідомити можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому з тим, щоб правильно визначити стратегію і тактику життєдіяльності організації.

Одним із способів оцінки конкурентоспроможності є рейтингові оцінки або ранжування. Це і офіційні рейтинги громадських організацій і центрів маркетингових досліджень, а також міжнародні та світові рейтинги, розміщені в Інтернеті. Крім того, кожна компанія може самостійно проводити оцінку своєї конкурентоспроможності, оцінюючи своє становище на ринку використовуючи модель маркетингового комплексу «7Р».

Розглянемо комплекс маркетингу досліджуваного торгового підприємства (табл. 2.2) [48-50].

Дана модель маркетингового комплексу «7Р» дозволяє проводити більш точний аналіз складових частин маркетингового комплексу для торговельних послуг.

Сім елементів комплексу маркетингу є основою для прийняття маркетингових рішень. Керівництво повинно керувати елементами таким чином, щоб домогтися більш високого, ніж у конкурентів, рівня задоволення потреб або до перевищення їхніх очікувань. Інакше кажучи, маркетингові рішення визначають основні аспекти реалізації концепції маркетингу.

Таблиця 2.2

**Комплекс маркетингу ТОВ «Редека» (побудовано автором)**

Комплекс маркетингу ТОВ «Редека»				
Елементи	Характеристики			
Товар, послуга	Стратегія послуги	Консультаційні послуги		
Ціна	Цінова стратегія	Позиціонування «ціна – якість»	Знижки	Розрахунок ціни
Методи просування	Реклама	Зв'язки з громадськістю	Фірмовий стиль	Співробітництво
Канали розподілу	СМС розсилка			
Люди	Кваліфікований персонал			
Матеріальні засоби	Меблі та обладнання	Будинки	Дизайн і інтер'єр	Комп'ютерна техніка
Процес	Оформлення кредитів			

Крім моделі маркетингового комплексу «7Р» також розглянемо ще кілька способів аналізу конкурентного стану ТОВ «Редека».

Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін у діяльності установи, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей. SWOT-аналіз не дає ясних і чітко сформульованих рекомендацій і конкретних відповідей. Він лише допомагає наочно представити основні чинники, а також оцінити очікування тих чи інших подій.

Всі роки компанія ТОВ «Редека» динамічно розвивається. Для повноцінного і всебічного розвитку компанії необхідний якісний аналіз сильних і слабких сторін потенціалу.

SWOT-аналіз ТОВ «Редека» і є підсумковою формою такого аналізу (табл. 2.3).

Обґрунтовані рішення можуть прийматися тільки за умови, що компанія досить добре знає свого цільового споживача і розуміє його потреби і запити. Вибір цільових груп споживачів здійснюється в результаті сегментування ринку. Спробувати прийняття рішення про вибір цільового

ринку керівництву підприємства необхідно зрозуміти, за якими критеріями споживач вибирає одне з конкуруючих пропозицій.

Необхідно оцінити торгове підприємство ТОВ «Редека» з точки зору споживачів і спробувати зрозуміти, якими критеріями вибору вони керуються, приймаючи рішення про придбання товару.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз ТОВ «Редека» (побудовано автором)**

	Переваги «S» - STRENGTH	Недоліки «W» - WEAKNESS
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зовнішній вид точки, помітність і привабливість вивіски</li> <li>- Кваліфікованість персоналу</li> <li>- Висока швидкість обслуговування</li> <li>- Великий асортимент продукції</li> <li>- Точки продажу розташовані в центрі міста</li> <li>- Хороша репутація серед клієнтів</li> <li>- Промо-акції для покупців</li> <li>- Хороша якість товару</li> <li>- Адекватні фінансові джерела</li> <li>- Високе мистецтво конкурентної боротьби</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не повний асортиментний ряд</li> <li>- Відсутність чітко вираженої стратегії</li> <li>- Слабка політика просування</li> <li>- Слабка рекламна компанія</li> <li>- Відсутність онлайн-магазину</li> </ul>
	Можливості «O» - OPPORTUNITIES	Загрози «T» - THREATS
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення діапазону можливих товарів</li> <li>- Ослаблення нестабільності і бізнесу</li> <li>- Зростання обсягу покупки на 1 покупця за допомогою вигідних акцій на товари</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Несприятливі демографічні зміни введення нових ринкових сегментів</li> <li>- Агресивне зростання великих мереж і поява інтернет-магазинів з аналогічним і дешевшим асортиментом</li> <li>- Зниження коштів у покупця</li> <li>- Збільшення продажів товарів-замінників, зміна смаків і потреб покупців</li> <li>- жорстокість конкуренції</li> </ul>

Після аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища в поєднанні з сильними і слабкими сторонами організації можна зробити висновок, що в цілому ситуація для організації досить сприятлива. З одного боку потрібно посилити слабкості фірми за рахунок можливостей, а з іншого боку не допустити використання можливостей конкурентами, так як невикористана можливість зовнішнього середовища стає загрозою, якщо її використовує конкурент.

Також, необхідно розробити стратегію, яка передбачала б подолання загроз зовнішнього середовища за рахунок сильних сторін організації, тобто для подальшої успішної діяльності торгового підприємства потрібно робити акцент на зручне місце розташування, популярність і доступні ціни. Для того, щоб компенсувати несприятливі дії зовнішнього середовища і для того, щоб ці дії відбилися в якомога меншій мірі на діяльність магазину.

Наступний вид аналізу, який використовується для аналізу макросередовища, це PEST-аналіз.

PEST-аналіз - це маркетинговий інструмент, суть якого полягає у виявленні та оцінці впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. В результаті PEST-аналізу створюється наочне уявлення щодо факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії.

Керівництво будь-якого підприємства має бути в курсі тих останніх тенденцій в області політики, економіки, соціальної сфери і технічного прогресу, які безпосередньо впливають на її діяльність.

Політичні чинники зовнішнього середовища вивчаються в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава передбачає втілювати в життя свою політику.



Аналіз економічних чинників зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою.

Вивчення соціальних чинників зовнішнього оточення направлено на те, щоб усвідомити і оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін.

Аналіз технологічних чинників дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перебудуватися на виробництво і реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Щоб оцінити ступінь впливу і ймовірність впливу різних чинників зовнішнього середовища на компанію складемо таблицю PEST-аналізу ТОВ «Редека» (табл. 2.4).

Результатом PEST-аналізу є вибір основних чинників зовнішнього макросередовища, які будуть створювати можливості і загрози для компанії в прогнозованому періоді.

Аналізуючи табл. 2.4 PEST-аналізу можна зробити висновок, що:

- зміна законодавства дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності;
- зміна політичних партій надає невеликий позитивний вплив. Цей чинник є можливістю зміцнити позиції на ринку;
- економічна нестабільність в країні є загрозою для компанії.

STEER-аналіз - це розширення попереднього аналізу за рахунок включення в число чинників екології. Даний вид маркетингового аналізу актуальний останнім часом, у зв'язку з підвищенням уваги до питань екології в суспільстві.

Таблиця 2.4

**PEST-аналіз ТОВ «Редека» (складено автором)**

Показники	Чинник	Вплив на галузь	Вплив на компанію
Політика	Посилення спроб з боку уряду регулювати ринок	Утворення нових лобі в галузі як контрметра по боротьбі з посиленням впливу на ринок	необхідність більшої участі в різних лобі і асоціаціях
	Підтримка урядом конкурентів: магазинів крокової доступності, дискаунтерів, соціальних магазинів	підвищення цінової конкуренції	можливий відтік кінцевих споживачів
Як показують маркетингові дослідження, політичні чинники сприяють розвитку бізнесу іноземних компаній в Україні.			
Економіка	Відхід з ринку дрібних роздрібних продавців	збільшення частки роздрібних мереж	збільшення ринку кінцевих споживачів, скорочення ринку професійних покупців
	Зміцнення конкурентів: магазинів крокової доступності, дискаунтерів, соціальних магазинів	Підвищення цінової конкуренції	можливий відтік кінцевих споживачів
	дефіцит оборотних коштів	підвищення вартості фінансових ресурсів, посилення позицій компаній, що володіють власними засобами	Імовірно, вимушене скорочення товарного запасу, згорання програм кредитування, відмова від постачальників, не надають відстрочок
В цілому, економічна криза не сприяють реалізації стратегії зростання, якщо компанія не має потужної фінансової підтримки і навичок ведення системного бізнесу.			

## Продовження табл. 2.4

Показники	Чинник	Вплив на галузь	Вплив на компанію
Соціальна сфера	зниження реальних доходів населення	Падіння попиту на елітні товари, підвищення попиту на товари економ-класу	Невідповідність традиційного асортименту змінилася структурі попиту
	Зниження реальних доходів середнього класу	Зміна структури «Моделей покупки»	Зсув попиту в бік здійснення покупок в магазинах економ-класу на шкоду питань якості, сервісу.
	В цілому стан соціальної сфери не сприяє розвитку торгового підприємства в своєму сегменті.		
Технологічні досягнення	Широке розповсюдження засобів автоматизації роздрібною торгівлі	Роздрібні мережі, володіють засобами автоматизації, отримують перевагу по витратам	Цінова конкуренція з боку інших роздрібних мереж
	Технологічні досягнення створюють компанії додаткову конкуренцію з боку інших роздрібних мереж.		

Для виявлення ключових чинників макрооточення використовуємо STEEP-аналіз і отримаємо більш повну картину зовнішніх впливів.

STEER-аналіз макрооточення компанії представлений в табл. 2.5.

Таким чином, можна зробити висновок, що ключовий вплив на підприємство надають: економічний, політичний і соціально-демографічний чинники. Ці чинники є, безумовно, основними в умовах ринкової економіки. Політико-правовий чинник важливий для організації в цілому (як збереження стабільної політичної ситуації). Соціально-демографічний чинник має високий вплив на підприємство, тому що економіка підприємства залежить від платоспроможного попиту населення, а також від наявності кваліфікованого персоналу.

Таблиця 2.5

**STEEP-аналіз впливу оточення на ТОВ «Редека» (складено автором)**

Позначення	Чинник	Характеристика впливу	Ступінь впливу
S	Соціально-демографічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання кваліфікованих кадрів;</li> <li>- скорочення чисельності працездатного населення;</li> <li>- прагнення до здорового способу життя;</li> <li>- зміна у світогляді людей;</li> <li>- високий ступінь корумпованості в постачанні українських підприємств;</li> <li>- зміщення пріоритетів у бік підвищення цінності життя і здоров'я людини.</li> </ul>	високий
T	Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання сучасних технологій;</li> <li>- підвищення споживчих запитів до якості продукції та послуг, що надаються;</li> <li>- прагнення сучасних підприємств до високого рівня культури виробництва;</li> <li>- використання конкурентами аналогічних технологій продажів;</li> <li>приведення законодавства у галузі охорони праці у відповідність сучасним міжнародним вимогам.</li> </ul>	низький
E	Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- порівняно невисокий рівень розвитку економіки;</li> <li>- поліпшення фінансового становища українських підприємств, але збереження відносної нестабільності;</li> <li>- зниження реальних доходів населення;</li> <li>- підвищення інфляції - зростання цін на сировину та енергоносії.</li> </ul>	високий
E	Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зміщення пріоритетів у бік підвищення цінності життя і здоров'я людини;</li> <li>- обов'язкове сертифікування продукції.</li> </ul>	середній
P	Політико-правовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільність політичного режиму;</li> <li>- податкова політика держави;</li> <li>- державна політика, спрямована на підвищення безпеки праці та охорону здоров'я працівників;</li> <li>- державний вплив і регулювання конкуренції в галузі.</li> </ul>	високий

Екологічний чинник останнім часом має вплив на всі галузі народного господарства, так як присутнє обов'язкове сертифікування всієї продукції і постійний контроль з боку перевіряючих органів.

Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних чинників зовнішнього середовища західні фахівці пропонують використовувати

спеціальну форму (External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS) (табл. 2.6) [51-52].

Таблиця 2.6

### Оцінка значущості STEP чинників за допомогою методики EFAS

(складено автором)

Зовнішні стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка	Коментарі
<b>Можливості</b>				
<b>Екологічні чинники</b>				
Зростання кваліфікованих кадрів	0,08	3	0,24	
Зсув пріоритетів в сторону підвищення цінності життя і здоров'я людини	0,06	2	0,12	
<b>Технологічні чинники</b>				
Використання сучасних технологій	0,065	2	0,13	
Приведення законодавства у галузі охорони праці відповідно сучасним міжнародним вимогам	0,059	3	0,237	
<b>Економічні чинники</b>				
Поліпшення фінансового становища українських підприємств	0,08	4	0,32	
<b>Політичні чинники</b>				
Стабільність законодавчої бази	0,079	4	0,236	
Державна політика, спрямована на підвищення безпеки праці та охорону здоров'я трудящих	0,054	1	0,054	
<b>Загрози</b>				
<b>Соціальні чинники</b>				
Скорочення чисельності працездатного населення	0,12	3	0,36	
<b>Технологічні чинники</b>				
Використання конкурентами аналогічних технологій продажів	0,068	2	0,136	
<b>Економічні чинники</b>				
Порівняно невисокий рівень розвитку економіки	0,09	5	0,45	
Зростання цін на товари та енергоносії	0,07	5	0,35	
Зниження реальних доходів населення	0,1	5	0,5	
<b>Політичні чинники</b>				
Взаємовідносини компанії з органами місцевої влади	0,0285	3	0,0855	
Податкова політика держави	0,0465	4	0,186	
Сума ваг	1		3,5345	

Дана форма являє собою метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні чинники зовнішнього середовища з урахуванням запропонованої значущості цих чинників для майбутнього підприємства.

З табл. 2.6 видно, що:

1) Найбільш значимі можливості для ТОВ «Редека» представляють чинники: поліпшення фінансового становища українських торгових підприємств; зростання кваліфікованого персоналу і стабільність законодавчої бази.

2) Найбільш значущі загрози для ТОВ «Редека» представляють чинники: скорочення чисельності працездатного населення і зниження реальних доходів населення.

Таким чином, зовнішнє макросередовище ТОВ «Редека» досить сприятливо, кількість можливостей перевищило кількість загроз.

Для підтримки подальшої ефективної роботи організації необхідно посилити відстеження змін у всіх областях і особливо економічних чинників, які представляються, як великі можливості, так і загрози для організації. Найбільш значущі загрози необхідно детально проаналізувати і виробити стратегію їх компенсації.

За результатами проведених досліджень були виявлені основні конкуренти по реалізації одягу в м. Києві, перелік яких наведено в рис. 2.4.

Після виявлення конкурентів, необхідний їх аналіз, який допоможе провести детальний аналіз переваг і недоліків магазину «Редека» в порівнянні з трьома головними конкурентами.

Це допоможе зрозуміти, в чому полягає перевага магазину «Редека», яке можна буде підкреслити в рекламі, при просуванні товару і продажах. Крім того, знаючи слабкі сторони, можна знайти способи їх подолати.

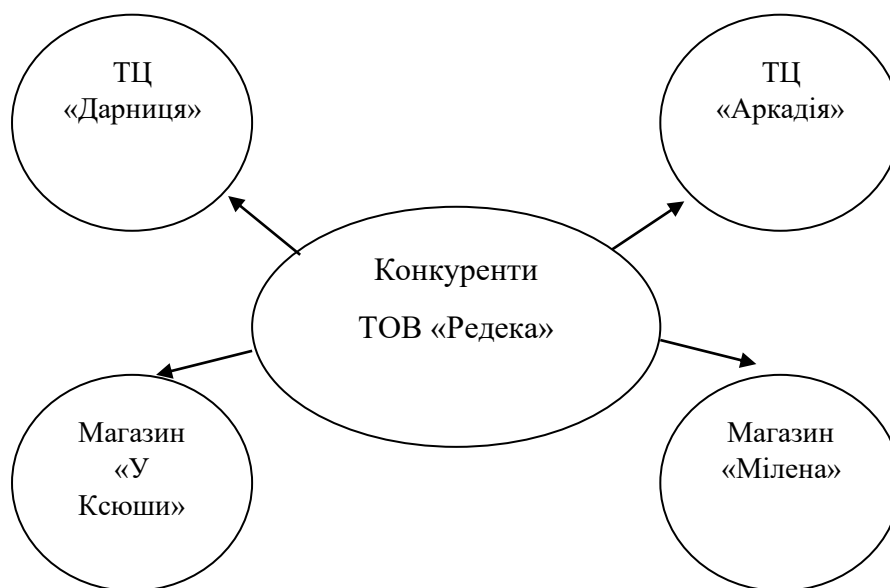


Рис. 2.4. Основні конкуренти ТОВ «Редека» (складено автором)

Одним з ключових видів маркетингового аналізу є SNW-аналіз. SNW - це абревіатура трьох англійських слів: S - сильна позиція (сторона); N - нейтральна позиція (сторона); W- слабка позиція (сторона). Методика SNW-аналізу, в цілому схожа з методикою SWOT-аналізу, але в неї доданий аспект «нульовий», нейтральний компоненти. Як показала практика, при стратегічному аналізі внутрішнього середовища підприємства як нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації. Таким чином, при SNW-аналізі чітко фіксується ситуаційний середньоринковий стан, тобто своєрідна нульова точка конкуренції. Тому для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дане конкретне підприємство щодо всіх своїх конкурентів за всіма - крім однієї - ключових позиціях або чинників знаходиться в стані N (нейтральна), і тільки по одному чиннику - в стані S (сильна) [51 - 54]. У табл. 2.7 наведені результати SNW-аналізу для ТОВ «Редека».

Таблиця 2.7

## SNW-аналіз для ТОВ «Редека» (складено автором)

№ з/п	Ключові параметри* в діяльності підприємства	Якісна оцінка позиції		
		S сильна	N нейтральна	W слабка
1	Навчання персоналу		X	
2	Умови праці		X	
3	Мотивація і стимулювання персоналу		X	
4	Плинність кадрів			X
5	Кваліфікація персоналу	X		
6	Оцінка якості роботи персоналу	X		
7	Соціальний пакет		X	
8	Організація планування			X
9	Рівень технічної оснащеності		X	
10	Інформаційне забезпечення		X	
11	Якість продукції, що продається	X		
12	Організація маркетингу на підприємстві		X	
13	Виробничі площі	X		
14	Організаційна структура підприємства		X	
15	Стан охорони праці	X		
16	Дилерська мережа	X		
17	Об'єми виробництва		X	
18	Асортимент продукції, що продається	X		
19	Чисельність персоналу	X		
20	Заробітна плата		X	
21	Імідж (ділова репутація) підприємства	X		
22	Психологічний клімат в колективі		X	
23	Фінансова стійкість підприємства	X		
24	Територіальне розташування	X		
25	Цінова політика		X	
26	Обсяги продажів	X		
27	Залежність від постачальників		X	
28	Орієнтація на споживача	X		
29	Стратегія розвитку підприємства			X

\* *Примітка:* набір параметрів, як правило, є специфічним для кожного підприємства.

Виходячи з вище викладеного матеріалу, ми можемо зробити висновок, що, в даний час не існує загальної комплексної оцінки конкурентоспроможності. Дану оцінку можна провести, використовуючи такі методи маркетингового аналізу, як:

- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- STEP-аналіз;
- SNW-аналіз;



- порівняльна оцінка конкурентів по ряду параметрів;
- карта стратегічних груп;
- аналіз конкурентних сил за допомогою методики М. Портера.

Загальна кількість методів маркетингового аналізу значно перевищує, число поданих в роботі, в зв'язку з недостатнім обсягом інформації, наданим компанією ТОВ «Редека».

## Висновки до розділу 2

1. Наведено організаційну структуру управління ТОВ «Редека» та виявлено, що дана організаційна структура, є лінійно-функціональною, яка має певні переваги (чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; ясно виражена відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих; узгодженість дій виконавців; простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків) та недоліки (відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації). Представлено фінансово-економічні показники ТОВ «Редека», а саме прибуток і витрати за 2017-2020 рр.

2. Наведено модель тривіневого аналізу Ф. Котлера, яка складається з наступних рівнів: перший - сутність товару, другий - товар в реальному виконанні і третій - товар з доповненням. Побудовано комплекс маркетингу ТОВ «Редека», який складається з наступних елементів: товар, послуга, ціна, методи просування, канали розподілу, люди, матеріальні засоби, процес. Побудовано SWOT-аналіз ТОВ «Редека», в якому проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища досліджуваного підприємства. Проведено PEST-аналіз ТОВ «Редека» за наступними показниками (політика, економіка, соціальна сфера, технологічні досягнення). Складено STEEP-аналіз впливу оточення на ТОВ «Редека» до якого увійшли наступні чинники: соціально-демографічний, технологічний, економічний, екологічний та політико-правовий. Складено оцінку значущості STEP

чинників за допомогою методики EFAS; виявлено основних конкуренти магазину «Редека 1», складено SNW-аналіз для ТОВ «Редека» з ключових параметрів в діяльності підприємства (навчання персоналу, умови праці, мотивація і стимулювання персоналу, плинність кадрів, кваліфікація персоналу, оцінка якості роботи персоналу, соціальний пакет, організація планування, рівень технічної оснащеності, інформаційне забезпечення, якість продукції, що продається, організація маркетингу на підприємстві, виробничі площі, організаційна структура підприємства, стан охорони праці, дилерська мережа, об'єми виробництва, асортимент продукції, що продається, чисельність персоналу, заробітна плата, імідж (ділова репутація) підприємства, психологічний клімат в колективі, фінансова стійкість підприємства, територіальне розташування, цінова політика, обсяги продажів, залежність від постачальників, орієнтація на споживача, стратегія розвитку підприємства).

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Апробація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства

Для оцінки конкурентних переваг ТОВ «Редека» рекомендується скористатися анкетною (Додаток А), яка вимагає мінімальних витрат часу і грошей і дозволяє проводити дослідження своїми силами без залучення сторонніх організацій. Методика вже була використана для оцінки конкурентоспроможності та показала свою ефективність в інших магазинах.

Методика оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Редека» включає наступні два етапи:

- 1) анкетне опитування покупців;
- 2) визначення ступеня задоволеності покупців на основі обробки анкет.

За результатами проведення анкетування, було опитано 250 чоловік. Узагальнені результати представлені у табл. 3.1.

За підсумками проведеного дослідження видно, що основним конкурентом ТОВ «Редека» є торговий центр «Дарниця».

У торговому центрі «Дарниця» представлений великий асортимент одягу, повна лінійка розмірів, велика ступінь охоплення ринку.

За більшістю показників ТОВ «Редека» лише на кілька одиниць випереджає торговий центр. Підсумовані бали ТОВ «Редека» вище, ніж у ТЦ «Дарниця» на 8 одиниць, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможними на обраному цільовому ринку.

Таблиця 3.1

## Оцінка основних конкурентів ТОВ «Редека» (побудовано автором)

Показники конкурентоспроможності	ТОВ «Редека»	Конкуренти		
		ТЦ «Дарниця»	Магазин «У Ксюши»	Магазин «Мілена»
<b>Товари</b>				
якість	4	3	3	4
стиль	4	4	4	4
наявність торгової марки	3	3	3	4
зручність у вживанні, носінні	5	5	4	4
право заміни виробу	5	5	4	3
гарантійний термін	1	1	1	1
асортимент	4	5	4	4
Всього:	25	26	23	24
<b>Ціна</b>				
вихідна (1-висока, 5-низька)	4	4	3	1
відсоток знижки з ціни	3	2	2	1
пільгова знижка	1	1	1	1
умови кредиту	5	1	1	1
Всього:	13	8	7	4
<b>Канали збуту</b>				
пряма установка	4	4	4	4
торгові представники	1	1	1	1
оптові посередники	1	1	1	1
ступінь охоплення ринку	4	4	3	3
<b>Ефективність</b>				
розміщення складських приміщень	5	5	5	5
система контролю, регулювання запасів	4	4	3	3
система транспортування	4	3	2	3
місцезнаходження	5	5	3	3
Всього:	28	27	22	23
<b>Просування товару на ринку</b>				
<b>Реклама</b>				
для споживачів	4	3	2	2
для торгівельних посередників	1	1	1	1
<b>Індивідуальний продаж:</b>				
стимули для споживачів	3	3	2	2
демонстраційна торгівля	3	3	2	3
показ зразків товару (виставка товарів)	2	4	4	4
персонал	4	3	3	4
література (каталоги, фотографії)	1	1	1	2
просування товару за каналами торгівлі	3	1	1	1
вихід на зарубіжні ринки	1	1	1	1
Всього:	22	20	17	17
Загальний висновок:	89	81	69	68
Показники: 5 - відмінно; 4 - добре; 3 - задовільно; 2 - погано; 1 - немає.				

В магазинах «У Ксюши» і «Мілена» представлена виключно жіночий одяг, тому явними конкурентами дані магазини не є.

На даний момент в ТОВ «Редека» є всі необхідні чинники для досягнення лідируючого положення на ринку.

В першу чергу це максимальний асортиментний ряд, з усіх перерахованих магазинів в ТОВ «Редека» найбільша лінійка розмірів. Так само місце розташування ТОВ «Редека» є найбільш вдалим в порівнянні з конкурентами.

Для виявлення більш точної конкурентної переваги розглянемо торговий центр «Дарниця», як основного конкурента, використовуючи модель 4P:

- в цьому торговому центрі також продається жіночий одяг: сукні, спідниці, джинси, джемperi, блузки, куртки та пальто;
- крім цього є відділ чоловічого одягу: штани, футболки, піджаки, джемperi, куртки;
- ціновий діапазон різний - є речі за цінами, близькими до цін компанії ТОВ «Редека», є більш дорогі;
- магазини торгового центру надають знижки і регулярно проводять розпродажі, акції;
- торговий центр «Дарниця» знаходиться в центрі міста і безпосередній близькості до ТОВ «Редека».

Також аналіз конкурентних сил можна провести, використовуючи методику М. Портера. Для оцінки рівня загрози достатньо заповнити таблицю даного прикладу. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою [5 – 6].

Таблиця 3.2

## Оцінка загрози з боку товарів-замінників (складено автором)

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
товари-замінники «ціна якість»	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх частка мала	Не існує
		1	
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>	1		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бала	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бала	Високий рівень загрози з боку товарів замінників		

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції торгового підприємства наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції (складено автором)

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
			1
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість щодо підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість щодо підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			1
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>	6		
4 бала	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Оцінка загрози входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка загроз входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (складено автором)**

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	значна
		2	
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великих гравця тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравця тримають більше 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікроніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
	3		
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряду	Немає обмежень активів з боку держави	Держави втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			1
Темпи зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнюється	Стагнація або падіння
		2	
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>	<b>18</b>		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 балів	Високий рівень загрози входу нових гравців		

Оцінку загрози втрати споживачів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Оцінка загроз втрати споживачів (складено автором)**

Параметри оцінки	Оцінка параметрів		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до придбання конкретної товари субститути	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість щодо ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціною
	3		
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
		2	
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>	<b>9</b>		
4 бала	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

Оцінка постачальників торгового підприємства ТОВ «Редека» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін представлена в табл. 3.6.



Таблиця 3.6

**Оцінка постачальників ТОВ «Редека» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (складено автором)**

Параметр оцінки	Оцінка параметрів	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати перемикавання	Високі витрати до придбання конкретної продукції інших постачальників	Низькі витрати до придбання конкретної продукції інших постачальників
		1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>	<b>4</b>	
4 бала	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів.

Ще одним методом визначення конкурентного положення на ринку, є карта стратегічних груп. Карта стратегічних груп - інструмент, що дозволяє відобразити різні конкурентні позиції змагаються в галузі фірм. Так само карта стратегічних груп дозволяє виявити сильних і слабких конкурентів. Цей аналітичний прийом пов'язує аналіз галузі в цілому і оцінку стану кожної фірми окремо. Стратегічна група складається з конкуруючих фірм з однаковим стилем конкурентних активностей і приблизно однаковими позиціями на ринку.

Аналіз стратегічних груп допомагає краще зрозуміти сутність конкурентної боротьби. Спроби конкуруючих фірм увійти в нову стратегічну групу майже завжди призводять до зростання інтенсивності конкуренції.

## Узагальнення результатів аналізу 5 сил конкуренції М. Портера

(складено автором)

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	низький	Компанія володіє унікальною пропозицією на ринку, аналогів якому не існує	Підтримувати і вдосконалювати унікальність товару. Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальності пропозиції.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	середній	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати прийнятну цінність товару. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.
Загроза з боку нових гравців	високий	Високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низького рівня початкових інвестицій.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.
Загроза втрати поточних клієнтів	високий	Портфель клієнтів володіє високими ризиками. Існування менш якісних, але економічних пропозицій. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямами	Диверсифікувати портфель клієнтів. Розробити програми для постійних клієнтів, розробити економ-програми для споживачів, чутливих до ціни. Підвищення якості товару по відстаючим параметрам і т.д.
Загроза нестабільності постачальників	низький	Стабільність з боку постачальників	Проведення переговорів про зниження цін

На рис. 3.1 представлена карта стратегічних груп компанії ТОВ «Редека». Вона заснована на двох векторах: асортиментний вибір продукції і рівень ціни / якості.

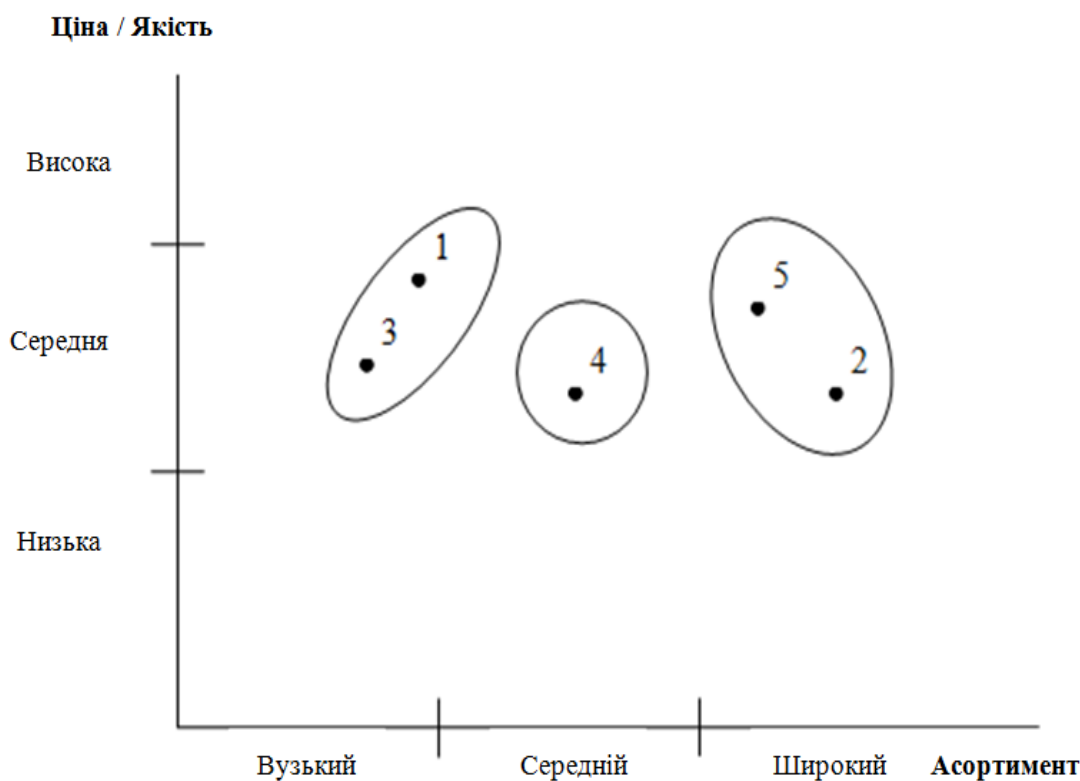


Рис. 3.1. Карта стратегічних груп ТОВ «Редека» (побудовано автором)

Цифрами позначені основні конкуренти відповідно:

- 1) магазин «Мілена»;
- 2) ТЦ «Дарниця»;
- 3) магазин «У Ксюши»;
- 4) ТЦ «Аркадія»;
- 5) ТОВ «Редека».

Результатами проведеного дослідження можна вважати наступне:

– компанія ТОВ «Редека» випереджає існуючих конкурентів по ряду параметрів, наприклад: цінова політика, асортиментний ряд, місце розташування, кваліфікованість персоналу;

- згідно з аналізом конкурентних сил, проведеним з використанням методики М. Портера, було виявлено, що в компанії існує ряд загроз, таких як: загроза появи нових конкурентів і загроза втрати поточних клієнтів.

У світлі прийдешніх змін макросередовища керівництво компанії змушене рахуватися з тиском нових обставин. Фірми, що займаються оптово-роздрібною торгівлею, все більше будуть відчувати на собі дію конкурентних атак. Конкуренція стає вічною проблемою для сучасного торгового ринку. Недостатньо покладатися на минулий позитивний досвід та інтуїцію. Торговому підприємству ТОВ «Редека» необхідно виробляти справжню маркетингову стратегію і тактику.

### **3.2. Формування системи заходів підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «Редека»**

Роздрібні торговельні підприємства будуть успішно конкурувати на ринку в тому випадку, якщо будуть мати: низькі витрати, новітні технології, висококваліфікований персонал, організований логістичний сервіс, товаропостачання, контроль якості продукції, робіт і послуг, впровадження мерчандайзингу який дозволить збільшити прибуток підприємства, грамотне здійснення торгово-технічного процесу.

Удосконалювати рівень конкурентоспроможності необхідно на кожному життєвому циклі підприємства, це дозволяє: вчасно виявляти загрози з боку конкурентів, наявні недоліки, розробити заходи щодо їх усунення, а також їх економічну ефективність [51-54].

Для розробки заходів щодо вдосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Редека» необхідно, перш за все, сформулювати етапи підвищення конкурентоспроможності. Етапи щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Завдання, що виконуються на кожному етапі вдосконалення конкурентоспроможності на підприємстві (складено автором)**

Етапи	Завдання
1. Збір інформації про стан підприємства.	1.Отримання інформації щодо: - потреб споживачів; - фінансового стану підприємства; - існуючої системи збуту.
2. Провести аналіз пропозицій і побажань співробітників щодо поліпшення роботи підприємства.	1. Аналіз діяльності підприємства на ринку на основі отриманих даних; 2. Аналіз фінансової звітності; 3. Аналіз системи управління; 4. Аналіз продажів.
3. Виявлення сильних і слабких сторін у діяльності торгового підприємства.	1. Проведення SWOT - аналізу; 2. Аналіз можливостей і загроз з боку зовнішніх чинників; 3. Визначення позиції підприємства на ринку, складання конкурентної карти; 4. Визначення загроз з боку постачальників; 5. Визначення загроз з боку покупців; 6. Визначення загрози товарів-замінників; 7. Визначення загрози появи нових конкурентів; 8. Визначення впливу економічних, політичних і технологічних чинників на діяльність підприємства; 9. Виявлення конкурентних переваг організації; 10. Розробка ефективної системи забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства.
4. Розробка ефективних заходів щодо стимулювання збуту.	1. Розробка ефективної рекламної компанії; 2. Розробка ефективних методик управління фінансами підприємства; 3. Оптимізація структури управління підприємства; 4. Навчання персоналу; 5. Розробка заходів щодо поліпшення якості обслуговування; 6. Впровадження розробленої системи.
5. Комп'ютеризація процесу продажів	1. Впровадження системи стимулювання збуту; 2. Запуск рекламної компанії; 3. Впровадження нових документів що регламентують процес управління.

На підставі поданих етапів був розроблений план заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, розрахований на 2022 рік, який підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства.

План щодо впровадження заходів можна представити у вигляді таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

**План щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства (складено автором)**

Вид роботи	Місяць / Термін виконання											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1. Збір інформації про споживачів (анкетування)	X	X										
2. Збір інформації про фінансовий стан підприємства			X									
3. Аналіз фінансової звітності				X								
4. Визначення позиції підприємства на ринку і виявлення конкурентних переваг			X	X								
5. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства			X	X	X							
6. Розробка рекламної компанії						X	X					
7. Маркетингові заходи								X	X	X		
8. Аналіз отриманих результатів										X	X	X

В наслідок проведеного аналізу конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «Редека» було виявлено, що використовувана на підприємстві політика в галузі реклами продукції не була достатньо ефективною.

Серед причин можна виділити:

- відсутність інформації про продукцію та торгове підприємство у споживачів;
- відсутність розробки та планування рекламної діяльності, як найбільш значущою для досягнення цілей підприємства;
- відсутність системи оцінки результатів проведення рекламної компанії.

Таким чином, проаналізувавши існуючі стратегії, оптимальною стратегією для підвищення конкурентоспроможності організації є застосування запобіжних оборонних дій, тобто застосування ефективної реклами.

З метою вдосконалення використання реклами та отримання додаткового прибутку необхідно:

- розробити план рекламних заходів;
- здійснювати розрахунки витрат рекламної діяльності;
- використовувати систему оцінки ефективності елементів маркетингових комунікацій.

Таким чином, одним з напрямків щодо вдосконалення конкурентоспроможності торгового підприємства на ринку є проведення рекламної компанії ТОВ «Редека».

Рекламна компанія представляє собою систему взаємопов'язаних рекламних заходів, що охоплюють певний період часу і передбачають комплекс застосування рекламних засобів для досягнення підприємством конкретної маркетингової мети.

Для визначення бюджету компанії необхідно використовувати сукупність методів: планування витрат відповідно до цілей і завдань компанії.

Завдання рекламної компанії:

- формування у споживачів певного рівня знань про пропоновані підприємством товари;
- спонукання споживача зробити покупку саме в магазинах ТОВ «Редека».

З метою виконання поставлених завдань рекламної компанії буде потрібно визначити проповану періодичність виходу реклами для підприємства.

З метою отримання прибутку і зручності покупців пропонується в торговому залі встановити електронний автомат, за допомогою якого покупці

будуть оплачувати послуги стільникового зв'язку, інтернету, а комісія з платежів дозволить отримати додатковий прибуток.

З метою вдосконалення торгово-технологічного процесу слід вести приймання товару не в торговому залі, закриваючи при цьому проходи для покупців, а на складі.

Дані заходи дозволять збільшити рівень конкурентоспроможності, збільшать товарообіг, впізнаваність торгового підприємства на споживчому ринку м. Києва.

Конкурентоспроможність організації можна вдосконалювати, використовуючи запропоновані заходи, але для їх впровадження необхідно провести розрахунок витрат.

Так як в даний час у рекламній діяльності підприємства існує задача формування певного рівня знань про пропоновану підприємством продукцію, то до проведеного аналізу можна додати такі комунікативні цілі, як, наприклад, інформування про торгову марку.

В якості основних рекламних носіїв передбачається використовувати друковані засоби масової інформації і зовнішню рекламу.

Нижче в таблицях 3.10 – 3.11 подано розрахунок витрат на зовнішню рекламу і розміщення реклами в друкованих виданнях.

*Таблиця 3.10*

**Розрахунок витрат на зовнішню рекламу (розраховано автором)**

Місце розміщення	Кількість сторінок	Тривалість розміщення, міс.	Вартість однієї сторони в місяць, тис. грн.	Вартість плаката, тис. грн.	Загальна вартість тис. грн.
Біля залізничного вокзалу	1	1	32	12	44
Стенд на центральній площі	1	1	32	12	44

Аналізуючи таблицю 3.10 можна зробити висновок, що бюджет на зовнішню рекламу складає 88 тис. грн.



Також проведемо розрахунок витрат на рекламу в друкованих виданнях (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Розрахунок витрат на розміщення реклами в друкованих виданнях**  
(розраховано автором)

Найменування друкованого видання	Позиція	Формат рекламного оголошення	Кількість виходів на місяць	Вартість публікації тис. грн.	Загальна вартість тис. грн.
Вечірній Київ	Остання сторінка	A4	4	0,4	1,6
Українська столиця	2-я колонка на останній сторінці справа	A4	8	0,3	2,8

Завдяки табл. 3.11 видно, що витрати на рекламу в друкованих виданнях рівні 4,4 тис. грн.

Також розрахуємо витрати на впровадження фахівця - маркетолога. Дані представимо у вигляді табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Витрати на найм фахівця** (розраховано автором)

Спеціаліст	Зарплата у 2022 р. за 1 міс. тис. грн.	Витрати за 1 рік тис. грн.	Загальні витрати тис. грн.
Маркетолог	20	240	240

Введення до складу персоналу структурної одиниці - маркетолога в 2022 році складе 240 тис. грн. Рівень заробітної плати даних фахівців представлений центром зайнятості м. Києва.

Загальна кількість витрат на запропоновані заходи відображені в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Загальна кількість витрат на запропоновані заходи (розраховано автором)**

Захід	Витрати тис. грн.
Витрати на зовнішню рекламу	88
Витрати на розміщення реклами в ЗМІ	4,4
Найм фахівця у 2022 р.	240

За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок про те, що витрати на передбачувані заходи складуть 332,4 тис. грн.

Це сприятиме поліпшенню торговельно-технічного процесу та конкурентоспроможності торгового підприємства на споживчому ринку м. Києва.

Наприкінці даного пункту можна відзначити необхідність виділення коштів на впровадження запропонованих заходів. Так, як, необхідно підвищувати товарообіг, прибутковість торгового підприємства; забезпечувати раціональну викладку товару; враховуючи психофізіологічні особливості споживачів, створювати сприятливий імідж підприємства на споживчому ринку м. Києва. Використовуючи при цьому нові технології та грамотну роботу фахівців.

### Висновки до розділу 3

1. Визначено методику оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Редека», яка включає наступні етапи: анкетне опитування покупців та визначення ступеня задоволеності покупців на основі обробки анкет. Проведено оцінку основних конкурентів ТОВ «Редека» за показниками

конкурентоспроможності (товари (якість, стиль, наявність торгової марки, зручність у вживанні, носінні, право заміни виробу, гарантійний термін, асортимент); ціна (вихідна, відсоток знижки з ціни, пільгова знижка, умови кредиту); канали збуту (пряма установка, торгові представники, оптові посередники, ступінь охоплення ринку); ефективність (розміщення складських приміщень, система контролю, регулювання запасів, система транспортування, місцезнаходження); просування товару на ринку (для споживачів, для торгівельних посередників); індивідуальний продаж (стимули для споживачів, демонстраційна торгівля, показ зразків товару, (виставка товарів), персонал, література (каталоги, фотографії), просування товару за каналами торгівлі, вихід на зарубіжні ринки). Надано за методикою М. Портера оцінку загрозам з боку товарів-замінників; рівню внутрішньогалузевої конкуренції; загрозам входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів; загрозам втрати споживачів. Надано оцінку постачальників ТОВ «Редека» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (кількість постачальників, обмеженість ресурсів постачальників, витрати перемикавання, пріоритетність спрямування для постачальника). Представлено узагальнення результатів аналізу 5 сил конкуренції М. Портера за параметрами (загроза з боку товарів-замінників, загрози внутрішньогалузевої конкуренції, загроза з боку нових гравців, загроза втрати поточних клієнтів, загроза нестабільності постачальників) та побудовано карту стратегічних груп ТОВ «Редека».

2. Наведено завдання, що виконуються на кожному етапі (збір інформації про стан підприємства, аналіз пропозицій і побажань співробітників щодо поліпшення роботи підприємства, виявлення сильних і слабких сторін у діяльності торгового підприємства, розробка ефективних заходів щодо стимулювання збуту, комп'ютеризація процесу продажів) вдосконалення конкурентоспроможності на підприємстві. Розроблено план підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства (збір інформації про споживачів (анкетування), збір інформації про фінансовий

стан підприємства, аналіз фінансової звітності, визначення позиції підприємства на ринку і виявлення конкурентних переваг, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, розробка рекламної компанії, маркетингові заходи, аналіз отриманих результатів). Наведено розрахунок витрат на: зовнішню рекламу, розміщення реклами в друкованих виданнях та найм фахівця. Розраховано загальна кількість витрат на запропоновані заходи, які складають 332,4 тис. грн.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств зроблені наступні висновки:

1. Надано характеристику конкурентоспроможності як економічної категорії, а саме: конкурентоспроможність будь-якої системної одиниці, яка являє собою міру її привабливості для споживачів; привабливість визначається ступенем задоволеності вимог споживачів; конкурентоспроможність як економічна категорія розглядається щодо конкретного ринку і конкретного аналога; склад заявлених до продукції вимог і їх перевага залежать від виду продукції, що виробляється і типу її споживачів; конкурентоспроможність володіє динамічним характером; конкурентоспроможність доцільно розглядати стосовно до конкретного моменту часу, з огляду на зміни в ринковій кон'юктурі; конкурентоспроможність відноситься виключно до недефіцитного ринку, що знаходиться в невірноваженому стані; конкурентоспроможність залежить від стадії життєвого циклу, на якому знаходиться розглянутий товар; проблему конкурентоспроможності товару має сенс розглядати, тільки якщо даний товар вже володіє певною часткою ринку; рівень конкурентоспроможності безпосередньо залежить від зайнятої на ринку частки. Надано визначення термінам «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємств» (відносна характеристика, що виражає ступінь відмінності підприємства від конкурентів в сфері задоволення потреб споживачів). Систематизовано рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства (оперативний, тактичний, стратегічний).

2. Визначено методи і показники оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наведено багатокутник конкурентоспроможності продукції, який складається з наступних критеріїв: передпродажної підготовки, якості, концепції, ціни, фінансів, збуту, після продажного обслуговування, зовнішньої політики. Систематизовано типологію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (за підходом до оцінки; за поданням результатів; за ступенем об'єктивності; за теоретичним підходом; за періодом оцінки).
3. Надано організаційно-економічну характеристику торговому підприємству ТОВ «Редека». Наведено організаційну структуру управління ТОВ «Редека» та виявлено, що дана організаційна структура, є лінійно-функціональною, яка має певні переваги (чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; ясно виражена відповідальність; швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищестоящих; узгодженість дій виконавців; простота організаційних форм і чіткість взаємозв'язків) та недоліки (відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; мала гнучкість і пристосовність до зміни ситуації). Представлено фінансово-економічні показники ТОВ «Редека», а саме прибуток і витрати за 2017-2020 рр.
4. Проведено аналіз і надано оцінку макро- і мікросередовищу торгового підприємства ТОВ «Редека». Наведено модель трирівневого аналізу Ф. Котлера, яка складається з наступних рівнів: перший - сутність товару, другий - товар в реальному виконанні і третій - товар з доповненням. Побудовано комплекс маркетингу ТОВ «Редека», який складається з наступних елементів: товар, послуга, ціна, методи просування, канали розподілу, люди, матеріальні засоби, процес. Побудовано SWOT-аналіз ТОВ «Редека», в якому проведено аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища досліджуваного підприємства. Проведено PEST-аналіз ТОВ «Редека» за наступними

показниками (політика, економіка, соціальна сфера, технологічні досягнення). Складено STEEP-аналіз впливу оточення на ТОВ «Редека» до якого увійшли наступні чинники: соціально-демографічний, технологічний, економічний, екологічний та політико-правовий. Складено оцінку значущості STEP чинників за допомогою методики EFAS; виявлено основних конкурентів магазину «Редека 1», складено SNW-аналіз для ТОВ «Редека» з ключових параметрів в діяльності підприємства (навчання персоналу, умови праці, мотивація і стимулювання персоналу, плинність кадрів, кваліфікація персоналу, оцінка якості роботи персоналу, соціальний пакет, організація планування, рівень технічної оснащеності, інформаційне забезпечення, якість продукції, що продається, організація маркетингу на підприємстві, виробничі площі, організаційна структура підприємства, стан охорони праці, дилерська мережа, об'єми виробництва, асортимент продукції, що продається, чисельність персоналу, заробітна плата, імідж (ділова репутація) підприємства, психологічний клімат в колективі, фінансова стійкість підприємства, територіальне розташування, цінова політика, обсяги продажів, залежність від постачальників, орієнтація на споживача, стратегія розвитку підприємства).

5. Проведено апробацію заходів щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства. Визначено методику оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Редека», яка включає анкетне опитування покупців та визначення ступеня задоволеності покупців на основі обробки анкет. Проведено оцінку основних конкурентів ТОВ «Редека» за показниками конкурентоспроможності (товари (якість, стиль, наявність торгової марки, зручність у вживанні, носінні, право заміни виробу, гарантійний термін, асортимент); ціна (вихідна, відсоток знижки з ціни, пільгова знижка, умови кредиту); канали збуту (пряма установка, торгові представники, оптові

посередники, ступінь охоплення ринку); ефективність (розміщення складських приміщень, система контролю, регулювання запасів, система транспортування, місцезнаходження); просування товару на ринку (для споживачів, для торгівельних посередників); індивідуальний продаж (стимули для споживачів, демонстраційна торгівля, показ зразків товару, (виставка товарів), персонал, література (каталоги, фотографії), просування товару за каналами торгівлі, вихід на зарубіжні ринки). Надано за методикою М. Портера оцінку загрозам з боку товарів-замінників; рівню внутрішньогалузевої конкуренції; загрозам входу на ринок нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів; загрозам втрати споживачів. Надано оцінку постачальників ТОВ «Редека» з точки зору стабільності, надійності та здатності до підвищення цін (кількість постачальників, обмеженість ресурсів постачальників, витрати перемикавання, пріоритетність спрямування для постачальника). Представлено узагальнення результатів аналізу 5 сил конкуренції М. Портера за параметрами (загроза з боку товарів-замінників, загрози внутрішньогалузевої конкуренції, загроза з боку нових гравців, загроза втрати поточних клієнтів, загроза нестабільності постачальників) та побудовано карту стратегічних груп ТОВ «Редека».

6. Розраховано формування системи заходів підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства ТОВ «Редека». Наведено завдання, що виконуються на кожному етапі (збір інформації про стан підприємства, аналіз пропозицій і побажань співробітників щодо поліпшення роботи підприємства, виявлення сильних і слабких сторін у діяльності торгового підприємства, розробка ефективних заходів щодо стимулювання збуту, комп'ютеризація процесу продажів) вдосконалення конкурентоспроможності на підприємстві. Розроблено план щодо підвищення конкурентоспроможності торгового підприємства (збір



інформації про споживачів (анкетування), збір інформації про фінансовий стан підприємства, аналіз фінансової звітності, визначення позиції підприємства на ринку і виявлення конкурентних переваг, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, розробка рекламної компанії, маркетингові заходи, аналіз отриманих результатів). Наведено розрахунок витрат на: зовнішню рекламу, розміщення реклами в друкованих виданнях та найм фахівця. Розраховано загальну кількість витрат на запропоновані заходи, які складають 332,4 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Яковлев Д.П. Конкурентоспроможність сучасного підприємства. Х.: Абсолют, 2014. 215 с.
2. А. Сміт, Вебер М. Класика економіки. 2018. 952 с. Режим доступу: <https://www.yakaboo.ua /klasika-ekonomiki-komplekt-iz-2-knig.html#tab-attributes>.
3. Балашов А.Д. Економіка підприємства: Підручник. Х.: Інфра-Х, 2013. 310 с.
4. Ансофф І. Стратегічне управління. пер. з англ.: Економіка, 1989. 519 с.
5. Портер Е. Майкл. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. Альпіна Бізнес Букс, 2017. 456 с.
6. Портер, М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів. пер. з англ. Х.: Паблішер, 2016. 456 с.
7. Мескон М., Майкл А., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Л.: Справа, 2012. 305 с.
8. Томпсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки і реалізації стратегії: Підручник для вузів. Пер. з англ. Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. 576 с.
9. Kaplan R. S., Norton D. P. 2004. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review* 82 (2): P.52–63.
10. Mokler R.J. Strategic Management: *An Integrative Context-Specific Process*. Harrisburg-London, 1992.
11. Боброва А.Р. Основи ринкової економіки. Х.: Еконіка, 2015. 390 с.
12. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. «Економічний простір»: Зб. наук. пр. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. <http://www.eprostir.dp.ua>.
13. Совершенна І. О., Остролуцький О. О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>

14. Виноградова О. В., Крижко О.В. Маркетинговий менеджмент. ч.2. *Навч. посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137с. [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1702\\_36465668.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf)
15. Коровін Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління. Х.: Інфра-Х, 2015. 270 с.
16. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: *підручник для студентів вищих навчальних закладів*. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
17. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: *навч. посіб.* К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
18. Набокова В.І. Основи менеджменту: *Підручник*. Х.: Юніті, 2015. 330 с.
19. Конституція України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Цивільний Кодекс України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, 40-44, ст. 356). <https://ips.ligazakon.net/document/T030435?an=843030>.
21. Валінкевич Н.В. Основи підприємництва: *Підручник*. Житомир: ЖДТУ, 2019. 492 с.
22. Ємець О.І. Основи підприємництва: *навчальний посібник*. Івано-Франківськ : Лілея–НВ, 2012. 147 с.
23. Панченко С.В. Підприємництво: *підручник*. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Ч.1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. 241 с.
24. Виноградова О.В., Микуляк С.В. Чинники впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств в умовах COVID-19. Міжнар. наук. журнал "Інтернаука". Вип. №9 (89). 2020. <https://bit.ly/3fuM7Wf>.
25. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
26. Іванов Ю.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства: *Підручник*. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
27. Рубін Ю.М. Конкуренція: 10 правил успішного дебюту. *Управління компанією*. 2014. №5. 36-40 с.

28. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації за умов кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. Х.: Видавничо-книготорговельний центр «Маркетинг», 2002. 380 с.
29. Фатхутдінов Р.А. Інноваційний менеджмент. Підручник, К., 2003. 400 с.
30. Ільєнкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудін С.Ю. Інноваційний менеджмент: підручник для Вузів . К.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1997. 327 с.
31. Мазілка Є.І., Панічка Г.Г. Управління конкурентоспроможністю. Вид-во Омега-Л, 2009. 345 с.
32. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Навчальний посібник*. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.
33. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
34. Баумгарт Л.В. Аналіз методів визначення конкурентоспроможності організації та продукції . *Маркетинг*. 2005. №4.
35. Тютюнін А.А. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобальної економіки. *Менеджмент*. 2008. №2.
36. Храбратин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: *Навчальний посібник*. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
37. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: *навч. посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
38. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: *навч. посібник*. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
39. Попова Л. О., Прядко О. М. Маркетингова товарна політика: *навч. посібник у структурно-логічних схемах*. Харків: ХДУХТ, 2013. 77 с.
40. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: *навч.-метод. посібник*. ІваноФранківськ: Фоліант, 2012. 102 с.
41. Аблаєв А.Р., Аблаєв Р.Р. Вибір методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НТУ*. 2012 -№130.
42. Теплова, Т.В. Фінансові рішення: стратегія та тактика: *Навч. посібник* К.: Магістр, 2012. 262 с.

43. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг: *навч. посібник*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
44. Біловодська О.А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 85–97.
45. Барабанова Л.В. Маркетингові дослідження: *навч. посіб.* Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
46. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: *підручник*. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с. URL: <http://nmu.org.ua> .
47. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: *навчальний посібник* для ВНЗ. Київ: Знання України, 2010. 299 с.
48. Товариство з обмеженою відповідальністю «Редека». Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/33748178> .
49. ТОВ «Редека». Режим доступу: <https://nomis.com.ua/ru/33748178-tovarystvo-z-obmezhenoiu-vidpovidalnistiu-redeka> .
50. Товариство з обмеженою відповідальністю «Редека». Режим доступу: <https://www.ua-region.com.ua/ru/33748178> .
51. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: *Навч.посіб* . Дніпро: Видавець 2019 240 с.
52. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз. Тернопіль: *Економічна думка*, 2011, 267 с.
53. Kotler Philip. Ten Deadly Marketing Sins: How to Avoid and Resolve Them. *Wiley*, 2004. 160 p.
54. Індикатори інформаційного суспільства: 2019: *Статистичний збірник* - НДУ ВШЕ, 2020. 312 с.
55. Соколова Ю.О. Удосконалення діяльності державного медичного закладу на засадах маркетингу. *Інфраструктура ринку*. Випуск 37. 2019. С.150-158. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37\\_2019\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/23.pdf)

## **ДОДАТКИ**

Добридень!

Просимо Вас взяти участь в даному опитуванні з метою виявлення недоліків в роботі магазину «Редека 1», а також для підвищення рівня конкурентоспроможності. Ваші відповіді фіксуйте хрестиком, галочкою і т.п. поруч з потрібним відповіддю.

1. Як би Ви оцінили роботу цього магазину за такими критеріями? (Оцініть по 5 бальній системі, де 5 - відмінно, а 1 - незадовільно)

параметри	1	2	3	4	5
асортимент товару					
Рівень цін					
Місце знаходження магазину					
Режим роботи магазину					
Професіоналізм працівників і швидкість обслуговування					
Етичні норми поведінки обслуговуючого персоналу					
Інтер'єр торгового залу і оформлення вітрин					
Додаткові послуги в магазині					
Площа торгового залу					
Зручний вхід в магазин					
Зручна парковка					
Зрозуміла вкладка товару					

2. Як часто Ви робите покупки в цьому магазині?  
 1-2 рази на місяць і частіше \_  
 1-2 рази в квартал \_\_\_\_\_  
 1-2 рази на півроку \_\_\_\_\_  
 1-2 рази на рік і рідше \_\_\_\_\_  
 а тут вперше \_\_\_\_\_

3. Яку суму, в середньому, ви витратили за одне відвідування цього магазину?

До 200 грн. \_\_\_\_\_  
 201-500 грн. \_\_\_\_\_  
 501-750 грн. \_\_\_\_\_  
 751-1000 грн. \_\_\_\_\_  
 1001-1500 грн. \_\_\_\_\_  
 1501-2000 грн. \_\_\_\_\_  
 2001-2500 грн. \_\_\_\_\_  
 більше 2500 грн. \_\_\_\_\_

4. У яких магазинах, крім цього, робите покупки?

\_\_\_\_\_

5. Які з факторів мають найбільше значення для Вас при виборі магазину? (Оцініть по 5 бальною шкалою, де 5 - дуже важливо, 1 - зовсім не важливо)

Чинник	1	2	3	4	5
близькість до будинку / роботи					
якість товарів					
швидкість обслуговування					
асортимент					
прийнятні ціни					
зручна парковка					
знижки					
оптимальний режим роботи					
оплата покупок за допомогою кредитної картки					

*Продовження додатку А*

6. Як часто ви робите покупки в інших магазинах?

1-2 рази на місяць і частіше \_\_\_\_\_  
1-2 рази в квартал \_\_\_\_\_  
1-2 рази на півроку \_\_\_\_\_  
1-2 рази на рік і рідше \_\_\_\_\_  
я тут вперше \_\_\_\_\_

7. Ваша стать

Чоловік \_\_\_\_\_  
Жінка \_\_\_\_\_

8. Ваш вік

До 23-х років \_\_\_\_\_ 24-29 \_\_\_\_\_  
30-39 \_\_\_\_\_ 40-49 \_\_\_\_\_  
50-60 \_\_\_\_\_ 61 і старше \_\_\_\_\_

9. Ваша соціально-професійна приналежність?

Керівник підприємства (і їх заступники) \_\_\_\_\_  
Керівник підрозділу / відділу \_\_\_\_\_  
Спеціаліст \_\_\_\_\_  
службовець \_\_\_\_\_  
Робочий (будь-якої кваліфікації) \_\_\_\_\_  
студент \_\_\_\_\_  
учень \_\_\_\_\_  
Пенсіонер (не працюючий) \_\_\_\_\_  
Безробітний \_\_\_\_\_  
домогосподарка \_\_\_\_\_  
інше \_\_\_\_\_

10. Освіта

Початкову, неповну середню \_\_\_\_\_  
Середня \_\_\_\_\_  
Неповна вища, вища \_\_\_\_\_ Аспірантура /  
дві вищі / вчена ступінь \_\_\_\_\_

11. Ваш склад сім'ї

1 людина \_\_\_\_\_  
2 людини \_\_\_\_\_  
3 людини \_\_\_\_\_  
4 людини \_\_\_\_\_  
5 чоловік \_\_\_\_\_  
більше 5 осіб \_\_\_\_\_

12. Дохід на одного члена Вашої сім'ї в місяць

до 2500 грн. \_\_\_\_\_  
2501-3500 грн. \_\_\_\_\_  
3501-4500 грн. \_\_\_\_\_  
4501-6000 грн. \_\_\_\_\_  
6001-7500 грн. \_\_\_\_\_  
7501-10000 грн. \_\_\_\_\_  
більше 10000 грн. \_\_\_\_\_

13. Ваші пропозиції щодо поліпшення роботи цього магазину

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дякую за увагу!