

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»
(назва теми)

здобувача

Когденко Анастасія Сергіївна
(ПІБ здобувача)



(підпис)

науковий керівник: к.е.н., доцент Соболева Тетяна Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника)



(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«Менеджмент бізнес-організацій»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

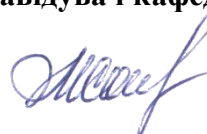
ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри

 **Т.О. Соболєва**
«24» червня 2022 р.

 **М.П. Сагайдак**
«29» червня 2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Когденко Анастасії Сергіївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

тему затверджено наказом в.о. ректора Університету від «30» червня 2022 р. № 671-ст
кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ОМЕГА»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналіз діяльності та рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Відносини, що виникають в процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації
Предмет дослідження:	Процеси управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації на основі теоретико-прикладного дослідження джерел її формування

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1

Розкрити зміст категорій «ключові фактори конкурентоспроможності», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» бізнес-організації, визначити основні підходи до трактування, охарактеризувати фактори формування конкурентоспроможності. Висвітлити підходи та методики оцінки конкурентоспроможності бізнес-організації. Охарактеризувати особливості формування конкурентоспроможності у сфері діяльності досліджуваного підприємства за сучасних умов

у розділі 2

Надати загальну характеристику ТОВ «ОМЕГА». Провести аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Здійснити оцінку конкурентоспроможності бізнес-організації, визначити проблеми у забезпеченні конкурентоспроможності та напрями їх вирішення.

у розділі 3

Охарактеризувати та обґрунтувати напрями забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА». Надати економічну оцінку пропозицій, провести оцінку ризиків та охарактеризувати необхідні для реалізації пропозицій управлінські заходи. Визначити вплив результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності організації.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доцент, Т.О.Соболєва

(науковий ступінь, вчене звання, ініціали, прізвище)

«23» червня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

А.С. Когденко

(ініціали, прізвище)

«23» червня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 95 сторінок, 27 таблиць, 16 рисунків, список використаних джерел з 62 найменуваннями, додатки.

«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають в процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА» (VARUS, мережа супермаркетів) на основі теоретико-прикладного дослідження джерел її формування.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкриття змісту категорій «ключові фактори конкурентоспроможності», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» бізнес-організації;*
- обґрунтування особливостей формування конкурентоспроможності у діяльності ТОВ «ОМЕГА» (VARUS, мережа супермаркетів) за сучасних умов;*
- оцінка конкурентоспроможності бізнес-організації ТОВ «ОМЕГА»;*
- обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»;*
- визначення впливу результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «ОМЕГА».*

Практичне значення отриманих результатів. За результатами аналізу стану конкурентоспроможності надана оцінка ефективності діяльності підприємства ТОВ «ОМЕГА». Визначено перспективи і шляхи посилення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА».

Апробація результатів.

1. Оприлюднено тези, опубліковані у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку». (Когденко А.С, Напрями активізації управління відходами в Україні)

2. Участь та вихід у фінал міжнародного змагання Creative Spark Big Idea Challenge 2022 з командним проєктом «Dinesy».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, реклама, бренд, торгова марка, супермаркет, мережа супермаркетів.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Когденко Анастасії Сергіївни
на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

1. Актуальність теми: Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від успішності вирішення питання формування постійного попиту на продукцію та послуги, що стає можливим лише за умови позиціонування підприємства як постачальника конкурентоспроможних товарів і послуг, що в тому числі, забезпечується за умови донесення пропонованої цінності до споживача. Основним інструментом вирішення таких завдань організації виступає розробка та реалізація заходів в управлінні, що посилюють конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом, що і обумовлює актуальність обраної теми дослідження

2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: дослідження побудовано згідно мети та завдань роботи. Матеріал викладено у відповідності до зазначеного плану дослідження (змісту роботи). Отримало поглибленого аналізу категорійний апарат дослідження, зокрема, поняття «конкурентоспроможність»; який реалізовано із залученням думок іноземних науковців. Дотримано етики цитування та вимог до оформлення роботи.

3. Наявність самостійних розробок автора в першому розділі розкрито сутність конкурентоспроможності в менеджменті, а також особливості управління конкурентоспроможністю в організації; умови реалізації різних підходів до її аналізу; приділено поглиблену увагу підвищенню конкурентоспроможності торговельних підприємств. В другому розділі роботи проведено аналіз та оцінку поточного стану діяльності ТОВ «ОМЕГА». Надано характеристику динаміки та особливостей конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах, а також заходів, спрямованих на її посилення.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: За результатами аналізу поточного стану ринку продуктового ритейлу, зокрема основних конкурентів, запропоновано рекомендації по підвищенню конкурентоспроможності діяльності ТОВ «ОМЕГА» за рахунок адаптації рекламної діяльності до сучасних умов, розширення асортименту послуг через реалізацію оптових замовлень, що спрямовано на збільшення продажів, лояльності споживачів, та, як наслідок, впізнаваності серед стейкхолдерів

5. Наявність недоліків: вимагає посилення обґрунтування окремих складових економічної та управлінської складових реалізації запропонованих пропозицій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА: 64 бали, кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту

Науковий керівник



к.е.н., доцентка, Т.О. Соболева

«20» січня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти

Когденко Анастасія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Розглянута проблематика справді актуальна в нинішніх умовах з точки зору теорії менеджменту, яка дає основу для розробки методології адаптації підприємства до ринкових умов.

Якість проведеного дослідження. Було проведено ґрунтовне дослідження нормативних, законодавчих актів та звітів, всієї доступної інформації з показниками щодо діяльності ТОВ «Омега».

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота Когденко А.С. є цілісним та систематизованим дослідженням, вносить ясність в термінологію і подає методичні підходи до оцінювання ефективності конкурентоспроможності бізнес-організації. Варто відзначити наочність поданих матеріалів, оскільки робота містить значну кількість схем, діаграм, таблиць тощо.

Структура роботи є логічною. Матеріал оформлений правильно, викладено послідовно, систематично та доступно. Розділи розкривають тему, під час роботи мети дослідження досягнуто, а завдання знайшли рішення.

Під час виконання дослідження Когденко А.С. показала себе як компетентний у своїй сфері фахівець, що підтверджується ємними висновками в аспектах теми, що розглядається.

Зауваження. Ґрунтовний підхід та вдало обрана тема роботи компенсує її невеликі недоліки. До них належить небагато зарубіжних джерел літератури, і навіть деяке відхилення від наукової стилістики подачі матеріалу.

Рекомендується більш глибоке опрацювання запропонованих методів та використання їх на практиці.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Робота надає систематизовані теоретико-методичні підходи та обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Враховуючи високу теоретичну обґрунтованість основних положень та практичну значущість розроблених рекомендацій, дипломна робота Когденко А.С. рекомендована до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Місце роботи та посада рецензента:

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Начальник відділу підготовки та розвитку
персоналу ТОВ «ОМЕГА»

Підписоасвідчує

Місце посади організації, де працює рецензент



Абрамян Тетяна Борисівна
(підпис, ПІБ)

начальник відділу кадрів
(посада, підпис)



ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1	6
Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації	6
1.1 Сутність поняття та особливості управління конкурентоспроможністю бізнес-організації	6
1.2 Підходи до управління та оцінювання конкурентоспроможності	14
1.3. Особливості забезпечення конкурентоспроможності в умовах воєнного часу	24
Розділ 2	28
Аналіз діяльності та рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»	28
2.1 Загальна характеристика діяльності та стан внутрішніх підсистем ТОВ «ОМЕГА»	28
2.2 Вплив зовнішніх факторів на діяльність організації	37
2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»	42
Розділ 3	48
Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»	48
3.1 Формування заходів з забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА».	48
3.2 Обґрунтування та оцінка ризиків реалізації заходів з забезпечення конкурентоспроможності організації.	62
3.3. Розробка управлінського супроводу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»	64
Висновки	67
Список використаних джерел	71
Додатки	79

ВСТУП

Актуальність теми. В нинішніх умовах доволі актуальним стає дослідження конкурентоспроможності з точки зору теорії менеджменту, яка дає основу для розробки методології адаптації підприємства до ринкових умов. Процес управління конкурентоспроможністю є складним, багатокритеріальним завданням, що реалізується шляхом управлінських дій із застосуванням системного підходу поєднання об'єктивного та суб'єктивного погляду. При коректних діях у процесах оптимізації підприємства за рахунок дослідження конкурентоспроможності, це підприємство може вийти на вищий рівень прибутку та впізнаваність бренду. Отже, ця тема актуальна з точки зору розвитку, покращення позицій підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичному та практичному дослідженню конкурентоспроможності підприємства присвячено досить велика кількість наукових публікацій таких вчених, як М. Портер, Т. Б. Харченко, Л. В. Балабанова та інші.

Мета дослідження - обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА» (VARUS, мережа супермаркетів) на основі теоретико-прикладного дослідження джерел її формування.

Основними завданнями дослідження є:

- розкриття змісту категорій «ключові фактори конкурентоспроможності», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність» бізнес-організації;
- обґрунтування особливостей формування конкурентоспроможності у діяльності ТОВ «ОМЕГА» (VARUS, мережа супермаркетів) за сучасних умов;
- оцінка конкурентоспроможності бізнес-організації ТОВ «ОМЕГА»;
- обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»;
- визначення впливу результатів реалізації пропозицій на рівень конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «ОМЕГА».

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають в процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси управління конкурентоспроможністю.

Методи дослідження. Під час проведення дослідження і вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень, такі як: спостереження, статистичний методи; аналіз бази проходження практики, тобто ТОВ “Омега” (мережа супермаркетів Varus), прогнозування (зادля посилення конкурентноспроможності компанії на ринку), табличний метод, графічний метод, аналітичний, логічний, метод синтезу, дедукції та індукції.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Кваліфікаційна магістерська робота має як наукове (теоретико-методичне), так і прикладне значення, тому що дослідження конкурентноспроможності завжди є актуальним в умовах ринкової економіки.

З аналізу поточного фінансового стану ТОВ “Омега” можна зробити висновок, що підприємство не є збитковим, бо спостерігається зріст обсягу реалізації продукції.

Для визначення проблем, які впливають на діяльність ТОВ “Омега” була проведена порівняльна характеристика з іншими популярними мережами в Україні (Сільпо, Новус та АТБ).

Новизна полягає у запропонованих шляхах підвищення конкурентноспроможності ТОВ “Омега”, а саме:

1. Активізація рекламних заходів.
2. Обслуговування великих замовлень.
3. До подальшого розгляду керівництва компанії пропонується реалізація товару через популяризацію власних торгових марок, а саме просування власних торгових марок ТОВ “Омега” на Європейській ринок.

Інформаційну базу дослідження становила фінансова звітність ТОВ “Омега” за 2019-2021 роки, внутрішня документація підприємства, також

були використані публікації у наукових збірниках, теоретичні матеріали з мережі Інтернет, навчальні матеріали за темою конкурентноспроможність.

Апробація результатів роботи. Опубліковано тези “Напрями активізації управління відходами в Україні” у матеріалах IV Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» від 01-02 червня 2022 року м. Херсон – Хмельницький.

Також, участь та вихід у фінал міжнародного змагання CreativeSparkBigIdea Challenge 2022 з командним проєктом «Dinesy».

Структурно кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках. Робота містить 27 таблиці, 16 рисунки, 2 додатки. Список використаних джерел складає 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

1.1 Сутність поняття та особливості управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Конкурентоспроможність - це здатність індивіда або організаційної структури (підприємства) до розвитку конкурентних переваг над своїми конкурентами.

Конкурентоспроможність зазвичай базується на конкурентній перевазі. Це конкретна здатність, ресурс, технологія або риса. Це відносне поняття, яке порівнює продуктивність однієї особи чи організації з іншою. Варто відзначити, що одного загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності не існує, а наявні різні тлумачення та форми вимірювання залежно від ситуації та контексту, в якому вона аналізується (це можуть бути бізнес, відносини між країнами, спорт тощо).

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності, необхідно визначити, що це таке. Класичне визначення М. Портера доводить, що «конкурентоспроможність – це позиція виробників на всіх типах ринків, визначена сукупністю факторів і відображена сукупністю показників» [12, с. 18]. На противагу Харченко Т. Б. Під конкурентоспроможністю розуміється позиція країни або окремих виробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, що визначається економічними, соціальними та політичними факторами [13].

Л. В. Балабанова визначає конкурентоспроможність підприємства рівнем компетентності в порівнянні з іншими конкурентами за такими критеріями, як технічні, практичні навички, досвід та кваліфікацію кадрів, рівень стратегічного і

поточного планування, збутова політика, рівень менеджменту, комунікації, якість тощо [14, С. 29]. Інші науковці виокремлюють конкурентоспроможність як загальний комплекс факторів, такі як спроможність підприємства на продаж конкурентної продукції; вміння розробити стратегію, яка може гарантувати високий рівень конкурентоспроможності досліджуваної компанії [15].

Конкурентною стратегією вважається бажання компанії зайняти конкурентоспроможну позицію на ринку та в галузі. Конкурентна стратегія має на меті досягнення стабільного і прибуткового становища, яке дозволить компанії протистояти натиску, як зовнішніх так і внутрішніх факторів, що визначають конкурентну спроможність в галузі.

Конкурентну стратегію слід розробляти на основі глибокого розуміння конкурентних правил, які визначають привабливість або прибутковість конкретного виду зайнятості. Глобальна мета конкурентної стратегії — оволодіти цими правилами і, в ідеалі, мати можливість змінювати їх в інтересах компанії.

Загальна конкурентна стратегія визначає базовий підхід до конкурентних переваг, які компанія прагне отримати. Це також є основою для дій, які необхідно вжити для забезпечення конкурентоспроможності в кожній сфері функціонування компанії.

Принципи конкурентоспроможності та інтернаціоналізації українського бізнесу завжди залишаються актуальними. Проте, зараз, актуальним є питання: чи, взагалі, люди, які займаються підприємницькою діяльністю будуть мати можливість продовжувати свою справу за умов воєнного стану та підтримувати економіку країни.

Конкурентоспроможність означає потенціал компанії до досягнення, збереження або розширення прибутковості позицій в певній галузі (або сегменті ринку). Це означає здатність компанії розпізнавати можливості та ризики в конкурентному середовищі та використовувати їх, нарощувати потенціал компанії, використовуючи сильні та подолавши слабкі сторони, а також досягати конкурентних переваг, використовуючи їх (конкурентні стратегії).

Якщо компанія або ціла країна можуть конкурувати на національному чи міжнародному рівнях, це називається конкурентоспроможністю. Компанію, яка реалізує бізнес-ідею, можна назвати конкурентоспроможною, якщо вона може продавати свою продукцію на ринку за цінами, аналогічними цінам конкуруючих товарів, або якщо вона може конкурувати з іншими компаніями за критеріями якості обслуговування та виготовленої продукції.

З мікро- та макроперспективи, конкурентоспроможність залежить від створення конкурентних переваг (реалізації конкурентної стратегії). Конкурентні переваги компанії є результатом, наприклад, її відносного ресурсного потенціалу, таких характеристик продукції, як надійність, точність, дизайн, країна походження (ефект країни походження), продуктивності робочої сили або здатності розвивати інноваційні продукти швидше, ніж конкуренти (управління інноваціями). На основі цих факторів компанія може оцінити свої конкурентні переваги, а отже, і конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність фірм може ґрунтуватися на ціні чи інших змінних.

За ціною: наприклад компанія пропонує свою продукцію за нижчою ціною, ніж конкурентні компанії, без зменшення прибутку. Ця конкурентоспроможність базується на більш низьких витратах на виробництво (завдяки ліпшим технологіям, продуктивнішим виробничим факторам, кращій організації виробничих процесів тощо), що дозволяє підприємству знизити ціни та зберегти цікаву маржу продажів.

Інші чинники, крім ціни: компанія може брати вищу ціну, ніж її конкуренти, через це збільшуючи свій відносний дохід. Такий тип конкурентоспроможності базується, серед іншого, на здатності у пропозиції вищої якості, кращого іміджу або краще розвинену логістику.

Існують різні економічні параметри, від яких залежить конкурентоспроможність компанії. Основними факторам є наявність інновацій, продуктивність, рівень заробітної плати та рівень підготовки. Компаніям, які займаються продажем стандартизованими товарами, важливою є цінова конкурентоспроможність.

Важливу роль відіграє і нецінова конкурентоспроможність. Оскільки такі фактори, як надійна доставка чи якість продукції, також є вирішальними для забезпечення вигашних конкурентних позицій на ринку. Чим більше можливостей для варіації у виробництві та продажу продукції, тим важливіше нецінова конкурентоспроможність.

Внутрішня конкурентоспроможність: це можливість організації досягти найвищої ефективності своїх ресурсів і підвищити продуктивність факторів. Компанія намагається вдосконалюватися.

Зовнішня конкурентоспроможність: це здатність компанії до досягнення конкурентної переваги в контексті ринку на якому реалізує свою діяльність компанія. Для цього проводиться оцінка впливу різних зовнішніх факторів, такі як ситуація в галузі (найчастіше вибираються 5 ключових гравців), інновації наявні у галузі, економічна стабільність тощо. Підприємства повинні прагнути підтримувати свою поточну та подальшу конкурентоспроможність. Широкі дослідження проводяться в маркетинговому середовищі.

Факторами конкурентоспроможності варто вважати заходи, ресурси, які допомагають компанії досягти унікальної позиції в конкурентній боротьбі і таким чином стабілізувати або розширити свою частку на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є цілеспрямованим процесом, який базується на принципах комплексності та послідовності, спрямований на забезпечення постійного інноваційного розвитку та оновлення конкурентних переваг компанії. У цьому процесі враховуються вплив зовнішніх умов на компанію та необхідність постійного моніторингу та оптимізації прибутку [4].

Під управлінням конкурентоспроможністю розуміється постійний, систематичний і цілеспрямований процес впливу всіх ієрархічних рівнів на фактори та умови, що забезпечують створення якісної та конкурентоспроможної продукції. Управління конкуренцією розглядається як коригувальний процес з формування виробництва та споживання продукту компанії з метою випуску

конкурентоспроможного продукту або послуги та зменшення впливу суб'єктивних факторів [4] .

Процес управління конкурентоспроможністю є складним, багатокритеріальним завданням, реалізація якого здійснюється на підприємстві за допомогою конкретних управлінських заходів. Їх ефективне використання можливе лише в тому випадку, якщо системний підхід поєднується з об'єктивним і суб'єктивним поглядом на об'єкт, що розглядається - це дозволить зрозуміти необхідність і рівень управління конкуренцією. Феномен конкурентоспроможності розглядається як систематизована сукупність групи компонентів, що мають потребу в оцінці. Суб'єктивний та об'єктивний підходи розглядають конкурентоспроможність через призму стану внутрішнього середовища, що дозволяє будувати ефективні взаємовідносини із зовнішніми контрагентами, а отже конкурентоспроможність є результатом реалізації таких взаємовідносин. З точки зору суб'єктивного підходу конкурентоспроможність - це результат більш ефективного функціонування внутрішнього середовища компанії, що є оптимальним результатом управління. На ринку фірми мають майже однаковий доступ до ресурсів, а тому ринок врівноважує можливості фірм як споживачів ресурсів, або виробників продукту і має вирішальне значення для досягнення конкурентоспроможності.

На конкурентоспроможність підприємства має вплив також система конкурентного менеджменту. Вона розглядається з точки зору формування конкурентної переваги для підприємства з врахуванням його конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій. Суть об'єктивного підходу полягає в тому, щоб розглядати конкурентоспроможність як результат реалізації набору переваг і порівнювати результати того, як працюють конкуруючі фірми.

Запропоновані вище суб'єктивний та об'єктивний підходи не тільки не виключають один одного, ба більше, вони доповнюють один одний. Суб'єктивний підхід фокусує увагу на внутрішнє середовище компанії і дозволяє вивчити причини досягнення певного рівня конкуренції. Об'єктивний підхід уособлює

наслідки застосування комплексу управлінських рішень та допомагає виділити компанії серед конкурентів.

Критерії управління конкуренцією компаній мають враховувати такі принципи, які зазначені на рис 1.1. Також варто зауважити, що об'єктивність - має орієнтуватись на ринок функціонування підприємства і попит, інформаційність включає повну доступність достовірної інформації, адаптивність зазначає забезпечення спроможності в швидкому реагуванні системи управління до можливих змін зовнішнього середовища і у внутрішній структурі компанії та інноваційна здатність уособлює забезпечення впровадження нових технологій у характер розвитку компанії.



Рисунок 1.1 - Критерії управління конкуренцією компаній

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Система управління базується на наступних пов'язаних категоріях: Об'єкт, Цілі, Функції, Засоби, Стратегія, Стратегічна політика, Тактика, Методи [41].

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на розробці нових та вдосконаленні вже використовуваних управлінських рішень. Основними

об'єктами управління конкуренцією є ті процеси, від яких залежать фінансові ресурси, людський потенціал підприємства, виробничі потужності та відповідна якість продукції. Саме тому фактичний стан будь-якого процесу на підприємстві, залежить від прийнятих управлінських рішень.

Впровадження системи управління конкуренцією в компанії передбачає вирішення таких завдань:

- відображенні три рівні конкурентоспроможності: оперативний, тактичний та стратегічний;
- для кожного рівня управління сформовані комплексні розрахункові показники конкурентоспроможності;
- розроблена методика розрахунку та застосування на практиці результатів оцінки конкурентоспроможності;
- опис завдань з управління конкурентоспроможністю для кожного рівня підприємства;
- розробка організаційних правил функціонування системи управління;
- створення належної бази інформації для забезпечення підтримки

прийняття рішень щодо контролю конкурентоспроможності підприємства.

Можна виділити такі фази життєвого циклу конкурентної переваги компанії:

1. Виникнення безпосередньо конкурентної переваги компанії. Інвестиції в першу чергу спрямовані на найважливіші елементи стратегічного потенціалу, які за короткий час створюють основу конкурентоспроможності компанії.

2. Зростання конкурентної переваги компанії. Ця фаза характеризується значним зростанням стратегічного потенціалу підприємства за рахунок активізації інвестиційної діяльності підприємства.

3. Уповільнення зростання конкурентних переваг компанії. Це може бути результатом того, що на ринок починає виходити більша кількість конкурентів, ніж раніше, або появи сильніших конкурентів. Підприємство змушене вкладати додаткові кошти з метою оновлення технічної та технологічної бази, ріст організаційного рівня виробництва та вдосконалення кадрового потенціалу.

4. Етап зрілості конкурентної переваги компанії. Він створюється напругою всіх основних сил підприємства. Деякі фірми-конкуренти, які не можуть протистояти конкуренції, залишають ринок.

5. Етап спаду конкурентної переваги компанії. Це викликано агресивною політикою компаній-конкурентів і зростанням старіння компаній. Це стосується як матеріальних, так і людських, інформаційних та організаційних ресурсів.

6. Підтримання високої конкурентної переваги компанії на всіх етапах її життєвого циклу.

1.2 Підходи до управління та оцінювання конкурентоспроможності

Процесом управління конкурентоспроможністю можна вважати продуманий аналіз основних економічних характеристик на підприємстві. Процес управління також включає підвищення конкурентоспроможності та практичний аналіз методів, заснованих на диференціації конкурентоспроможної системи управління та методичних підходів. Тим не менш, ці критерії не можна розглядати ізольовано один від одного, оскільки існує прямий зв'язок між загальним економічним становищем компанії та конкурентоспроможністю продукції, що, у свою чергу, тягне за собою відповідну інвестиційну привабливість.

Конкурентоспроможність компанії означає можливість її ефективної діяльності та практичного, прибуткового здійснення на конкурентному ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможного продукту та (або) послуги є узагальненим показником життєздатності компанії, її здатності до ефективного використання своїх фінансових, виробничих, науково-технічних і трудових потенціалів. Іншими словами, показник конкурентоспроможності компанії є дзеркалом, що відображає результати роботи практично всіх її відділів та підрозділів, а також її реакцію на зміну зовнішніх факторів [4].

При цьому особливе значення набуває здатність компанії вчасно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, їх смаках і уподобаннях. Вихід на ринок з конкурентоспроможним продуктом – лише відправна точка в роботі компанії з розвитку та зміцнення ринку. Далі йде велика, скрупульозна і, насамперед, системна робота управлінням конкурентоспроможністю товарів. Управління конкурентоспроможністю компанії включає комплекс дій, спрямованих на систематичне покращення якості товару, пошук нових каналів збуту, розширення груп покупців, покращення якості надання послуг та реклами.

Оцінка конкурентної позиції включає:

- розробку відповідних заходів для зростання конкурентоспроможності;

- вибір компанією партнера для організації спільного виробництва продукції;
- залучення коштів інвесторів у перспективне виробництво;
- підготовка програми виходу компанії на нові ринки тощо.

Починається оцінка конкурентоспроможності з обґрунтування мети дослідження [4]:

- ✓ якщо є необхідність у визначенні місця конкретного продукту або товару в наборі однотипних товарів, достатнім є проведення їх безпосереднього порівняння за основними критеріями;
- ✓ якщо за мету взято оцінку перспектив продажів продукту на конкретному ринку, аналіз повинен включати інформацію про продукти, які будуть випущені в майбутньому, а також інформацію про зміну стандартів і законодавства, що діє в країні, динаміку попиту на продукт.

Незалежно від того, які цілі має дослідження, основа оцінки конкурентоспроможності включає вивчення ринкової кон'юнктури, яке необхідно постійно проводити як до розробки нової продукції, так і в ході її впровадження. Завдання - виявити групу критеріїв, які мають безпосередній вплив на формування попиту в конкретному сегменті ринку:

- ✓ враховуються зміни у вподобаннях постійних клієнтів;
- ✓ досліджуються напрями вдосконалення аналогічних товарів або послуг;
- ✓ враховуються можливі варіанти використання товару;
- ✓ досліджується група постійних клієнтів [4].

Аналіз повинен опиратись на ті ж фактори, які використовує клієнт при виборі продукту. Кожну групу параметрів співставляють між собою визначаючи подібні критерії.

Найбільш відомі методики з оцінки конкурентоспроможності, які можна зустріти в літературі, такі:

1. Матричний метод (розроблений Boston Consulting Group), який

включає аналіз конкурентоспроможності з акцентом на життєвому циклі товару або послуги, оцінка якого по суті є аналізом матриці, яка будується по принципу системи координат при математичному аналізі: по горизонталі відбувається зростання/падіння цифри продажів за лінійним масштабом; по вертикалі – відносна частка товару або послуги на ринку. При цьому перевагу за фактором конкурентоспроможності віддають компанії, яка займає ту частку ринку, який швидко розвивається.

Перевагою є те, що є можливість зробити дуже репрезентативну оцінку, якщо доступна надійна інформація про обсяг продажів.

Недоліком методу є те, що метод не враховує дослідження причин через які відбувається зміни конкурентоспроможності, через що йде ускладнення розробки управлінських рішень.

2. Метод, який виводить оцінку товару чи послуги компанії як основний підхід використовує парадигму, що чим вищою є конкурентоспроможність самого виробника на ринку, тим вищою є конкурентоспроможність його продукту. Під час такого методу дослідження включається співвідношення таких характеристик: якості продукту, та його ціну, причому більш конкурентоспроможним варто вважати саме той товар, який має найоптимальніше співвідношення даних характеристик.

Перевагою методу є врахування найважливішого критерію конкурентоспроможності компанії – конкурентоспроможність товару.

Недоліком цього методу є те, що ви можете отримати лише обмежене уявлення про сильні та слабкі сторони компанії, оскільки конкурентоспроможність компанії приймає форму конкурентоспроможності продукту і не впливає на інші аспекти.

3. Метод, який враховує засади ефективної конкуренції, тобто найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких найкраще організованою є робота всіх відділів. Зрозуміло, що на роботу кожного відділу впливає багато різноманітних факторів, серед яких: ресурси, якими оперує компанія, бо оцінку ефективності кожного з відділів неможливо провести без оцінки ефективності

використання наявних у компанії ресурсів. Цей метод базується на оцінці чотирьох груп показників, представлених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії та показники конкурентоспроможності компанії

Критерій конкурентоспроможності	Роль індикатора в рейтингу	Правило розрахунку індикатору
1. Ефективність діяльності компанії		
1.1. Собівартість одиниці товару, грн.	Відтворює економічність продукту	- витрати підприємства; - обсяги виробництва
1.2 Рентабельність інвестицій, тис. грн	Характеристики ефективності використання виробничих потужностей	- вихідний обсяг; - середньорічна вартість виробничих потужностей.
1.3 Рентабельність продукції, %	Він характеризує ступінь рентабельності виробництва товарів	- прибуток від продажів - повна вартість. - вихідний обсяг;
1.4 Продуктивність праці, тис. грн / люд	Відтворює ефективність організації виробничих процесів і їх трудомісткість	- середня чисельність робочої сили.
2. Фінансовий стан підприємства.		
2.1. Автономія Kuffisight	Це свідчить про незалежність компанії від зовнішнього капіталу	- власні кошти підприємства; - загальні джерела фінансування.
2.2 Цитата Solvenz	Відображає здатність компанії до здійснення фінансових зобов'язань та аналізує ймовірність ліквідації підприємства	- загальні зобов'язання; - власний капітал.
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відтворює якісний склад коштів, що використовуються для сплати поточних зобов'язань	- гроші та ринкові цінні папери; - поточні зобов'язання.

Продовження таблиці 1.1

Критерій конкурентоспроможності	Роль індикатора в рейтингу	Правило розрахунку індикатору
2.4 Швидкість обороту коштів	Характеристика ефективності з якою використовуються оборотні кошти. Час, за який оборотний капітал проходить усі стадії виробництва та обігу	- виручка, яку отримує підприємство від реалізації продукту; - залишок оборотних коштів в середньому за рік.
3. Ефективність організації продажу та просування продукту		
3.1 Рентабельність продажів, %	Характеристика ступеню прибутковості компанії на ринку, правильності встановлених цін на товари	- прибуток від продажів х 100%; - об'єм продаж.
3.2 Коефіцієнт надлишку готової продукції	Відображає рівень затоварення готової продукції. Якщо показник зростає - попит знижується.	- обсяг продукції, яку не реалізували; - об'єм продаж.
3.3 Коефіцієнт використання потужності	Характеризує діяльність підприємства, ефективність терміну служби Характеризує економіку реклами та стимулювання збуту	- вихідний обсяг; - виробнича потужність. - збільшення виручки від реалізації.
4. Конкурентоспроможність товару.		
4.1 Характер товару	Відображає здатність товару до задоволення потреб клієнтів відповідно до призначення.	- комплексний метод.
4.2 Ціна товарів		

Джерело: розроблено автором за даними [4]

Для того, щоб оцінити розподіл ринкових часток між конкурентами використовують індекс Херфиндаля [1]:

$$I_h = \sum D_i^2, (1.1)$$

при $D_i = OP_i / OP$ для всіх $i = 1, \dots, n$,

I_h – індекс Херфиндаля ($0 < I_h \leq 1$),

D_i – частка i -ї компанії у загальному обсязі реалізованого товару,

OP_i – обсяг реалізації продукції i -ї компанії, грн.,

OP – загальний обсяг реалізованого продукту за заданим асортиментом, грн.,

n – загальна кількість компаній, що виробляють дану продукцію.

Індекс, зазначений у формулі 1.1 показує рівень монополії на ринку а, отже, обернено пропорційний значенню конкуренції, бо коли на ринку є монополіст, про конкуренцію говорити важко. Проте при всій його інформативності (табл. 1.2.), індекс Херфиндаля носить загальний характер і не дає можливості детально проаналізувати взаємовплив досліджуваних факторів.

Таблиця 1.2 – Інтерпретація значень індексу Херфиндаля

Значення	Модель ринку (конкуренції)	Інтенсивність конкуренції між підприємствами
$\rightarrow 0$	Чиста конкуренція. Велика кількість фірм, що продають стандартизовані продукти; відсутність контролю за цінами; високоеластичний попит; відсутність нецінової конкуренції; відсутність перешкод для організації бізнесу	дуже висока
від 0 до 0,4	Монополістична конкуренція. Велика кількість компаній продають диференційовану продукцію; вузький контроль за цінами; еластичний попит; використання методів нецінової конкуренції; поріг входження в галузь невисокий	висока
від 0,4 до 1	Олігопольна конкуренція. Невелика кількість фірм; ступінь контролю за цінами залежить від узгодженості дій фірми; переважно нецінова конкуренція; значні перешкоди для організації бізнесу	низька, за умови створення альянсів
$= 1$	Чиста монополія. Фірма, яка виробляє унікальний продукт без ефективних замінників; важливий контроль над ціною; попит нееластичний; іншим фірмам заборонено входити в галузь	-

Джерело: розроблено автором за даними [2, с. 2]

Рентабельність ринку (P_p) - це той фактор, який визначає інтенсивність конкуренції, що аналізується та є обумовленою відношенням сукупного прибутку, отриманим підприємствами (Π), до загального обсягу продажів (OP).

$$P_p = \frac{\Pi}{OP}, \quad (1.2)$$

Характерною особливістю ринку з високою рентабельністю - є перевищення попиту над пропозицією. Якщо зменшується прибутковість організації ситуація зміниться в протилежну сторону.

Розглянемо також коефіцієнт Лернера (L), який використовується для оцінки ступеня переваги підприємства на ринку [1]:

$$L = - \frac{C - MC}{C} \text{ або в більш компактній формі } L = - \frac{1}{E_c}, \quad (1.3)$$

де C – ціна на товар;

MC – граничні витрати на виробництво і збут продукту;

E_c – еластичність попиту за ціновим показником товару, виробленого компанією.

Даний коефіцієнт відзеркалює спроможність продавця товару впливати на його ціну. Чим вище цей коефіцієнт, тим сильнішим є вплив компанії на ринку.

Якщо проінтегрувати дане вираження по всіх підприємствах окремої галузі, ми повертаємось до показника рентабельності ринку (1.2). Таким чином, показник P_p показує не тільки ступінь прибутковості ринку, а й рівень того наскільки активним є конкурентне середовище, а саме - чим вищою є рентабельність ринку, тим меншим є тиск конкурентного середовища, а тому можна зробити висновок про нижчу інтенсивність конкуренції. Можна узагальнити цей висновок у формулу 1.4 [1]:

$$U_p = 1 - \frac{\Pi}{OP} = 1 - P_p, \quad (1.4)$$

де U_p - показник інтенсивності конкурентного середовища, яке враховує рівень рентабельності на ринку.

$$P_p \geq 1 \rightarrow 0$$

$$\text{Якщо } 0 < P_p < 1, \text{ то } U_p \rightarrow 1 - P_p,$$

$$P_p \leq 0 \rightarrow 1$$

Таблиця 1.3 – Характеристики показників стану конкуренції

Показник	Характеристика показника
Індекс концентрації (CR_i)	$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, (1.5)$ Де CR_i – індекс концентрації певної кількості (n) підприємств, %; q_i – частка продажу i-го підприємства, %
Чотиричастковий показник концентрації (CR_4)	$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, (1.6)$ Де OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн; OP_i – обсяг реалізації i-го підприємства, тис. грн.
Індекс Холла-Тайдмана	$HT = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^m R_i q_i - 1}, (1.7)$ де HT – індекс Холла-Тайдмана; R_i – позиція (ранг) підприємства на ринку; q_i – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу. Якщо $HT = 1$ – ринок висококонцентрований, монопольний; $HT = \frac{1}{m}$ – ринок неконцентрований
Коефіцієнт відносної концентрації	$K = (20 + 3\beta) / \alpha, (1.8)$ де K – коефіцієнт відносної концентрації; β – частка найбільших підприємств у загальній кількості учасників ринку, %; α – частка продажу цих самих підприємств у загальному обсягу продажу, %. Якщо $K > 1$ – ринок неконцентрований; $K < 1$ – ринок висококонцентрований.

Джерело: розроблено автором за даними [3]

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств застосовується аналіз конкурентного профілю за такими факторами:

- наявність постачальників;
- конкурентна ціна;
- зменшення витрат на експлуатацію;
- використання інновацій;
- висока якість продукту;
- рівень організації управлінських процесів [16].

Наведемо також (табл. 1. 4) визначення індексу конкурентоспроможності, де зазначено приклад профілю конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.4 – Індекс конкурентоспроможності

Критерій	Сутнісна характеристика	Показник	Розрахунок
Якість	Якість як ключова характеристика товару - це здатність продукту виконувати свою функцію. Рівень якості - це доволі відносна характеристика, що ґрунтується на порівнянні показників якості продукту з показниками якості продуктів - аналогів від конкурентів[42].	Якість продукції, що Реалізуютьс я (Коефіцієнт сортності продукції (Кс))	$\frac{N_1 * C_1 + N_2 * C_2}{(N_1 + N_2) * C_2}, (1.9)$ де N1, N2 – показники випуску продукту нижчого і вищого сортів відповідно, одиниці; C1, C2 – ціна за одиницю продукту нижчого і вищого сортів відповідно, грн
Інформативність товару	Інформативність продукту-здатність висловити цінність продукту за допомогою інформації про його конкурентну перевагу.[42].		
Ціна товару	Як правило, споживачі віддають перевагу якості, але в деяких випадках на перше місце стає ціна на товар. Ціни споживання відображають усі витрати споживача на придбання та експлуатацію продукту. [42].	Середній індекс цін	$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{C}{C_0}}{n}, (1.10)$ Де C – фактична ціна товару; C₀ – найменше значення ціни товару у групі підприємств, що приймається за базу порівняння і дорівнює 1; n – число найменувань товарів у наборі
Достовірність	Прямі докази достовірності включають спеціальні захисні етикетки на товарах, сертифікати відповідності. Непрямі докази достовірності включають колективний товарний знак на виробі, статус експерта, який перевіряє справжність товару та місце його продажу [43].		

Критерій	Сутнісна характеристика	Показник	Розрахунок
Безпека	Безпека продукції - це сукупне поняття, куди включають безпеку для життя, здоров'я, майна і довкілля споживача та безпека при виконанні робіт за нормальних умов використання, транспортування, утилізації та зберігання. Розрізняють відмінність між безпекою продукції для людини, безпекою довкілля (екологічні міркування) і безпекою праці. [44].		
Імідж підприємства	Імідж організації (компанії) - це її впізнаваність і репутація надійного партнера, який може забезпечити якість своєї продукції та виконати свої зобов'язання вчасно. Імідж компанії переноситься на її продукцію. [45].	Імідж товарної продукції	$\frac{T_m}{A_n} * 100, (1.11)$ де T_m – кількість торговельних марок (брендів); A_n – загальна кількість асортиментних позицій

Джерело: розроблено автором за даними [41,42, 43, 44, 45]

Отже, як визначає таблиця 1.4 є різні способи для обчислення та визначення конкурентоспроможності. Також конкурентноспроможність оцінюють за допомогою формування багатокутника конкурентних переваг (рис 1.2).



Рисунок 1.2 - Аналіз управління конкуренцією компаній

Джерело: розроблено автором на основі [4, 62]

За критеріями рис 1.2 багатокутники можна накладати один на одного, щоб визначити сильні та слабкі сторони компаній.

1.3. Особливості забезпечення конкурентоспроможності торгівельних підприємств в умовах воєнного стану

З початком повномасштабного вторгнення країни агресора на наші території було пошкоджено або зруйновано більше 120 підприємств та заводів, також відомо, що 30 % підприємств взагалі припинили свою діяльність, а 45 % частково налагоджують робочий процес. Такі результати мають колосальні наслідки для економіки країни та величезний дефіцит у бюджеті країни [8].

Після початку військових дій велика кількість підприємств змушена була перемістити свою діяльність до Західної України. Наразі кількість таких підприємств становить близько 500 одиниць. Для підтримки представників бізнесу у таких складних умовах розроблено державну програму, яка дає змогу функціонувати підприємствам на Заході України та допомагає з переміщенням виробничих потужностей у місця, де не має таких активних бойових дій.

Також, необхідно зазначити, що активну підтримку нам надають закордонні партнери, створюючи різні програми для підтримки українського бізнесу. Однією з таких програм є – «EU4Business: конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» [5] за участі країн ЄС. Дана програма уже підтримує понад 300 одиниць українських малих та середніх підприємств, які найбільше постраждали від збройного вторгнення Росії на територію України. Відколи програма набрала чинності, допомогу отримали маже 8000 підприємств та створено понад 20000 робочих місць [5].

На разі про повернення бізнесу до його попереднього функціонування та потужностей говорити зарано, бо є ряд проблем з якими власники бізнесу стикаються по всій території України:

- зростання цін на товари та послуги,
- відтік кваліфікованих кадрів,
- пониження купівельної спроможності серед населення,
- проблеми з маршрутами постачання товарів та постачальниками,

- зростання курсу валют.

Але, з даних org.ua близько 80% власників бізнесів зазначають, що не збираються припиняти свою діяльність, а навпаки, мають на меті забезпечувати підтримку економіки країни.

Також необхідно відзначити, що в основну економіку України закладено потужності малих і середніх компаній, які реалізуються виключно на ринку України, а отже вимагають підтримки у вигляді вітчизняної валюти. У Верховній Раді вже прийнято у I читанні законопроект №7232 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування суб'єктів господарювання, пов'язаних економічними зв'язками з державою-агресором» [6].

Даний законопроект зобов'язує підприємців, які досі працюють з російським ринком, сплачувати податки на 50% вищі, аніж загально прийняті. Список таких компаній можна переглянути на сайті української ІТ-компанії YouControl [6].

Більшість українських підприємців мають високу соціальну відповідальність і вже впроваджують процес змін у напрямку роботи з країнами Європи. Потенційними партнерами можна вважати Польщу, Словаччину, Португалію та Чехію. Наступним кроком для підтримки українського бізнесу стане полегшення податкового навантаження, та перегляд митної сфери [7].

Україна перебуває в складних умовах не тільки через військові події, а й через пост-пандемічну нестабільність. Вплив цих двох чинників на економіку країни - негативний. До війни сектор роздрібної торгівлі був одним із найприбутковіших секторів української економіки.

У період січень-травень 2022 року галузь роздрібної торгівлі виплатила податків на суму 361 млн.доларів США, що на 23% менше, ніж за аналогічний період 2021 року. На той момент ця цифра становила 452мільйони доларів США. Минулого року галузь заплатила до бюджетів усіх рівнів загалом близько 1,1 мільярда доларів США у вигляді податків і зборів [53]. За перші п'ять місяців війни великі компанії заплатили близько 15 млрд.грн. податків. Деякі компанії платили податки наперед, для більшої підтримки економіки України.

Водночас Центр інновацій та розвитку спільно з Управлінням розвитку підприємництва та експорту і національним проектом "Дія.Бізнес", проаналізував розвиток підприємництва в Україні. У перші п'ять місяців повномасштабної війни реєстрація нових підприємств продовжила тенденцію відновлення, що почалася у квітні. Кількість ново-zareєстрованих підприємств збільшувалася щомісяця, з 15000 одиниць у квітні до понад 22000 одиниць у липні [54].

За останні кілька років десятка найбільших компаній роздрібною торгівлі в Україні не втратила своїх позицій (Таблиця 1.5). Однак усі перелічені компанії з таблиці 1.5 зазнали збитків під час війни, включені до списку, зазнали втрат загальною площею близько 335 000 кв.м.

Таблиця 1.5 - ТОП-10 продовольчих компаній України за сумарною торговою площею

	Підприємство	Сумарна торгова площа м ² , червень 2022 р.	Сумарна торгова площа м ² , 2021 р.	Динаміка приросту 2022–2021 рр. %
1	Fozzy Group	628 800	719 700	-12,6%
2	АТБ-Маркет	534 500	654 570	-18,3%
3	Ашан Україна Гіпермаркет	155 790	177 940	-12,4%
4	Metro Cash&Carry Україна	151 270	183 670	-17,6%
5	НОВУС Україна	145 860	160 205	-9%
6	Таврія В, Таврія Плюс	135 420	151 700	-10,7%
7	Рітейл Групп	95 110	113 270	-16%
8	ЕКО	85 970	95 800	-10,3%
9	ТОВ "Омега" (Варус)	85 600	93 150	-8,1%
10	Копійка-Центр, Київське	50 320	53 350	-5,7%

Джерело: розроблено автором за даними [55]

З результатів таблиці 1.5 видно, що найбільше збитків зазнала компанія АТБ-Маркет (18,3%), а найменші втрати понесли Копійка-Центр, Київське та ТОВ "Омега" (Варус), а саме 5,7% і 8,1%. Таке положення складеться більшою

мірою з місце знаходженням торгових точок та прибутковістю, а отже і змогою оплати орендованого приміщення даними кампаніями.

Під час карантинних обмежень індустрія електронної комерції розвивалася, і багато інтернет-магазинів були на межі закриття через початок війни та логістичні проблеми, однак, за даними Нової Пошти, доставки інтернет-магазинів становили 5% від довоєнних поставань, але в червні-липні 2022 року показники електронної комерції зросли й досягли 90% від довоєнних поставань, і магазини повинні використовувати цей торговельний простір [56]. Вони повинні скористатися цим простором продажів. За тих самих умов, що й раніше, електронна комерція й далі зростатиме, але досягти показників попереднього періоду буде складно через окуповані території, низьку платоспроможність клієнтів і міграцію за кордон.

Безпечне ділове середовище необхідне для ефективного функціонування торгівлі та бізнесу загалом: у березні 2022 року уряд створив програму "Переміщення підприємств", метою якої є перенесення виробничих майданчиків у відносно безпечні райони та інші місця, а саме Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Хмельницька, Вінницька, Чернівецька, Волинська області, що дозволить убезпечити підприємство та перезапустити його.

Отже, відновлення торгівлі як сектору української економіки вочевидь потребує розробки ефективної державної політики, особливо у воєнний час. Основним завданням держави має стати створення конкурентного середовища, подолання монополій на торговельному ринку та стимулювання просування вітчизняної продукції.

РОЗДІЛ 2

Аналіз діяльності та рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»

2.1 Загальна характеристика діяльності та стан внутрішніх підсистем ТОВ «ОМЕГА»

VARUS - це одна з найпопулярніших роздрібних мереж на ринку України. Сферою діяльності є торгівля продуктами харчування та супутніми товарами повсякденного попиту.

Юридична назва - ТОВ "ОМЕГА". Компанія зареєстрована 12.06.2000, юридична адреса 49041, м. Дніпро, вул. Панікахи, буд. 15. Керівником ТОВ є Безуглий Володимир Анатолійович. Розмір статутного капіталу становить 111 149 056,00 грн. На момент останнього оновлення даних (31.10.2021) організація не перебуває у процесі припинення своєї діяльності [19]. Формою власності зазначено товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Основним видом діяльності ТОВ «Омега» є роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах. У асортименті переважають продукти харчування, напої та тютюнові вироби. Іншими видами діяльності, якими займається ТОВ «Омега» - є оптовий продаж зерновими, непереробленим тютюном, насінням, кормами; м'ясом і м'ясопродуктами; молочною продукцією, харчовими оліями та жирами, курячими яйцями [19].

Центральний офіс, що складається з 16 відділів на чолі з генеральним директором, розташований у Дніпрі та включає в себе:

- адміністрацію;
- HR департамент;
- департамент маркетингу;
- департамент логістики;
- департамент розвитку;

- дирекція з цифрової трансформації;
- київський філіал;
- операційний департамент;
- комерційний департамент;
- департамент стратегічного менеджменту;
- операційна дирекція;
- департамент фреш;
- центр електронного бізнесу;
- управління проектами;
- юридичний департамент;
- фінансовий департамент [23].

У таблиці 2.1 наведена класифікація основних ознак компанії.

Таблиця 2.1 – Класифікація бізнес - організації

Критерій	Ознаки
Галузева належність та номенклатура продукції, що випускається (у скількох галузях здійснює свою діяльність, ступінь та вид диверсифікації)	Спеціалізоване Диверсифіковане
Розмір (з урахуванням галузевих особливостей та діючого в країні законодавства)	Середнє
Організаційно-правова форма	Приватне (ТОВ)
Функціональне призначення	Торговельний посередник
Час існування	5 – 10 років
Імідж	Високий
Територіальне розташування	Міста (Київ та область, Дніпро та область, Запоріжжя та область, Кривий ріг та область, Донецьк та область)
Частка ринку (за конкретними ринками, що обслуговує БО)	до 40%
Характер діючих стратегій	Конкурентні

Джерело: розроблено автором за даними [11]

З таблиці 2.1 спостерігаємо, що компанія є доволі типовою для ринку, на якому зосереджує свою діяльність, має середній розмір та популярна в основному у містах великого розміру та обласних центрах України.

За таблицею 2.2, робимо висновок про характеристику типу організації та стратегії ТОВ «ОМЕГА», а саме, що підприємство бере курс на довгостроковий розвиток, розширення та планування своєї діяльності. Підприємство намагається адаптуватись до факторів зовнішнього середовища. ТОВ «Омега» працює з продуктами харчування, тому персонал має чітко та суворо притримуватись санітарних норм гігієни та правил «Hazard Analysis and Critical Control Point» (НАССР), тобто системи, яка аналізує ризики, небезпечні чинники і контроль критичних точок кожного етапу роботи з продуктами харчування. Ця система має на меті видачу споживачу найякіснішого та найбезпечнішого продукту.

Таблиця 2.2 – Характеристика типу організації та стратегії ТОВ «ОМЕГА»

Параметри	Характеристика
Філософія	· управлінський раціоналізм
Успіх досягається за рахунок	· ефективного використання наявних ресурсів · адаптації до факторів зовнішнього впливу · вивчення і реалізація нових можливостей розвитку
Цілі і задачі	· структурування цілей за градацією певних параметрів · діють довгий період часу · перевага надається цілям з розвитку
Стратегія	- підвищення обсягів реалізації - поглиблення спеціалізації
Організаційні структури управління	- чіткість розподілу праці, спеціалізації, концентрації уваги - опис обов'язків в стандартизованих документах
Механізм управління	· основою є зосередження на довгостроковому плануванні та контролі
Вимоги до персоналу	· знання технічних елементів виробничого процесу · суворе дотримання встановлених норм та правил · здатність проявити ініціативу на всіх рівнях управління.

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Підприємство входить до «Мережових структур», які використовують методи стратегічного управління в підприємницькій діяльності групи компаній для формування мереж (наприклад, вузлів, зв'язків тощо) і досягнення спільних цілей партнерів в умовах нестабільного середовища., бо середовище діяльності підприємства доволі мінливе. Постійно з'являються нові магазини продуктів харчування, які використовують таку ж концепцію, як і Варус, а саме “магазинів біля дому”, де зібрані абсолютно всі необхідні товари найпершої категорії вжитку. У таблиці 2.3 наведена динаміка економічних показників ТОВ “Омега” з 2018 по 2020 рр.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства Varus за останні 3 роки.

Назва	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020/2018	Відхилення 2020/2019	Динаміка 2020/2018 %	Динаміка 2020/2019 %
Обсяг реалізації (тис грн)	9180131	11014196	12221900	3041769	1207704	133,13	110,96
Собівартість (тис грн)	(7789723)	(9406612)	(10215164)	(2425441)	(808552)	131,14	108,59
Основні засоби (тис грн)	1396399	1512745	2339732	943333	826987	167,55	154,668
Вартість активів (тис грн)	2933589	3667242	4760143	1826554	1092901	162,26	129,80
Вартість основного капіталу (тис грн)	75092	68697	202086	126994	133389	269,12	294,17
Число працівників (чол)	7051	8081	7360	309	-721	104,38	91,07
Чистий прибуток (тис грн)	8822202	11027752	12964875	4142673	1937123	146,96	117,56
Фонд оплати праці (тис грн)	282404	278190	390992	108588	112802	138,45	140,54

Джерело: розроблено автором за даними [23]

З даних показників таблиці 2.3 спостерігається зріст обсягу реалізації продукції, що суттєво поліпшує показники чистого прибутку та виручки компанії.

З даних діаграми (рисунок 2.1) зниження показника чисельності працівників. З компанії через різні причини йдуть дуже кваліфіковані працівники, тому проблема нестачі кадрів є важливою у сьогоденних реаліях роботи підприємства.

Мережу супермаркетів VARUS на ринку України розвиває компанія «Омега». Мережа складається зі 102 магазинів. Їхній асортимент перевищує 31,7 тис. найменувань продукції.

Перший магазин було відкрито у 2003 році у Дніпропетровську у ТЦ «TERRA». З 2006 року розпочалася реалізація плану щодо створення супермаркетів європейського рівня. Наприкінці 2010 року до мережі VARUS додалося ще шість торгових точок, та також почався випуск продукції під власним брендом «Вигода».

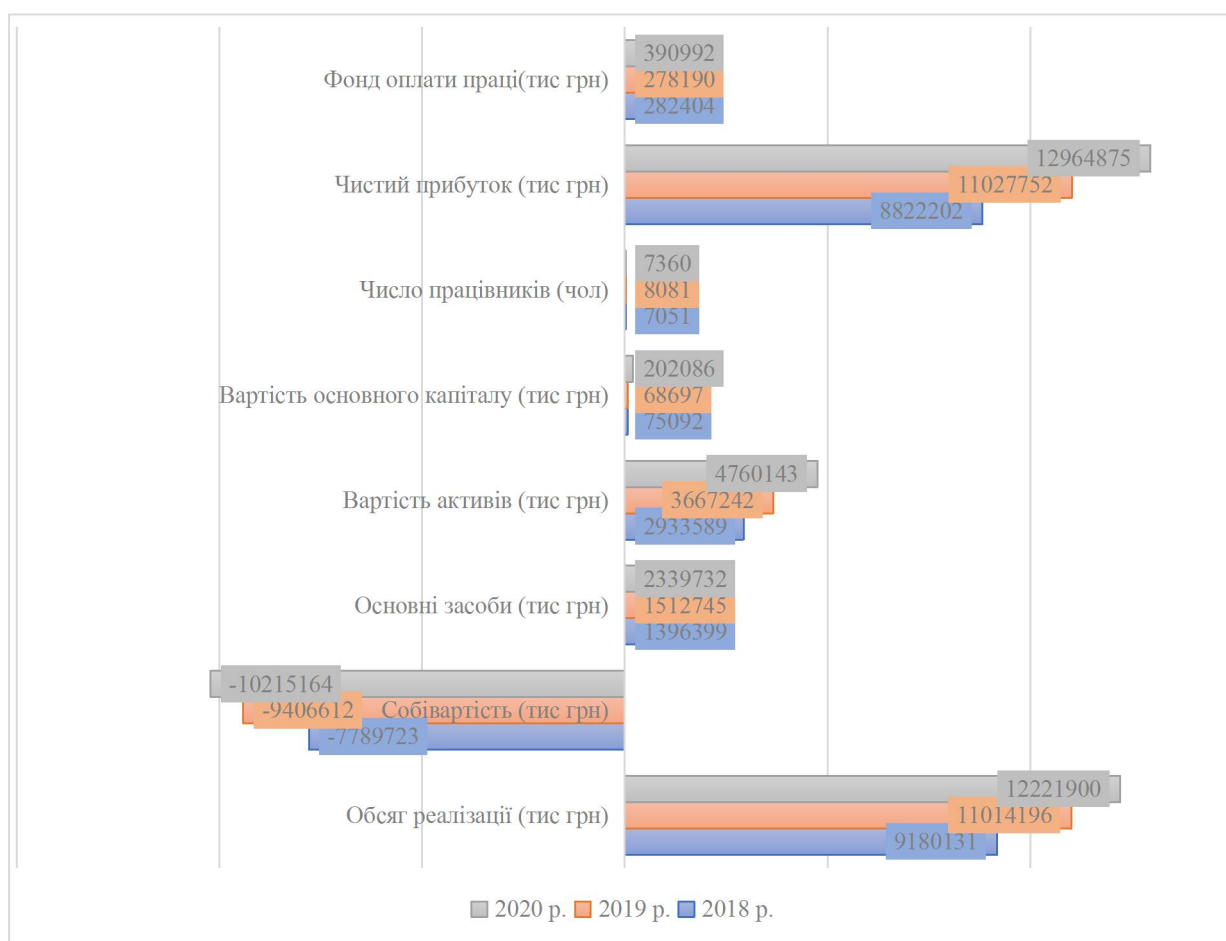


Рисунок 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства Varus за останні 3 роки.

Джерело: розроблено автором на основі [23]

З 2011 року розпочався період активного розвитку. Станом на жовтень 2012 року налічувала мережа VARUS 30 магазинів у різних містах України, а саме: Дніпропетровську, Дніпродзержинську, Кривому Розі Донецьку, Запоріжжі,

Марганці, Нікополі, Новомосковську, Першотравенську і Павлограді. Загальна торгова площа ТОВ “Омега” складає більше 88607 м²

Офіційна кількість заявлених співробітників – приблизно 8 500 осіб.

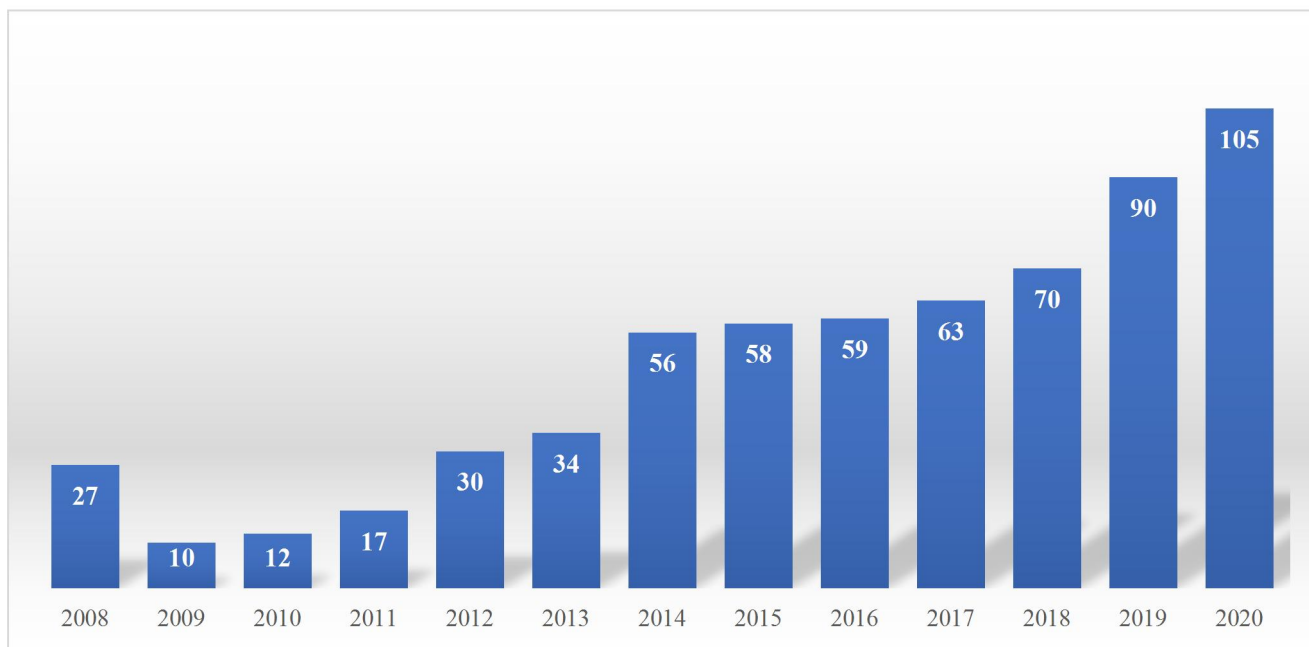


Рисунок 2.2 – Кількість відкритих магазинів ТОВ “Омега” 2008-2020 рр

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Асортимент мережі супермаркетів налічує більш ніж 31700 найменувань різних груп продуктів харчування та супутніх до них товарів. Ключовою перевагою є власне виробництво кондитерських, хлібобулочних та солоних виробів. У 2020 році підприємство забезпечило податкових надходжень до бюджету більше, ніж у минулому році на 66 млн, грн.

Власний імпорт у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс на 226 691 грн. Щодо структури продажів можна відзначити також позитивну динаміку на рис. 2.3.

З початку 2012 року мережа розвивається у новому, установленому для себе форматі «магазину біля дому», - ці магазини передбачають невеликий фізичний формат за розміром, але з максимально можливим асортиментом продуктів харчування.

На кінець жовтня 2012 р. асортимент власної торгової марки VARTO зріс до 42 позицій: молочні продукти, макаронні вироби, крупи, м'ясні вироби, консервовані овочі.

Серед основних конкурентів ТОВ “Омега” в Україні можна виділити ГК “Фоззі” (мережі “Сільпо” - супермаркет, “Фора” - формату “магазин біля дому”, “Фоззі” Cash&Carry), Metro--Sash&Carry, мережа АТБ-Маркет, ДК «Фуршет» («Фуршет» - супермаркети, «Фуршет-гурман» - продовольчі «бутики»), ДК «Велика кишеня» («Велика кишеня» - супермаркети, «Просто маркет» - магазини у удома), ДК «Амстор» - супермаркети, ДК «Таврія» супермаркети та гіпермаркети, ЕКО («Еко-Маркет», «Еко плюс», «Симпатик» - супермаркет).

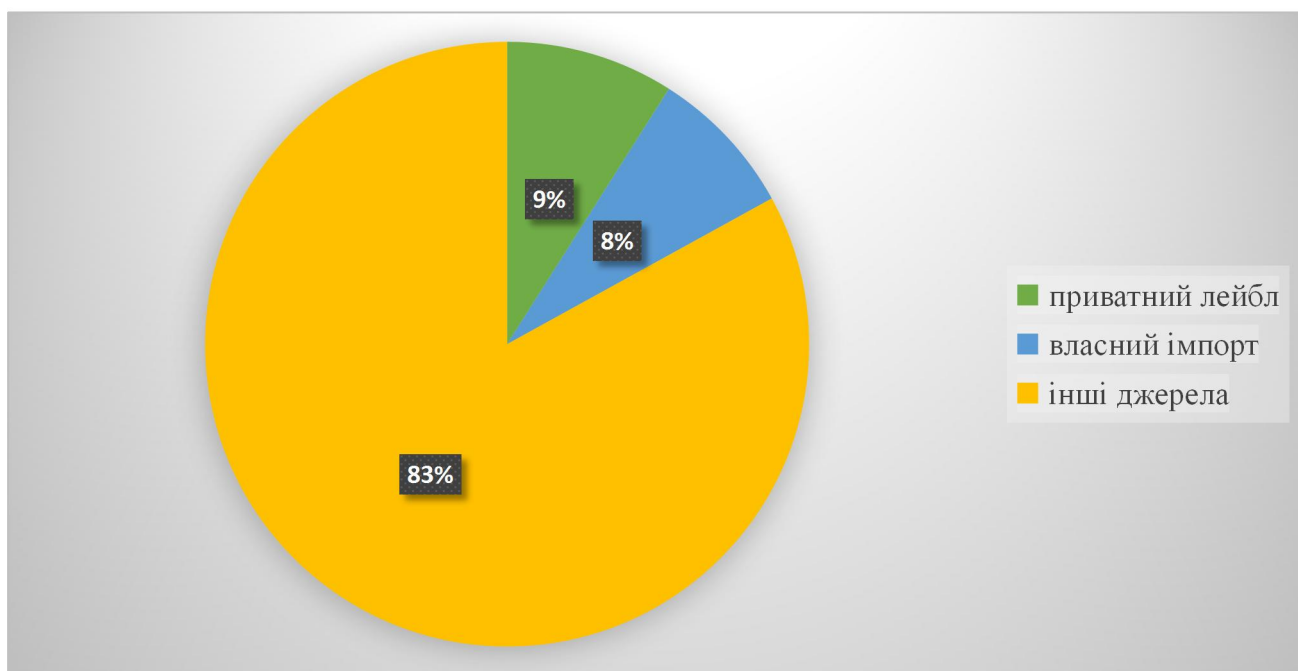


Рисунок 2.3 – Структура продажів ТОВ “Омега” 2019-2020 рр

Джерело: розроблено автором на основі [23]

В ТОВ “Омега” поєднані магазини площею від 200 до 2500 м². За 2020 рік нові магазини з’явилися в таких населених пунктах як Вільногірськ, Покровське, Магдалинівка, Селідово, Петропавлівка, Сольоне, Царичанка. Також було відкрито нові торгові точки в наступних містах: Краматорськ, Кривий Ріг, Запоріжжя, Дніпро, Вишневе, Енергодар, Київ.

На сьогоднішній день серед іноземних компаній на ринку працюють: MetroCash & Carry (Німеччина), Billa (Австрія), Spar (франшиза Голландії). MetroAG зареєструвала мережу гіпермаркетів Real. З гіпермаркетами формату DIY (DoItYourself – будматеріали та товари для дому) вийшла німецька Praktiker, цього року – мережа OBI (франшиза Німеччини).

Щодо результатів фінансової діяльності, їх можна прослідкувати на рис.2.4

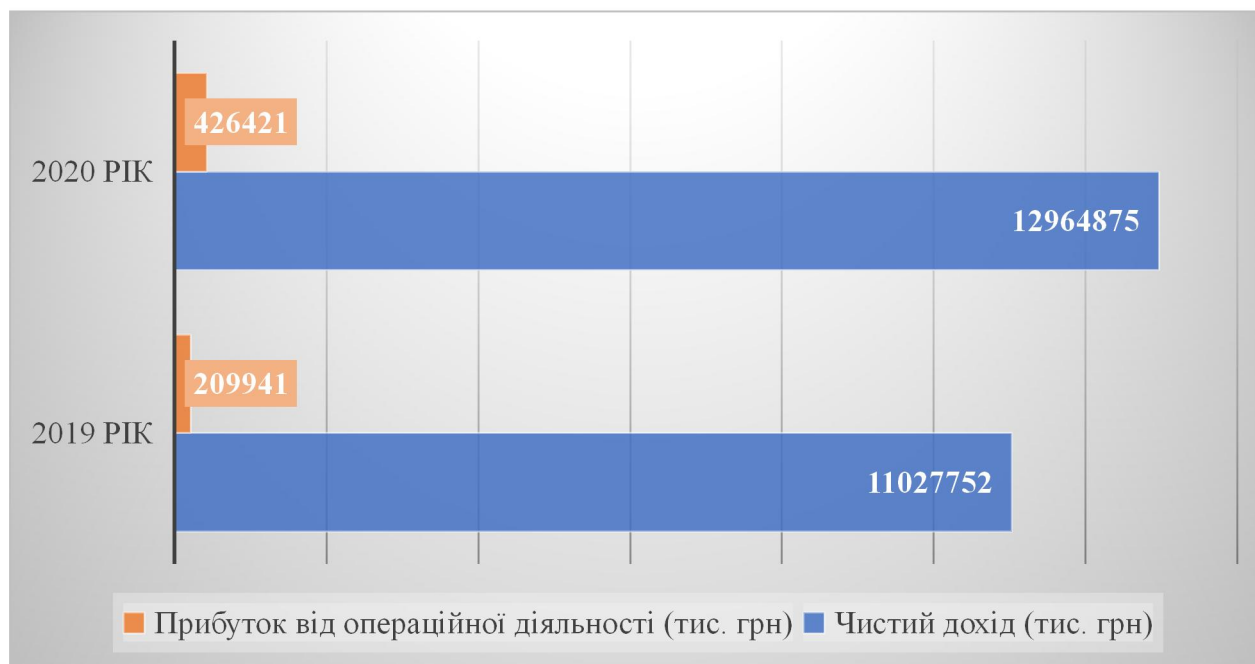


Рисунок 2.4 – Фінансові показники діяльності ТОВ “Омега” 2019-2020 рр

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Щодо основних показників ТОВ “Омега”, які наведені у таблиці 2.4, бачимо, що середня заробітна плата працівників та продуктивність праці стабільно зростала у досліджувані роки, що є позитивним для підприємства.

Після розрахунків з таблиці 2.3 можна визначити, що присутній розвиток компанії. Показники доходів показують неоднозначний результат за 2020 рік, така ситуація можлива через пандемію та відтік кадрів, детальніші причини ще потребують з’ясування на вищих рівнях управління компанії.

Отже, ТОВ “Омега” є юридичною назвою мережі магазинів Варус (Varus), які спеціалізуються на роздрібній торгівлі продуктами харчування, виготовленням власних продукції відділу “Кулінарії” та поширенням своїх власних торгових марок, як Чиста вигода, VARTO, Вигода та Домашній кошик.

Головними конкурентами на ринку України є мережі Сільпо, Новус та АТБ. Перевагою Варус є різні формати магазинів, це, як і великі гіпермаркети, так і концепція “магазинів біля дому”. Головною проблемою є висока конкурентність серед інших мереж та менша впізнаваність бренду в порівнянні з більш великими мережами, а також обмеженість регіонів, у яких представлена дана торгова мережа.

2.2 Вплив зовнішніх факторів на діяльність організації

З таблиці А.1 (Додаток А) та рис 2.5, побудованих на засадах моделі п'яти сил М. Портера проведемо дослідження ринку на якому здійснює свою діяльність ТОВ “Омега”.



Рисунок 2.5 – Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні конкурентного середовища ТОВ «Омега»

Джерело: розроблено автором на основі [23, 41]

За результатами таблиці А.1 (Додаток А) та рис. 2.5 розрахуємо коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на економічну діяльність ТОВ “Омега” ($K_{\text{впливу}}$) (формула (2.1)).

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок}} + 0,1 * I_{\text{пост.}} + 0,2 * I_{\text{к}} = 0,2 * 1,6 + 0,2 * 2,5 + 0,3 * 1,7 + 0,1 * 1,8 + 0,2 * 1,4 = 1,79$$

Коефіцієнт впливу (1,79) перебуває у межі від 1,5 до 2,0, тобто конкурентне середовище ТОВ “Омега” є олігополістичним. Для такого середовища є

характерною менша кількість виробників одного й того самого товару, а отже менше інформації та ускладнений доступ до ресурсу. З рисунку 2.5 можна побачити, що найбільший вплив на підприємство ТОВ “Омега” має вплив товарів-замінників, а отже необхідно сконцентрувати увагу підприємства на унікальності та кращих споживчих якостях власного продукту.

Наразі наша країна зіткнулась з багатьма факторами, які унеможливають стабільну роботу підприємств та впливають на всі сфери життя та бізнесу. Головна причина нестабільності - це воєнний стан у країні. Головний ризик для таких підприємств, як ТОВ “Омега” є економічні чинники, які розгорнулись під впливом воєнного становища, а саме негативними інфляційними процеси, не вигідне співвідношення номінальної та реальної плати за працю та високий рівень безробіття через або знищення, або закриття багатьох бізнесів. Вплив зовнішніх факторів відображено у таблиці 2.4 (*Джерело Додаток Б*) та вираховувався за допомогою проведення експертного оцінювання. Зокрема, було сформовано експертну групу з дев'яти осіб, що складається з топ-менеджерів ТОВ “Омега”, які працюють у Київському регіоні.

Вплив того чи іншого фактора визначається за шкалою від 1 до 3. Якщо вплив фактора незначний (зміна фактора чинить незначний вплив на діяльність, сила впливу) - 1, вплив фактора помірний (тільки значні зміни впливають на діяльність), сила впливу - 2, вплив фактора значний (зміна спричиняє значні зміни в діяльності), сила впливу - 3.

Оцінено ймовірність зміни фактора. На думку експертів, ймовірність зміни чинника оцінювали за п'ятибальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни, а 5-максимальну ймовірність зміни.

- Ймовірність зміни або виникнення оцінюється від 0-20% -1;
- Ймовірність зміни або виникнення фактора в діапазоні 20-40% - 2.
- Ймовірність зміни або виникнення фактора у діапазоні 60-80% - 4;
- Ймовірність перебуває в діапазоні 80%, що близько до 100% - 5.

Таблиця 2.4 – Оцінка впливу фактору зовнішнього середовища на ТОВ “Омега”

Фактори зовнішнього середовища	Вплив фактору на мережу	Середня вірогідність зміни фактору
Політичні	2,2	3,32
Економічні	2,5	3,1
Соціально-культурні	1,8	3,32
Технологічні	2	4,2
Правові	2	4
Екологічні	2	3,8

Джерело: розроблено автором за даними [40]

На рис. 2.6, як бачимо з дослідження, найбільший вплив має економічний фактор, це обумовлено, як ситуацією у країні, так і ситуацією на ринку. Для зниження економічного фактору ефективними діями буде розвиток власних торгових марок, які вже наявні на підприємстві, а також впровадження програми для підвищення лояльності споживачів, переходити на формати магазинів «біля дому», впроваджувати програми персоналізації, удосконалювати онлайн продаж продуктів та сервіс доставки, який стає все більш затребуваним у сучасних умовах.

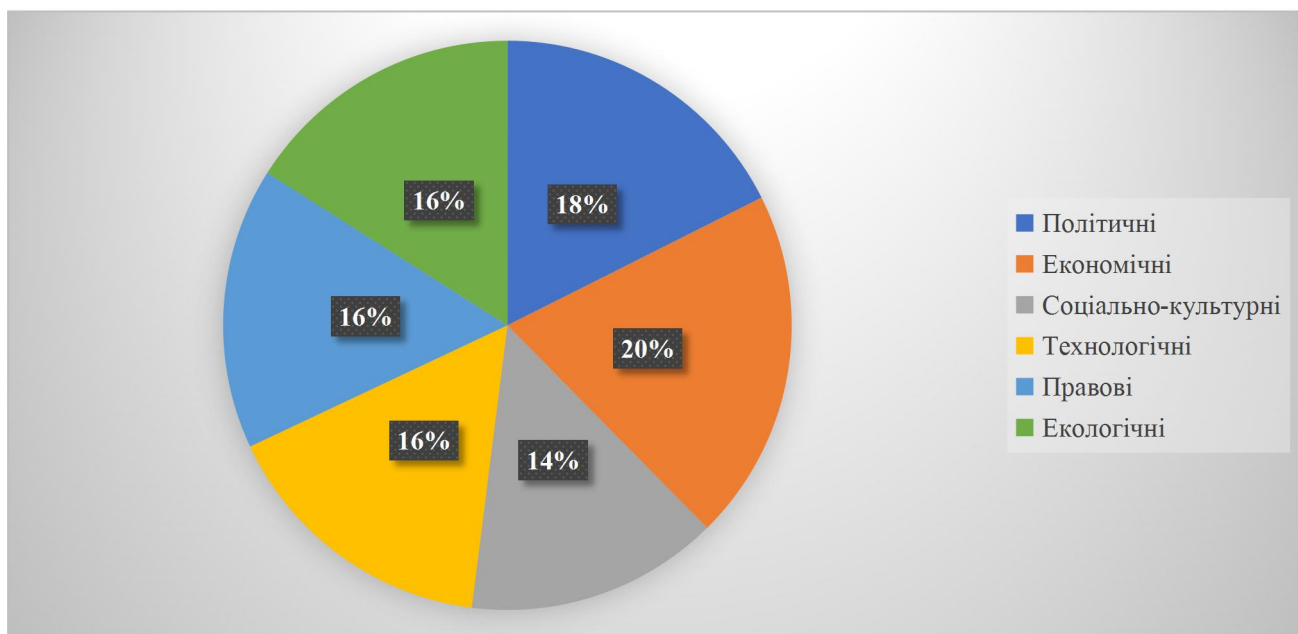


Рисунок 2.6 – Вплив факторів зовнішнього середовища на ТОВ “Омега”

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Відштовхуючись від позиції на ринку, на якому функціонує дане підприємство, одним з основних зовнішніх критеріїв є попит на товар ТОВ “Омега”, тому було проаналізовано (таблиця 2.5) зміни питомої ваги окремих груп товарів у секторі роздрібних продажів українських компаній, які задіяні у даному секторі. Так з даних таблиці 2.5, загальний обсяг продажів, за останні чотири роки, зріс з 586330,1 млн. грн. (2017 р.) до 868283,3 млн. грн. (2020 р.). За цей період, питома вага товарів продовольчої групи, зросла з 39,8 % до 44,2 %.

Таблиця 2.5 – Питома вага окремих товарних груп у секторі роздрібних продажів українських компаній, млн. грн.

Найменування	2017		2020		+/- по питомій вазі
	млн. грн	%	млн. грн	%	
Усі товари	586330,1	100	868283,3	100	0
Товари продовольчої групи	233204,1	39,8	384091,6	44,2	+4,4 в.п.
Товари непродовольчої групи	353126,0	60,2	484191,7	55,8	-4,4 в.п.

Джерело: розроблено автором за даними [10]

При цьому, питома вага товарів непродовольчої групи, в загальній сумі продажів підприємств роздрібної торгівлі України скоротилась, відповідно на 4,4 відсоткових пункти. Наступна діаграма показує динаміку окремих товарних груп у секторі роздрібних продажів українських компаній, млн. грн. (рис. 2.7.)

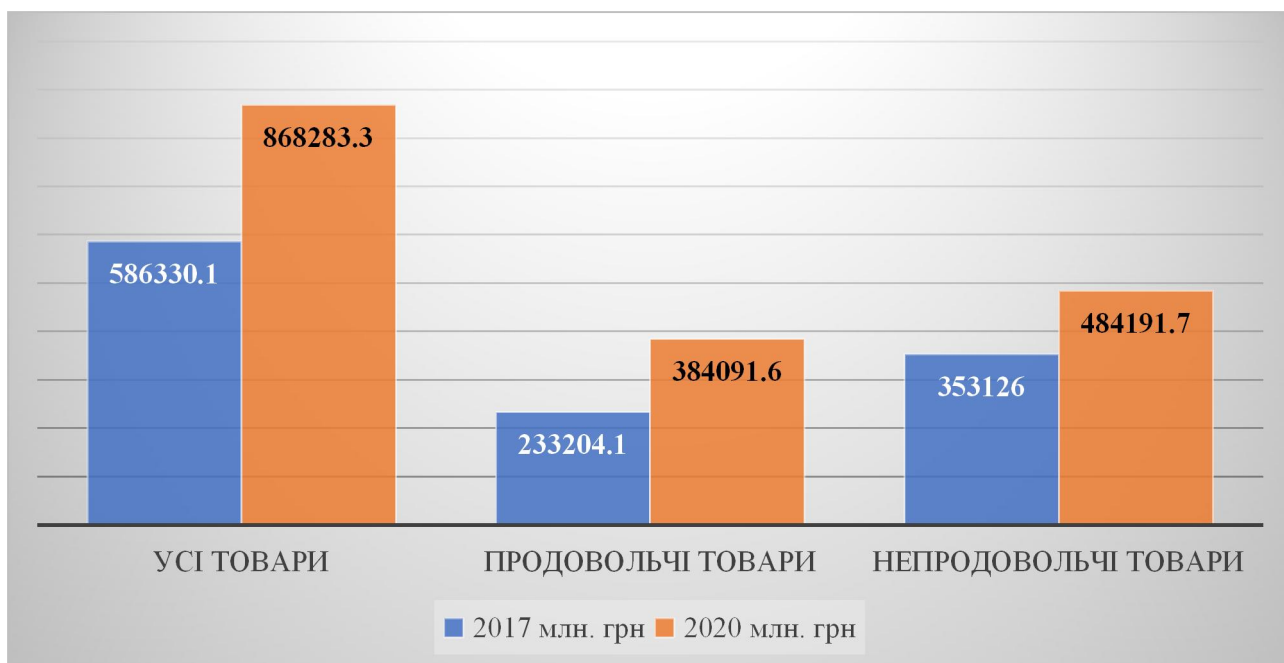


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягів реалізації українських компаній у секторі роздрібної торгівлі 2017 та 2020 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Отже, як бачимо з рис 2.7 ріст товарів непродовольчої групи більш стрімкий ніж продовольчої, але не зважаючи на це, продовольчі товари - це необхідні для життя людини продукти, тому попит на профільну діяльність ТОВ “Омега” буде рости і надалі.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»

Отже, найвпливовішим зовнішнім показником є економічний фактор, також великий вплив має популярність мережі у споживачів, тому необхідно проводити роботу з впізнаваністю бренду.

Для визначення проблем, які впливають на діяльність ТОВ «Омега» необхідно провести його порівняльну характеристику з іншими популярними мережами в Україні, а саме за приклад візьмемо Сільпо, Новус та АТБ.

Щодо порівняння цін на окремі групи продукції мережі Varus з іншими супермаркетами України можна скористатись таблицею 2.6 та рис 2.8.

Таблиця 2.6 – Ціни на популярні групи товарів в супермаркетах м. Києва за 2021- 2022 рр

	2021-2022 рр		
	«Варус»	«Новус»	«Сільпо»
Кількість супермаркетів у Києві	20	62	100
Порівняння цін			
Творог «Простоквашино» 5%. 305 г.	48,70	53,99	51,99
Філе куряче вагове або упаковане (за 1 кілограм)	127,90	159	124
Сосиски Глобіно «Нямские с свининой» в / с 275г	54,90	69,99	66,99
Картопля вагова ціна за 1 кг.	10,90	12,39	11
Молоко 2,5%. ТМ «Простоквашино». 870 г.	31,60	34,99	34,99

Джерело: розроблено автором за даними [24]

Отже, зі приблизно 140 супермаркетів цих трьох зазначених у таблиці 2.8 мереж, саме магазини мережі "Сільпо" складають близько половини. Перевагою "Сільпо" є те, що торгові точки більш "рівномірно" розсіяні по містах, аніж їх прямі конкуренти. Але, як вже зазначалось, деякі ряди досліджуваних торгових точок мають приналежність не тільки до одного типу "супермаркет". Так, деякі точки ТОВ "Омега" не є супермаркетами, а є форматами магазинів "поруч з домом".

На рис 2.8 наведені порівняння цін за вибраними та найбільш вживаними товарами. У 2022 р. показав переважну дешевизну товарів саме «Варус», на другому місці «Сільпо», а найвищі ціни представлені у супермаркетах «Новус».

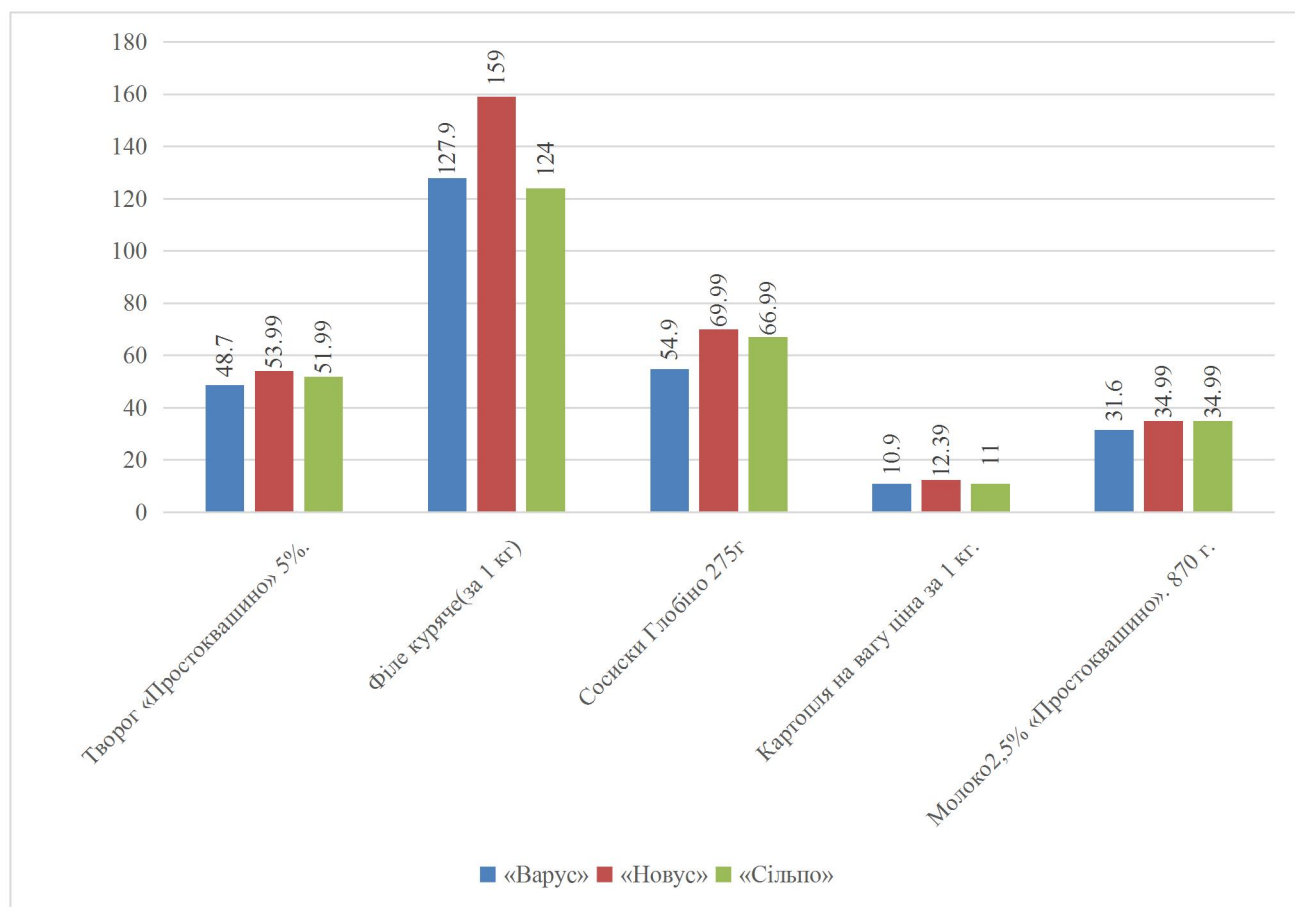


Рисунок 2.8 – Порівняння цін за вибраним рядом товарів 2021-2022 рр

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Слід відзначити, що всі представлені мережі пропонують власні програми лояльності з картою постійного клієнта. Картки мають на меті спонукати клієнта до лояльності різними видами бонусів та знижок. Але, якщо ще декілька років тому програми лояльності в різних мережах супермаркетів могли істотно відрізнятися одна від одної, то наразі вони мають приблизно один рівень бонусної програми.

Як видно з дослідження, ТОВ “Омега” показує найбільшу кількість товарів за найнижчою ціною, а найменша кількість продуктів із найнижчою ціною - у «Новусі».

Щодо супового набору, статистику за 2019 рік наведено на рис 2.9. Ціна місячної норми харчування, яка становить 55,5 кг їжі, коливалася від 1461 грн. у ТОВ “Омега” до 1833 грн. У мережі "Мегамаркет".

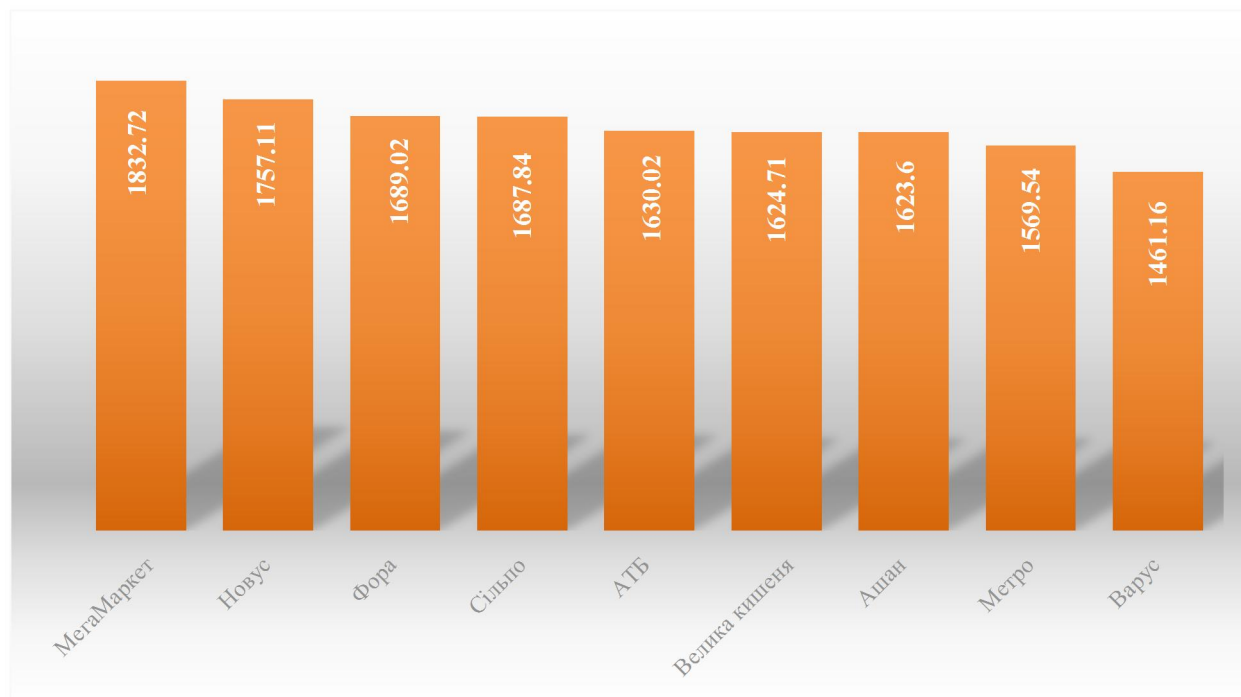


Рисунок 2.9 Порівняння вартості “споживчого кошику”, 2019 рік

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Щодо поточної ситуації у воєнному стані, багато покупців переходять від екзотичних або преміальних продуктів переходять на більш дешеві та “прості” продукти для більшої економії коштів. Багато людей почали приділять більше уваги продуктам з довгим терміном придатності.

Якщо порівнювати з липнем 2021 року, номенклатура свіжих овочів та фруктів на полицях торгових мереж Києва значно знизилася по всіх супермаркетах.

Також зважаючи на рис 2.8 можемо бачити, що у Varus асортимент значно змінився, це означає, що мережа пристосовується до змін, хоча за загальним рейтингом супермаркетів, він посідає не найвищу сходинку. Це може бути пов'язано з малою кількістю точок та через це не таким високим рівнем впізнаваності споживачем.

Отже, як видно з оцінки конкурентоспроможності мережі “Варус”, при вдалій політиці розширення та впізнаваності бренду є абсолютно всі шанси вийти у лідери українських супермаркетів, бо в “Варус” є привабливі ціни на продукти, програма лояльності, акційні пропозиції, гарна якість продуктів та персонал, який завжди слідує за чистотою торговельної зали.

Основною проблемою зараз є велика конкуренція на ринку супермаркетів. Для забезпечення більшого попиту на продукцію саме ТОВ “Омега” потрібно розробити комплекс унікальних заходів, який би виділив цю мережу поміж інших та забезпечив привабливість для споживачів, та як наслідок - безперебійний потік клієнтів.

Другою проблемою є те, що Україна перебуває у стані воєнного стану, багато фахівців мережі відсторонені від роботи, багато переїхало до інших країн, тому спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів, як у парадигмі робітників торгового залу, так і працівників офісу. Також на діяльність підприємства впливають покупки, тобто споживачі продукції, тому необхідно провести Гар-аналіз ТОВ "Омега" та його основних конкурентів (табл.2.7). Аналіз проведено за зібраною інформацією під час дослідження.

Таблиця 2.7 – Оцінка конкурентоспроможності супермаркетів м.Києва

Критерії	Варус	Сільпо	Новус	АТБ
Асортимент продукції	3,5	4,2	4,1	3
Якість обслуговування клієнтів	4,4	4,5	4,3	3,5
Швидкість обслуговування клієнтів, відсутність черг	3,0	3,0	3,1	2,5
Кваліфікація персоналу, що обслуговує клієнтів	4,5	4,5	4,3	4
Цінова політика	4,5	4,0	4,1	4,2
Маркетингова діяльність	3,5	4,1	4,0	3,1
Показник конкурентоспроможності, середній бал	3,9	4,05	3,81	3,43

Джерело: розроблено автором за даними [11, 24, 26]

На рисунку 2.10 зазначено, що компанії перебувають приблизно на одному рівні. Лідером є “Сільпо” (81% клієнтів задоволені покупками у даній мережі), Варус посідає другу сходинку, бо 78% респондентів зазначили, що вони задоволені якістю та сервісом даної мережі.

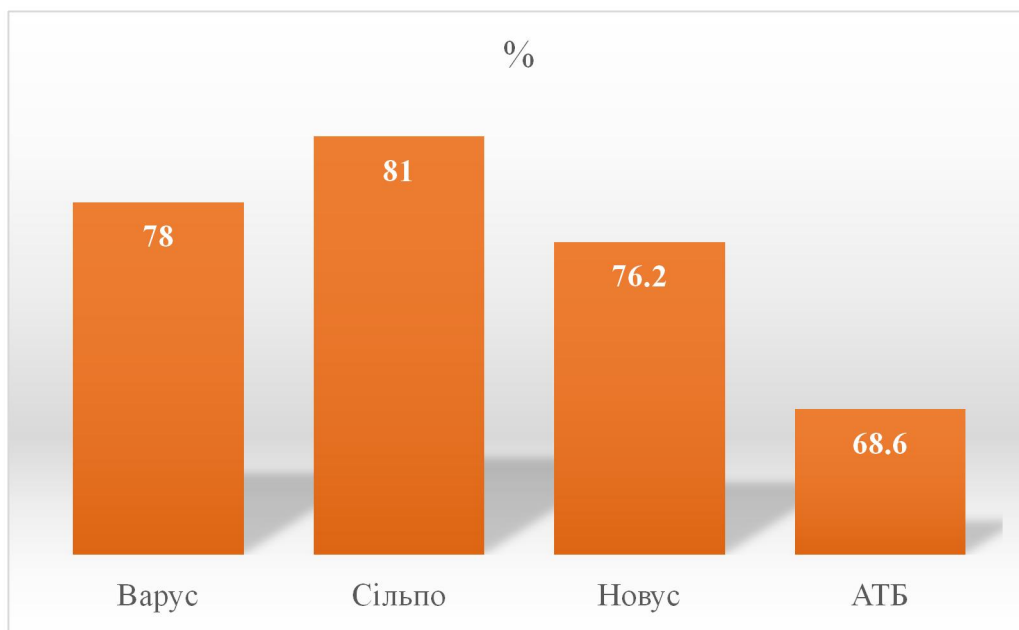


Рисунок 2.10 – Показник конкурентноспроможності ТОВ “Омега”

Джерело: розроблено автором на основі [11, 24, 26]

Зазначимо також на рис. 2.11 профіль конкурентноспроможності для ТОВ “Омега”, з якого можна зробити висновок про наявні проблеми у пункті маркетингової діяльності.

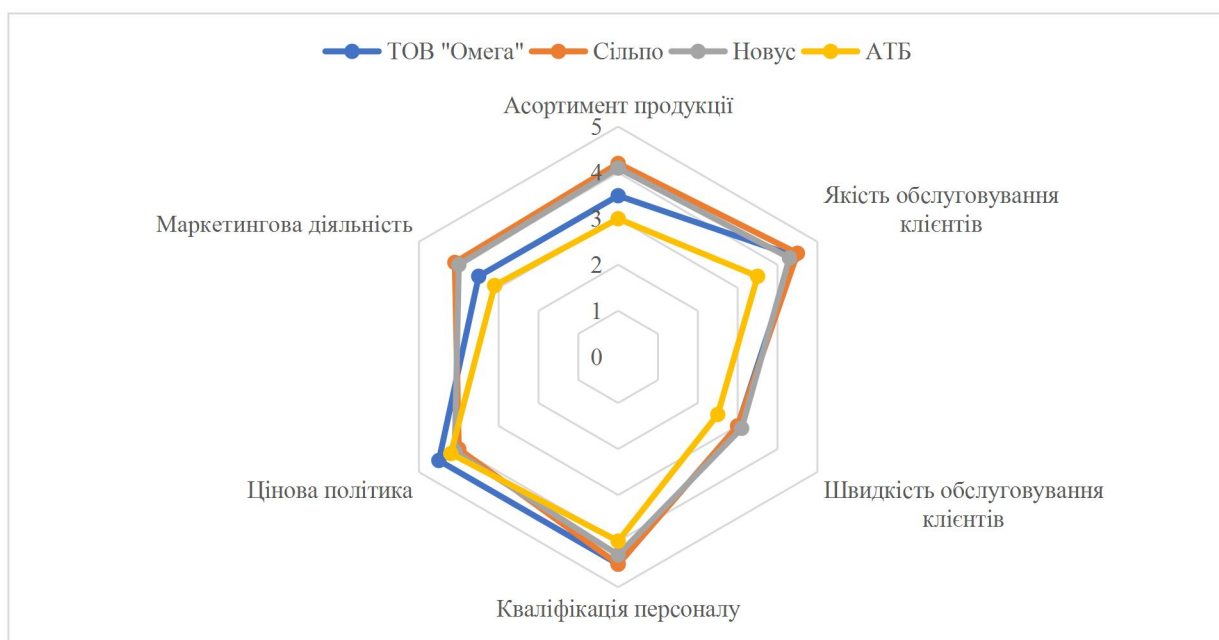


Рисунок 2.11 - Профіль конкурентноспроможності ТОВ “Омега”

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Також через воєнний стан знизився потік клієнтів до магазину, через що компанія отримує менше прибутку та урізує заробітні платні співробітникам. Зірвалися деякі контракти з постачання, є проблеми з налагодженням логістики,

закрилися програми з розширення мережі, так до 24 лютого планувалось відкриття магазинів у Одесі, розширення магазинів у Києві та інших містах.

Для структурованого розуміння проблем та можливостей для ТОВ “Омега” побудуємо матрицю SWOT-аналізу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT- аналіз для ТОВ "Омега"

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	1. Регіони в яких не представлені торгові точки даної мережі. 2. Потенційний попит за кордоном. 3. Можливість залучення додаткових клієнтів через просування бренду.	1. Поглинання якоюсь іншою великою мережею. 2. Воєнний конфлікт. 3. Недостатня обізнаність споживачів щодо бренду.
1. Конкурентні ціни на товари. 2. Великий асортимент. 3. Програма лояльності. 4. Прибутковість діяльності.	Національне розширення мережі. Міжнародний розвиток мережі. Розширення ринку збуту шляхом роботи з впізнаваністю бренду.	Стратегія утримання існуючого положення.
Слабкі сторони		
1. Висока плинність кадрів. 2. Маленька порівняно з іншими мережами кількість торгових точок. 3. Низька спроможність обслуговувати велткі замовлення.	Стратегія утримання кваліфікованого персоналу.	Стратегія злиття з іншою компанією.

Джерело: розроблено автором за даними [23, 24]

За результатами SWOT аналізу можна визначити, що компанії перш за все необхідно розширяти торгові точки, тим самим розширюючи коло своїх споживачів. За сучасних умов вважається за доцільне запропонувати два можливі шляхи посилення конкурентоспроможності ТОВ “Омега”:

1. Активізація рекламних заходів, яке вплине на кращу впізнаванність магазину та підвищить лояльність споживачів у порівнянні з менш знайомими брендами мереж супермаркетів.

2. Обслуговування великих замовлень, що дасть підґрунтя для розширення обсягів власного виробництва та відкриє можливості виходу на нові ринки.

В 3 розділі розроблено пропозиції для посилення конкурентноспроможності ТОВ “Омега” на ринку.

РОЗДІЛ 3

Обґрунтування напрямів забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА»

3.1 Формування заходів з забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА».

Забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності значить, що ресурси, які використовуються підприємством, - більш продуктивні і приносять більший прибуток, ніж у його ринкових конкурентів. Це дає змогу компаніям займати стабільне становище на ринку товарів і послуг і забезпечувати постійний споживчий попит на свою продукцію. Основними способами підвищення конкурентоспроможності компанії є впровадження нових видів продукту, зниження ціни продукцію та послуги, використання широкої реклами, залучення більшої кількості продавців для реалізації продукції та впровадження нових технологій.

За сучасних умов пропонуються такі можливі заходи забезпечення конкурентоспроможності та вивід ТОВ “Омега” на новий рівень:

1. Активізація рекламних заходів вплине на кращу впізнаваність бренду “Варус” та підвищить лояльність споживачів у порівнянні з менш знайомими брендами мереж супермаркетів. Судячи з засобів реклами, які використовує ТОВ “Омега” (рис 3.1) помітним є використання зовнішньої реклами (плакати, білборди) - 41%, реклами у листівках - 19%, в Інтернеті - 8% та по телебаченню 2%. Взагалі не бачать рекламу супермаркетів «Варус» 30% опитаних. Отже, більш дієвою для мережі є зовнішня реклама. Та з рисунку 3.1 чітко видно, що необхідно розширювати використання рекламних заходів з метою залучення більшої кількості клієнтів.



Рисунок 3.1 Використання рекламних заходів ТОВ “Омега”

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Обрахуємо економічну ефективність використання більш широких рекламних заходів та побудуємо план їх застосування. Перш за все визначмо за таблицею 3.1 вже наявні рекламні заходи в ТОВ “Омега” та порівняємо застосування цих самих рекламних заходів у компаніях-конкурентах.

Рекламна компанія має бути перш за все добре продуманою та чіткою. Не можна допускати перевантаження інформаційною рекламою споживачів. Діаграма Ганта по впровадженню заходів рекламної компанії наведена в таблиці 3.1. (Рекламні заходи виділені сірим кольором) та включає у себе безперебійність нагадування споживачам про бренд Varus, - це забезпечить більш агресивну рекламну компанію, на відміну від тої, що присутня зараз. Рекламна компанія повинна бути спрямована також на свята, коли люди роблять найбільше покупок, як то Новий Рік, Різдво, Пасха - тощо.

Таблиця 3.1 - Діаграма Ганта “Використання рекламних заходів ТОВ “Омега”

(Рекламні заходи виділені сірим кольором)

Рекламні заходи	Місяці проведення рекламних заходів											
	січ	лют	бер	кві	тра	чер	лип	сер	вер	жов	лис	гру
Інтернет-реклама												
Друкована реклама у журналах												
Друкована реклама у газетах												
Радіореклама												
Телевізійна реклама												
Реклама на транспорті												
Листівки												
Виставка												

Джерело: розроблено автором за даними [27, 28, 29, 30, 31]

Важливим моментом також є обрахування необхідних витрат на забезпечення рекламних заходів, які наведені у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Витрати на рекламну компанію ТОВ “Омега”

Рекламні заходи	Відповідальна компанія/ відділ	Спосіб фінансування	Вартість (грн)	Витрати за рік (грн)
Інтернет-реклама [27].	SMO, SMM агентства, web-мастеринг	Внутрішнє	10 000	120 000
Друкована реклама у журналах [28].	Креативне агентство	Внутрішнє	15,00 грн/см ²	55 500
Друкована реклама у газетах [28].	Креативне агентство	Внутрішнє	2,00 грн/слово	8 000

Продовження таблиці 3.2

Рекламні заходи	Відповідальна компанія/ відділ	Спосіб фінансування	Вартість (грн)	Витрати за рік (грн)
Радіореклама [29].	Медійне агентство	Внутрішнє	Від 1 500	20 000
Телевізійна реклама [30].	Медійне агентство	Внутрішнє	1 050 за секунду	350 000
Листівки [32].	Креативне агентство	Внутрішнє	30 грн/шт	56 000
Реклама на транспорті [31].	Креативне агентство	Внутрішнє	Від 12 000	144 000
Всього:				727 500

Джерело: розроблено автором за даними [27, 28, 29, 30, 31]

Після розуміння витрат доцільним буде показати результати діяльності, тобто прогноз щодо покращення або погіршення результатів діяльності ТОВ “Омега”.

Отже, основний ефект від впроваджених змін реклами полягає в тому, щоб вплинути на споживачів щодо рекламованого продукту. Витрати на рекламу необхідні для того, щоб приносити прибуток за рахунок збільшення продажів. Спрогнозуємо майбутній дохід ТОВ “Омега” за таким алгоритмом: як видно зі Звіту про управління ТОВ “Омега” [11] кожного нового року прибуток зростає мінімум на 1 млн. грн через постійне вдосконалення продукту та відкриття нових магазинів мережі. З досвіду схожих за профілем компаній ефективність зазвичай складає 3-5% [57], але враховуючи воєнний стан в Україні та присутні ризики припускаємо, що коефіцієнт конверсії складе 4% від річного обороту, а саме:

$$(\text{дохід } 2020 - \text{дохід } 2019) * 4\% = (12\,964\,875 - 11\,027\,752) * 4\% = 77\,484,92 \text{ грн}$$

Тоді прогнозний дохід 2023 становить:

$$12\,964\,875 + 77\,484,92 + 77\,484,92 + 77\,484,92 = 13\,197\,329,76 \text{ грн}$$

Як зазначено у таблиці 3.3 витрати на рекламну компанію становитимуть 727 500 грн, а отже розмір необхідних вкладень на рекламну компанію становить 727 500 грн. Розрахуємо чистий фінансовий результат, тобто;

$$\text{ROI} = (\text{Дохід від вкладень} - \text{Розмір вкладень}) / \text{Розмір вкладень} * 100\% = (13\,197\,329,76 - 12\,964\,875) - 727\,500 / 727\,500 * 100 = 166,27\%$$

Як видно за показником ROI рекламна компанія за прогнозом є успішною, тобто ми бачимо зростання доходів, а отже і зростання продажів компанії ТОВ “Омега”, з чого можна зробити висновок, що через більшу впізнаваність компанії збільшився потік клієнтів і зросли показники реалізації товару.

Оцінено також прогнозні зміну конкурентноспроможності ТОВ “Омега” у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Оцінка зміни конкурентноспроможності ТОВ “Омега”

Критерії	Варус	Прогноз
Асортимент продукції	3,5	3,5
Якість обслуговування клієнтів	4,4	4,4
Швидкість обслуговування клієнтів, відсутність черг	3,0	3,0
Кваліфікація персоналу, що обслуговує клієнтів	4,5	4,5
Цінова політика	4,5	4,5
Маркетингова діяльність	3,5	4,1
Показник конкурентноспроможності, середній бал	3,9	4,1

Джерело: розроблено автором за даними [11]

Побудуємо також прогнозний показник конкурентноспроможності ТОВ “Омега” (рис 3.2) та профіль зміни конкурентноспроможності (рис 3.3).

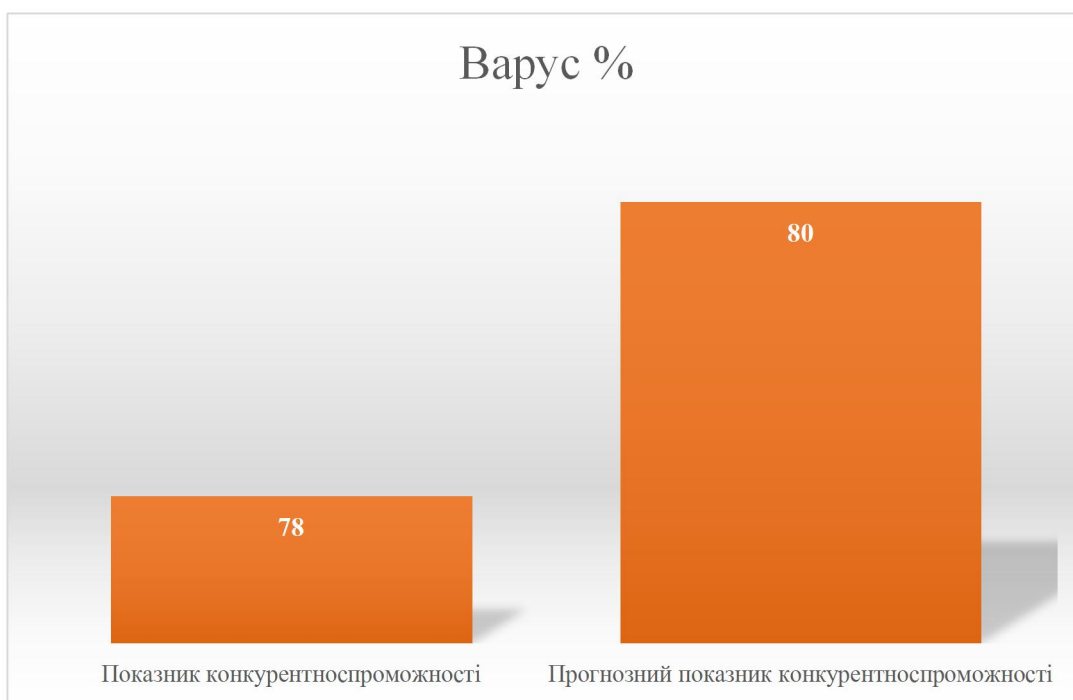


Рисунок 3.2 - Показник конкурентноспроможності ТОВ “Омега”

Джерело: розроблено автором на основі [11]

З рис. 3.2 можна зробити висновок про зростання показника конкурентоспроможності ТОВ “Омега”, що позитивно відобразиться на діяльності підприємства.

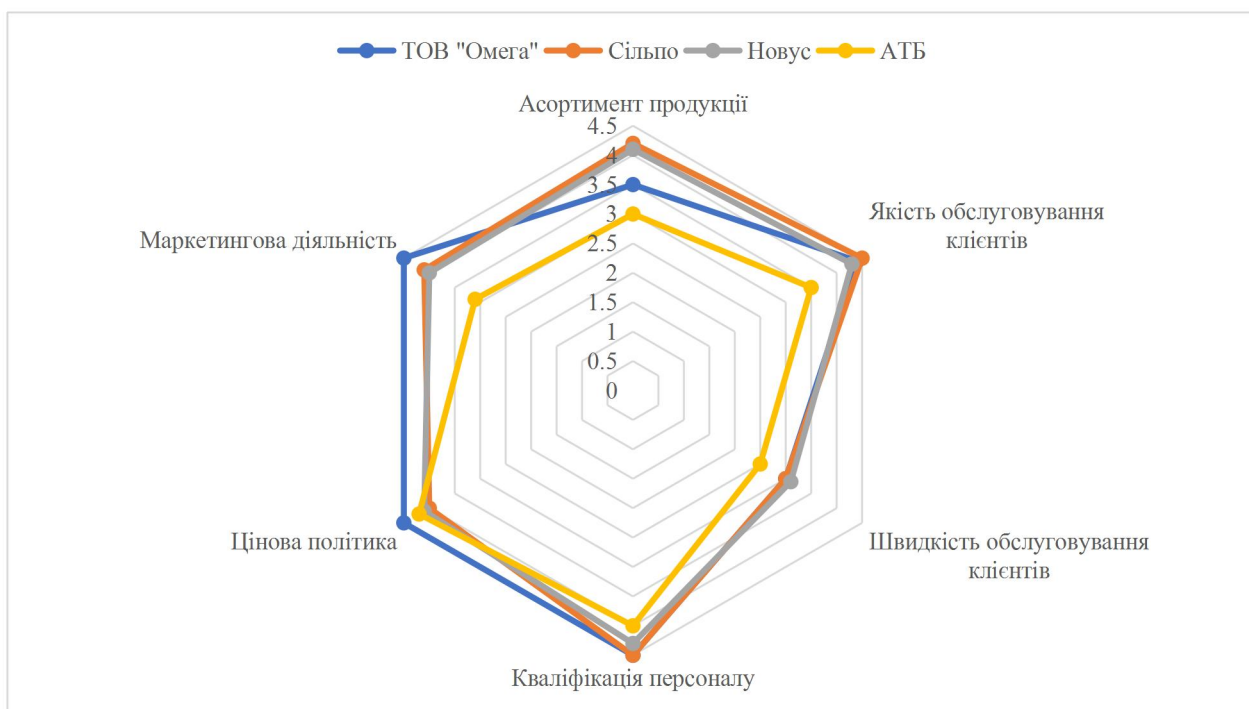


Рисунок 3.3 - Профіль зміни конкурентоспроможності ТОВ “Омега”

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Отже, з рис 3.3 можна зробити висновок про зростання показника маркетингової діяльності, що веде за собою кращу впізнаваність бренду та більш стабільну позицію на ринку.

2. Другим напрям посилення конкурентоспроможності є альтернатива обслуговування великих замовлень. На підприємстві існує проблема, що коли приходить клієнт з великим замовленням, наприклад 50 кг корму для собак (1 кг коштував 149,45 грн [61], а отже замовлення коштувало 7 472,5 грн), персонал магазину губиться та повільно реагує на дане замовлення, а отже таке замовлення ми можемо втратити, якщо його швидше задовольнить наш конкурент.

Пропонується оптимізація діяльності з метою задоволення потреби клієнтів у великих замовленнях, ця опція “збору та доставки/самовивозу великих замовлень” може стати конкурентною перевагою у порівнянні з іншими мережами та підвищити рівень лояльності споживачів до мережі. За внутрішньою інформацією компанії в місяць існує попит приблизно на 4-5 великих замовлення.

Альтернативою обробки таких замовлень є обслуговування через комунікацію складів магазинів. Щодо організаційного забезпечення: складські приміщення для зберігання товару є майже на кожному магазині Varus, постачальники продуктів харчування також наявні, асортимент товарів дублюватиме асортимент магазину Витрати на запровадження збору та доставки/самовивіз великих замовлень у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Критерії впровадження збору та доставки/самовивозу великих замовлень на ТОВ “Омега” для Києва

Характеристика критеріїв	Прогнозні витрати, грн	Коментар
Персонал. На магазинах є відділи, які займаються виключно збором онлайн-замовлень. До посадової інструкції збірника онлайн-замовлень можна додати тезу про збір великих замовлень (беремо середню зарплату 18 000 грн/міс)[58].	216 тис /рік	Зарплата одному співробітнику. Для старту можна доручити збір великих замовлень співробітнику, який має найбільший досвід роботи
Страхування випадків пошкодження свого товару під час перевезення [35].	36 720 рік	Планується реалізація близько 3 тонн товару в місяць
Автоматизація складського обліку [33].	216 тис рік	Програмне забезпечення Skynum, яке допоможе налагодити комунікацію між складами та магазинами.
Персонал. Найм 2-х водіїв для доставки замовлень. У вільний від великих замовлень час водії можуть доставляти онлайн-замовлення, або виконувати розпорядження складу (беремо середню зарплату 18 000 грн/міс) [58].	432 000 рік	На підприємстві в достатній кількості є вантажники, але водіїв не вистачає
Додавання до всіх медіа-просторів ТОВ “Омега” реклами “збору та доставки/самовивіз великих замовлень” [27].	10 000	

Характеристика критеріїв	Прогнозні витрати, грн	Коментар
Покупка автомобілів [59].	995 806	Зважаючи на зростаючий попит з даного виду діяльності пропонується купівля двох автомобілів, які будуть позиціюватись на найбільших складах компанії
Паливо для машин. Приблизний розхід палива 10 л по місту. Ціна за літр на 24.01.2023 58,82 грн [59, 60].	176 460 рік	Машини їздять на дизелі.
Всього:	2 082 986	

Джерело: розроблено автором за даними [33, 34, 35,27]

Отже, прогнозні витрати на впровадження збору та доставки/самовивіз великих замовлень складають 2 082 986 грн. Прогнозується, що при виконанні великих замовлень об'єм реалізації зросте, а отже з ним і прибуток. Розрахуємо прогнозований прибуток на прикладі корму для собак, бо наразі багато благодійних організацій закупають корма для допомоги притулкам. Якщо буде заходити 3 замовлення по 100 кілограмів корму для собак за ціною 149,45 грн/кг [61], прибуток становитиме 44 835 грн., а в рік 538 020 грн. Прорахувавши за таким же алгоритмом замовлення на корм для котів (182,5 грн за кг [61]) в рік дохід становитиме 657 000 грн. У сумі прогнозний прибуток від продажу корму для котів та собак становитиме 1 195 020 грн/рік, що підходить до витат на запровадження “збору та доставки/самовивозу великих замовлень”, так як пропонується ввести таку опцію по всім категоріям, які представляє мережа ТОВ “Омега”, можна прогнозувати, що витрати окупляться менш ніж за рік. Також пропонується зробити платною доставку до 10 кг товару - безкоштовною, а від 10 кг по 10 грн за кожні 10 кг, тобто, якщо замовлення важить 100 кг доставка буде коштувати 90 грн.

3. Пропонується перспективою на майбутнє реалізація товару через

популяризацію власних торгових марок. У сенсі сучасної ситуації для ТОВ “Омега” основною задачею є популяризація бренду Varus та його власних торгових марок. У таблиці 3.5 представимо власні торгові марки ТОВ “Омега” та конкурентних мереж супермаркетів.

Таблиця 3.5 – Торгові марки популярних супермаркетів м. Києва

Категорія товарів	ТОВ “Омега”	Сільпо	Новус	АТБ
Непродовольчі товари	Чиста вигода		NOVUS Home	Своя лінія
Найкращі товари - найкращі ціни	VARTO	Премія	NOVUS	Розумний вибір
Найнижчі ціни магазину	Вигода	Повна Чаша	MARKA PROMO	Своя лінія
Натуральні продукти	Домашній кошик	Лавка традицій		
Вишукана продукція		Premiya Select		De Luxe Foods & Goods Selected
Продукція на імпорт до Європейського Союзу		Премія Рікі Тік		
Кількість власних торгових марок:	4	5	3	3

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Як показало дослідження з таблиці 3.4, лідером в області розширення своїх торгових марок є компанія Сільпо, яка вийшла навіть на Європейський ринок та має 5 своїх торгових марок, тому компанії ТОВ “Омега” пропонується розробка заходів завдяки яким також можна розширити коло своїх клієнтів, як на ринку України, так і на Європейському ринку.

Розглянемо також варіант просування продуктів власних торгових марок ТОВ “Омега” на Європейській ринок або Американський ринок. Для цього наведемо порівняльну характеристику (табл. 3.6) з описом торгових марок та їх

порівнянням та виставленням оцінки доцільності виводу марки на Європейський ринок (шкала від 1 до 10, де 10 - абсолютно доцільно, а 1 - абсолютно недоцільно).

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика власних торгових марок ТОВ “Омега”

Торгова марка	Опис	Категорія	Оцінка
Чиста ВигоДА	Близько 120 найпопулярніших непродовольчих товарів в економ-секторі	товари по догляду за: ● будинком, ● ванною, ● приготуванню їжі, ● за обличчям та тілом.	3
VARTO	Пропонує понад 200 товарів для покупців, які цінують якість і раціональні покупки.	● товари замовляються в українських та зарубіжних виробників, за спеціальними умовами та ціни; ● продукти харчування	8
Вигода	це понад 250 товарів, представлених у різних продовольчих групах за найнижчими цінами за своєю категорією.	● молочні вироби, ● ковбаси ● крупи та інші товари, ● вся продукція проходить суворий контроль якості.	5

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Відомо, що споживачі Європейського ринку цінують натуральність товару, його якість. Серед товарів побутової хімії (“Чиста ВигоДА”) наявна велика конкуренція, а серед товарів повсякденного вжитку “Вигода” може загубитись та не мати попиту. Тому доцільно буде вибрати для просування торгову марку VARTO, частина якої по звітності ТОВ “Омега” замовляється у зарубіжних виробників, а отже має європейські стандарти якості, а отже має більше можливостей та забезпечить легший шлях просування на Європейському ринку.

Далі у таблиці 3.7 обрахуємо витрати, які необхідні при просуванні торгової марки на зарубіжний ринок.

Таблиця 3.7 – Шляхи просування на ринок ЄС торгової марки “VARTO”

Варіанти просування	Характеристика	Витрати, грн
Просування через консалтингову компанію	Можна скористатись послугами консалтингової компанії (наприклад Міжнародна організація MBA TIME4U), яка діє як визнаний центр передового досвіду в галузі інновацій, технологій, експорту та управління. Досвідчені фахівці допоможуть уникнути труднощів, що виникають практично на кожному етапі процедури, розробивши індивідуальний та ефективний план дій.	Від 90 000
Самостійне просування	Ліцензія на експорт товарів у режимі автоматичного ліцензування	220
	Тариф ЄС	0%
	Узгоджуватися з санітарними та фітосанітарними правилами ЄС.	-
	Забезпечення відповідності продуктів під норми ЄС	-
	Логістичні витрати	Від 30 000
	Консультація щодо законів країни у зіставленні договору купівлі-продажу.	Від 20 000
	Створення команди спеціалістів ТОВ “Омега” з проєктування виходу торгової марки на ринок ЄС	Від 30 000

Джерело: розроблено автором за даними [36, 37, 38, 39, 49]

Отже, з таблиці 3.7, де наведено порівняння витрат з точки зору самостійного виходу на ринок ЄС та через консалтингову компанію можна зробити висновок про доцільність спроби самостійного виходу на ринок ЄС, бо у ТОВ “Омега” вже є досвід співпрацювання з міжнародними продуктами, на виробництві чітко дотримуються санітарні та фітосанітарні норми (“Hazard Analysis and Critical Control Point” (НАССР)), всі співробітники компанії проходять спеціальні тренінги з дотримання правил поведінки з продуктами харчування. На діаграмі Ганта (табл. 3.8) відображено алгоритм входу на ринок ЄС. Планується поступове впровадження спочатку одного продукту, а потім поступове розширення асортименту.

Таблиця 3.8 – Діаграма Ганта “Просування на ринок ЄС торгової марки “VARTO””

Етапи	Квар 1 2024 р	Квар 2 2024 р	Квар 3 2024 р	Квар 4 2024 р	Квар 1 2025 р	Квар 2 2025 р	Квар 3 2025 р
Ліцензія на експорт товарів							
Узгоджуватися з санітарними та фітосанітарними правилами ЄС.							
Підвід продуктів під правила ЄС							
Логістичні витрати							
Консультація щодо національного законодавства.							
Створення команди з проєктування входу в ЄС.							

Джерело: розроблено автором за даними [37, 38, 39, 49]

Як висновок, після впроваджених змін можна очікувати збільшення обсягів продажів та популяризації бренду. Доцільним буде під час впроваджених змін звернення фокусу уваги на модель бенчмаркінгу. Суть цього методу полягає у створенні ймовірності успіху для підприємства за рахунок дослідження та перейняття методів введення бізнесу кращої організації - [17].

Таблиця 3.9 – Характеристика застосування бенчмаркінгу на ТОВ “Омега”

Класифікаційна ознака	Різновид	Зміст ознаки
Об’єкт порівняння	Зовнішній бенчмаркінг	Порівняння з партнером в межах даної галузі
Рівень	Стратегічний бенчмаркінг	Розробка і реалізація стратегій для збереження лідерських позицій на ринку
Предмет	Стратегія компанії	Переробка стратегії під сучасні умови
Учасники	Індивідуальний	Без залучення консультантів
Напрямок	Горизонтальний	Пошук та реалізація методів та технологій задля підвищення ефективності діяльності
Фаза інновації	Розширення реклами, виведення продукції на ринок ЄС	Впровадження заходів з розширення рекламної компанії та відповідності продуктам стандартам ЄС
Мета	Забезпечення лідируючої позиції компанії на ринку	Стати найпізнаванішим брендом супермаркетів та розширити свої торговельні точки.

Джерело: розроблено автором за даними [17]

Для порівняння візьмемо одну з найпопулярніших німецьких компаній, яка до початку воєнного вторгнення в Україну хотіла зайти на наш ринок - Lidl. Ця компанія розвивається на європейському харчовому ринку вже більше 40 років. Зараз Lidl має близько 12 000 відділень і понад 200 центрів розподілу товарів і логістичних центрів у 31 країні та пропонує продовольчі та непродовольчі товари найвищої якості за найкращими цінами. В свою чергу, мережа ТОВ “Омега” (VARUS) складається зі 102 магазинів. Ключовою перевагою мережі VARUS є власне виробництво.

Як приклад, обсяг продажів у Lidl станом на 2020 рік становив 21,6 мільярда євро, а обсяг продажу ТОВ “Омега” - 12,221 млрд. Грн (приблизно 365 млн євро). Звісно, Lidl - міжнародна компанія, та зрозуміло, що набагато більша за ТОВ “Омега”, але зважаючи на наповнення магазину, якість продукції вони є дуже схожими. Саме тому, якщо ТОВ “Омега” хоче розвиватись, виходити на міжнародний ринок, необхідно звернути увагу на досвід Lidl.

Lidl веде свій бізнес за допомогою простої. Вони спілкуються зі своїми співробітниками та партнерами прямо і покладаються на чесність. Їх успіх базується на стандартизованій системі відділень, яка характеризується ефективністю, наближеністю до клієнтів і найкращою якістю за низькими цінами, але завжди усвідомлюючи відповідальність перед співробітниками, суспільством і навколишнім середовищем. У ТОВ “Омега” є схожа система цінностей, яку можна спроектувати на досвід Lidl. Їх успіху також допомогло те, що вони були одними з першопрохідців формату мережі дискаунтерів (тобто магазину за зниженими ціновими показниками). Ключовим фактором розвитку Lidl стала адаптація торгового асортименту до місцевих особливостей, цей досвід необхідно перейняти ТОВ “Омега”, та перед виходом до країн ЄС ретельно вивчити продуктові вподобання покупців.

Маркетинг у Lidl заснований на базі агресивного підходу. До цих заходів входять знижки на брендові товари, рекламні кампанії непродовольчих товарів (non-food) товарів двічі на тиждень. У таблиці 3.10 наведемо порівняльну

характеристику ТОВ “Омега” та Lidl, з якої можна прослідкувати, яких саме критеріїв не вистачає ТОВ “Омега”.

Таблиця 3.10 – Обґрунтування можливостей залучення ТОВ “Омега” досвіду Lidl

Критерій	Lidl	ТОВ “Омега”	Витрати, грн
Формат дисконтний магазин	+	+	
Реагування регіональні продуктові особливості	+	-	Дослідження ринку (від 60 000)
Купівля або довгострокова оренда земельної ділянки на яких йде будівництво нових магазинів (встановленого формату), а не облаштування готових приміщень	+	-	Від 200 000
Гнучкість і пристосованість	+	+	
Стандартне оформлення магазинів у всіх філіалах	+	+	
Принцип «нульові відходи» (у магазин більшість товарів поставляється в оригінальних картонних коробках.)	+	+	
За чотири дні до закінчення терміну придатності товар мають реалізувати за півціни, а за три дні до закінчення терміну придатності їх мають зняти з продажу і запропонувати покупцеві безкоштовно.	+	-	
Власне потужне виробництво	+	-	Від 300 000
Агресивний маркетинг	+	-	Від 727 500
Асортимент непродовольчих товарів (non-food)	+	+	
Використання мобільного додатку у різних країнах світу	+	-	Від 50 000

Джерело: розроблено автором за даними [23, 27, 49, 51]

Таким чином, на основі дослідження діяльності ТОВ “Омега” у таблиці 3.11, а також порівняння її положень, з німецькою компанією Lidl на засадах бенчмаркінгу, доцільним є перейняття досвіду цієї компанії. Це може допомогти, як в популяризації мережі, так і в просуванні торгової марки VARTO на ринок ЄС.

3.2 Обґрунтування та оцінка ризиків реалізації заходів з забезпечення конкурентоспроможності організації.

Бюджет проекту стосується затверджених максимально доступних витрат (бізнес) або коштів (фінансовий) у проекті.

Щодо джерел фінансування та планування бюджету проекту плануються застосувати внутрішнє та зовнішнє фінансування, а саме зібрати експертну групу з аналітиків та маркетологів супермаркету та доручити їм роботу над стратегією. При внутрішньому фінансуванні кошти, залучені для фінансування проекту, надходять із грошових потоків відповідальної компанії.

При зовнішньому фінансуванні гроші, необхідні для проекту, генеруються з окремого грошового потоку. Такий окремий грошовий потік зазвичай є позикою.

Планується також застосування фінансового контролю – це постійне завдання, яке в основному полягає в допомозі забезпечити ліквідність. Він структурно, а не тимчасово, розташований перед фінансовим менеджментом, розглянутим у попередньому пункті, який бере на себе управління фінансовими ресурсами на основі наявної ліквідності. Контролінг відрізняється від управління тим, що він не працює безпосередньо з ліквідними коштами проекту, а спрямований на те, щоб фінансові ресурси були доступні в майбутньому та щоб бюджет не було перевищено, тобто він забезпечує ліквідність за допомогою широкого спектру контролю.

До завдань фінансового контролінгу входять:

- Підтвердження бюджету
- Управління бюджетом
- Кошторис витрат
- Визначення фактичних витрат
- Визначення зобов'язань
- Визначення відхилень витрат
- Звітування щодо бюджетних аспектів

Після впровадження спрогнозуємо фінансові результати компанії ТОВ “Омега” у табл 3.11.

Таблиця 3.11 – Фінансові результати від запропонованих заходів

Показники	Показники 2020	Прогноз показників на 2023	Коментар
Чистий дохід, грн.	12 964 875	13 197 329,76	Зі Звіту про управління ТОВ “Омега” [11]. Розраховано у під час прогнозного прибутку від активізації рекламних заходів.
Середній чек, грн	146	292	Через воєнні дії, інфляцію - ціни на продукти зростають, тому вартість середнього чеку зросте мінімум у 2 рази (приклад 2020 р молоко Яготинське 2,6% 900 мл - 28, 37 грн, 2022 - 38, 90 грн)
Власні торгові марки, к-ть	7	7	-
Об'єкти (торгівельні точки)	102	140	За тенденцією ТОВ “Омега” відкриває кожного року мінімум 20 нових магазинів кожного року.

Джерело: розроблено автором за даними [23, 52]

Як видно з табл 3.11 планується збільшення прибутків, що допоможе ТОВ “Омега” вийти у лідерські позиції та зайняти провідне місце на ринку.

Отже, після виводу торгової марки на ринок ЄС очікується зростання якості продукції, бо продукція на ринок ЄС випускається за певними стандартами, також відбудеться зріст іміджу та статусу ТОВ “Омега” серед інших українських мереж супермаркетів наявних на ринку, можливо буде збільшити асортимент товарів, бо підприємству необхідно буде звертати увагу на особливості вживання продуктів країнами ЄС. Показники критеріїв за прогнозом зміняться аж на 0,4 бали, а прибутки можуть зрости більш ніж у 2,5 рази, завдяки чому ТОВ “Омега” стане більш конкурентноспроможним на ринку супермаркетів України, та зможе у майбутньому вийти на міжнародну арену.

3.3. Розробка управлінського супроводу забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА».

Для коректного застосування запропонованих заходів на ТОВ «Омега» необхідна розробка технічного завдання з управлінських заходів для реалізації ширшого використання рекламних заходів ТОВ «Омега», просування на ринок ЄС торгової марки «VARTO», а також для системного моніторингу та посилення конкурентоспроможності компанії.

Для проекту «ширшого використання рекламних заходів ТОВ «Омега»» потрібні деякі зміни посадової інструкції маркетолога де будуть прописані обов'язки щодо заходів з забезпечення конкурентоспроможності та створення проектної команди. Нагадаємо, що при впровадженні більш широких рекламних заходів використовуються такі пункти:

- друкована реклама у журналах;
- інтернет-реклама;
- радіореклама;
- телевізійна реклама;
- друкована реклама у газетах;
- реклама на транспорті;
- листівки.

У табл. 3.12 пропонується приклад тез завдання для використання засад більш агресивного маркетингу.

Таблиця 3.12 - Технічне завдання «Ширше використання рекламних заходів ТОВ «Омега»» 2022 рік

Про проект	
Сайт	https://varus.ua/ru/special_offers
Тематика	Мережа торгових супермаркетів
Регіон	Україна

Продовження таблиці 3.12

Об'єм	Систематичний моніторинг ринку, дослідження необхідності рекламних заходів
Сильні сторони проекту	Одна з найпопулярніших мережей супермаркетів України, конкурентна ціна на товари.
Чи можна вдосконалювати та пропонувати нові ідеї для проекту?	Так, узгодження з керівником проекту
Задача	Ведення рекламної компанії 2022 - 2024 рр

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Для ведення більш запропонованої більш широкої рекламної компанії пропонується створити фокус групу з головного офісу ТОВ “Омега” до якої будуть входити вибрані співробітники маркетингового, PR та HR відділів. Пропонуються внести такі зміни в їх посадові інструкції, а саме додання таких пунктів:

1. Зіставлення рекламного графіку за форматом таблиці 3.2 - Діаграма Ганта.
2. Вчасне реагування та підлаштовування під мінливий ринок та економічну ситуацію в Україні та на підприємстві ТОВ “Омега”.

Наступним розглянемо побудову технічного завдання та зміни у посадових інструкцій для обслуговування великих замовлень (табл. 3.13)

Таблиця 3.13 - Технічне завдання “Обслуговування великих замовлень” 2022 рік

Про проект	
Сайт	https://varus.ua/ru/special_offers
Тематика	Мережа торгових супермаркетів
Регіон	Україна
Сильні сторони проекту	Одна з найпопулярніших мережей супермаркетів України, конкурентна ціна на товари.
Чи можна вдосконалювати та пропонувати нові ідеї для проекту?	Так, узгодження з керівником проекту
Задачі	1. Зміна посадової інструкції збірників онлайн-замовлень. 2. Купівля автомобілів для здійснення доставки 3. Встановлення програмного забезпечення для кращої комунікації між складськими приміщеннями.

Джерело: розроблено автором за даними [23]

До посадової інструкції збірників онлайн-замовлень варто додати обов'язок обробки, збору та комунікації з доставкою, або самовивозом товару із магазину. Програмне забезпечення, яке дозволяє приймати такі замовлення в онлайн форматі вже наявне та активно використовується на ТОВ “Омега”.

Розглянемо також побудову технічного завдання та зміни у посадових інструкцій для просування на ринок ЄС торгової марки “VARTO”. Технічне завдання розглянемо у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Технічне завдання “Просування на ринок ЄС торгової марки “VARTO”” 2022 рік

Про проект	
Сайт	https://varus.ua/ru/special_offers
Тематика	Мережа торгових супермаркетів
Регіон	Україна
Сильні сторони проекту	Одна з найпопулярніших мереж супермаркетів України, конкурентна ціна на товари.
Чи можна вдосконалювати та пропонувати нові ідеї для проекту?	Так, узгодження з керівником проекту
Задача	Розробка алгоритму дій для виводу торгової марки “VARTO” на ринок ЄС

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Розробка та ведення даного проекту залучає у себе представників логістичного, маркетингового, юридичного та PR - відділів. Також всі результати проекту повинні моніторитись керівниками підприємства.

Отже, для успішної реалізації даних сценаріїв з обох сторін необхідно створення спеціальних проектних груп, а також складення конкретного технічного завдання.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність означає потенціал компанії до досягнення, збереження або розширення прибутковості позицій в певній галузі (або сегменті ринку). Це означає здатність компанії розпізнавати можливості та ризики в конкурентному середовищі та використовувати їх, нарощувати потенціал компанії.

У ході дослідження було виявлено, що дослідження та моніторинг поточного стану конкурентоспроможності підприємства має позитивний вплив на поточний стан підприємства. Аналіз здійснювався на базі ТОВ “Омега”, який є юридичною назвою мережі магазинів Варус (Varus), які спеціалізуються на роздрібній торгівлі продуктами харчування, виготовленням власної продукції відділу “Кулінарії” та поширенням таких власних торгових марок, як «Чиста вигода», «VARTO», «Вигода» та «Домашній кошик».

Головними конкурентами підприємства на ринку України є мережі Сільпо, Новус та АТБ. Перевагою Варус є різні формати магазинів, це, як і великі гіпермаркети, так і концепція “магазинів біля дому”. Головною проблемою є висока конкуренція та менша впізнаваність бренду в порівнянні з більш великими мережами, а також недостатньо велика кількість географічних регіонів, у яких представлена досліджувана торгова мережа.

З аналізу поточного фінансового стану ТОВ “Омега” можна зробити висновок, що підприємство не є збитковим, бо спостерігається зріст обсягу реалізації продукції, що суттєво поліпшує показники чистого прибутку та виручки компанії.

Було визначено, що найбільший вплив на підприємство мають економічні фактори, це обумовлено, як ситуацією у країні, так і ситуацією на ринку. Для зниження негативного впливу економічного фактору ефективними діями буде розвиток власних торгових марок, які вже наявні на підприємстві, а також впровадження програми для підвищення лояльності споживачів, перехід на формати магазинів «біля дому», впровадження програми персоналізації

пропозиції, удосконалення онлайн продажів та розвиток сервісу доставки, який стає все більш затребуваним у сучасних умовах.

Для визначення проблем, які впливають на діяльність ТОВ “Омега” була проведена порівняльна характеристика з іншими популярними мережами в Україні, а саме Сільпо, Новус та АТБ, та було визначено, що перевагою володіє мережа “Сільпо”, оскільки магазини цієї мережі мають більш розгалужені місця локації, ніж їхні конкуренти. Одночасно, варто зазначити, що деякі «Варуси» не є лише великими супермаркетами, а й мають формат невеликих магазинів поруч із домом, що є перевагою ТОВ “Омега”.

У ході дослідження були виявлені такі проблеми.

1. Велика конкуренція на ринку супермаркетів.
2. Не стабільне економічне становище пов'язане з російським військовим вторгненням в Україну.
3. Через військовий стан знизився потік клієнтів до магазину, через що компанія отримує менше прибутку та урізує заробітні платні співробітникам. Підірвалися деякі контракти з постачання, є проблеми з налагодженням логістики, через окупацію деяких регіонів нашої держави. Закрилися програми з розширення мережі.

За результатами SWOT аналізу можна визначити, що компанії перш за все необхідно збільшувати кількість торгових точок, тим самим розширюючи коло своїх споживачів.

За сучасних умов вважається за доцільне запропонувати два можливих напрями посилення конкурентоспроможності ТОВ “Омега”:

1. Активізація використання рекламних заходів. Це вплине на кращу впізнаваність магазину та підвищить лояльність споживачів у порівнянні з менш знайомими брендами мереж супермаркетів. Судячи з засобів реклами, які використовує ТОВ “Омега”, помітним є використання зовнішньої реклами (плакати, білборди) - 41%, реклами у листівках - 19%, в Інтернеті - 8% та по телебаченню 2%. Взагалі не бачать рекламу супермаркетів «Варус» 30% опитаних. Отже, більш дієвою для мережі є зовнішня реклама. Основний ефект від

впроваджених змін у рекламній активності полягає в тому, щоб вплинути на споживачів та підвищити лояльність до товару. Витрати на рекламу мають окуповуватися, тобто продажі мають зростати, і прибуток має зберігатися. Прогнозний майбутній дохід ТОВ “Омега” прогнозовано має зрости до 13 млн. грн. Чистий фінансовий результат складе за таким розрахунком $ROI = 166,26\%$, тобто рекламна компанія з прогнозів є успішною, тобто ми бачимо зростання доходів, а отже і зростання продажів компанії ТОВ “Омега”, з чого можна зробити висновок, що через більшу впізнаваність компанії збільшився потік клієнтів і зросли показники реалізації товару.

2. Другим напрямом посилення конкурентноспроможності є забезпечення обслуговування великих замовлень. Пропонується оптимізація діяльності з метою задоволення потреби клієнтів у великих замовленнях, - ця опція “збору та доставки/самовивіз великих замовлень” може стати конкурентною перевагою у порівнянні з іншими мережами та підвищити рівень лояльності споживачів до мережі. За внутрішньою інформацією компанії в місяць існує попит приблизно на 4-5 великих замовлення. Варіантом обробки таких замовлень є обслуговування через комунікацію складів магазинів.

Прогнозні витрати на впровадження збору та доставки/самовивіз великих замовлень складають 2,1 млн. грн. У сумі прогнозний прибуток від продажу, наприклад, корму для котів та собак становитиме 1,2 млн. грн./рік. Оскільки пропонується ввести таку опцію по всіх категоріях, які представляє мережа ТОВ “Омега”, можна прогнозувати, що витрати окупляться менш, ніж за рік. Також пропонується зробити доставку до 10 кг товару - безкоштовною, а від 10 кг по 10 грн. за кожні 10 кг, тобто, якщо замовлення важить 100 кг доставка буде коштувати 90 грн.

3. Як напрям на перспективу, пропонується реалізація товару через популяризацію власних торгових марок через вивід їх на ринок ЄС. У сенсі сучасної ситуації для ТОВ “Омега”, основною задачею торгових представників є популяризація бренду Varus та його власних торгових марок.

Виведення власної торгової марки на ринок ЄС передбачає зростання якості продукції, оскільки остання має випускатися за європейськими стандартами, також очікується посилення іміджу ТОВ “Омега” серед інших українських мереж супермаркетів; збільшення асортименту товарів, оскільки підприємству необхідно буде звертати увагу на особливості вживання продуктів країнами ЄС. Прибутки можуть зрости більш ніж у 2,5 рази, оскільки ТОВ “Омега” стане більш конкурентоспроможним на ринку супермаркетів України.

Для успішної реалізації даних пропозицій необхідно запровадити відповідне управлінське супроводження, зокрема створення спеціальних проєктних груп, які включають у себе представників логістичного, маркетингового, юридичного та PR - відділів, коригування посадових інструкцій співробітників, залучених до реалізації пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семюелсон П., Нордгауз В. Мікроекономіка. – К.: Основи, 1998 . – 675 с. (дата звернення 28.07.2022).
2. Карапетян Е. Т. Підходи щодо оцінки інтенсивності конкурентного середовища [електронний ресурс] / Е. Т. Карапетян, О. М. Карапетян // Тернопільська академія народного господарства – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/9786/1/.pdf>. (дата звернення 12.08.2022).
3. Розумей С. Б., Семідей К. О. Оцінювання стану конкуренції на ринку жиросодержущої продукції України. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 2. С. 87-94. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.02.087> (дата звернення 30.08.2022).
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://fondeco.ru/de/upravlenie-konkurentosposobnostyu-organizacii-tema/>. (дата звернення 14.08.2022).
5. The Global Innovation Index (GII). URL:https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/ua.pdf (дата звернення 30.08.2022).
6. Сучасні IT-рішення для управління бізнесом. URL: <https://www.it.ua/> (дата звернення 29.08.2022).
7. Химич І. Г., Тимошик Н.С., Подвірна Т.В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи: матеріали Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451-453. URL:<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/.pdf> (дата звернення 29.08.2022).
8. Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Ю. Василюк, Н. Тимошик // УДК 338.242.2 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf. (дата звернення 28.08.2022).

9. Конкурентоспроможність [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://de.economy-pedia.com/11032317-competitiveness> (дата звернення 11.09.2022).

10. Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі за товарними групами 1,2. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 2.10.2022).

11. Звіт про Управління ТОВ «Омега» за 2020 р. URL: https://varus.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinnya_tov_omega_2020r_posle_audyt_a.pdf (дата звернення 3.10.2022).

12. Портер, М. Міжнародна конкуренція; пер. з англ. [Текст]; під ред. В.Д. Щетініна. – М.: Міжнародні відносини, 1993. – 896 с. (дата звернення 12.10.2022).

13. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73. (дата звернення 12.10.2022).

14. Балабанова Л.В. Управління конкурентноспроможністю підприємств на основі маркетингу : [монографія] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецьк: ДонГУСТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. — 147 с. (дата звернення 12.10.2022).

15. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г.С. Бондаренко. – Харків, 2001. – 19 с. (дата звернення 12.10.2022).

16. Осовська Г. В. Профіль конкурентоспроможності переробних підприємств [Електронний ресурс] / Г. В. Осовська // Ефективна економіка № 4. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2288>. (дата звернення 18.10.2022).

17. Прус О. М. Бенчмаркінг як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Прус // Науковий вісник Національного аграрного університету. –2006. – Вип. 97. – С. 401–405. (дата звернення 18.10.2022).

18. Watson G. H. Strategic Benchmarking: How to Rate your Company's Performance Against the World's Best / G. H. Watson – New York: John Wiley, 1993. – 179 p (дата звернення 18.10.2022)
19. Лютікова М.В., Морозова Р.С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення прибутковості та конкурентоспроможності [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37 (дата звернення 8.11.2022).
20. Шведа Н. Особливості процесу бенчмаркінгу на різних етапах життєвого циклу підприємства / Н. Шведа // Інноваційна економіка: всеукр. науково-виробничий журнал. – 2012. – № 9 [35]. – С. 325–331. (дата звернення 3.11.2022).
21. Курс IPMA рівня D і C: витрати та фінансування [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://projektmanagement-zentrum.ch/zusammenfassung/kosten-und-finanzierung/>. (дата звернення 3.10.2022).
22. Lidl [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://unternehmen.lidl.de/ueber-lidl/geschichte>. (дата звернення 3.11.2022).
23. Звіт про управління ТОВ "Омега" [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://varus.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinnya_tov_omega_2020r_posle_audyt_a.pdf. (дата звернення 3.11.2022).
24. Продуктові супермаркети: де закупатись дешевше [Електронний ресурс] // Bankchart. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/groshi_rodini/statti/produktovi_supermarketi_de_zakupatis_deshevshe. (дата звернення 3.11.2022).
25. Який супермаркет найдешевший [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 26.– Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/03/26/646409/>. (дата звернення 3.11.2022).
26. Плодоовочевий ритейл столиці України під час війни [Електронний ресурс] // EastFruit. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://eastfruit.com/uk/plodoovochevyi-rynok/rozdrubnyi-audit/plodoovochevyy-ryteyl-stolytsi->

ukrayiny-pid-chas-viyny-utrymuje-standarty-yakosti-ta-asortyment/. (дата звернення 18.11.2022).

27. Реклама в соціальних медіа [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.kabanchik.ua/ua/category/reklama-v-internete>. (дата звернення 18.11.2022).

28. Вартість реклами в друкованій газеті [Електронний ресурс] // День за днем. – 25. – Режим доступу до ресурсу: <https://denzadnem.com.ua/reklamodavtsyam>. (дата звернення 18.11.2022).

29. Вартість реклами на радіо по Україні: [Електронний ресурс] // Український Рекламний дім – Режим доступу до ресурсу: <https://urd.com.ua/ua/reklama-na-radio>. (дата звернення 18.11.2022).

30. Кириленко О. Вартість реклами на телебаченні [Електронний ресурс] / Ольга Кириленко // 2019 – Режим доступу до ресурсу: <https://hromadske.ua/posts/ponad-5-tisyach-grn-za-sekundu-chesno-rozpoviv-pro-vartist-reklami-na-telebachenni-pered-viborami>. (дата звернення 18.11.2022).

31. Реклама на транспорті [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://artprom.com.ua/reklama-na-transporti/>. (дата звернення 25.11.2022).

32. Реклама і рекламна діяльність : [навч. посіб.] / Воронько-Невіднича Т. В., Калюжна Ю. П., Хурдей В. Д. – Полтава, РВВ ПДАА, 2018. – 230 с. (дата звернення 25.11.2022).

33. Як організувати оптову торгівлю [Електронний ресурс] // Skynum. – 16. – Режим доступу до ресурсу: <https://skynum.com.ua/blog/kak-organizovat-optovuu-torgovlu>. (дата звернення 5.12.2022).

34. Оптова ліцензія на операції з алкоголем чи тютюном [Електронний ресурс] // Дебет-Кредит. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.dtki.ua/state/licenses/64061-skilki-kostuje-optova-licenziya-na-operaciyi-z-alkogolem-ci-tyutyunom>. (дата звернення 5.12.2022).

35. Страхування відповідальності при перевезенні [Електронний ресурс] // Провідна – Режим доступу до ресурсу: <https://www.providna.ua/corp/strakhuvannya-vidpovidalnosti-pri-perevezeni-nebezpechnikh-vantazhiv>. (дата звернення 8.12.2022).

36. Реалізація власної продукції в Європу [Електронний ресурс] // MBA TIME4U – Режим доступу до ресурсу: <https://mbatime4u.com/uk/consalting/export-of-goods-to-europe/>. (дата звернення 8.12.2022).
37. Ліцензія на експорт товарів [Електронний ресурс] // Урядовий портал – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/service/licenziya-na-eksport-tovariv>.
38. Access2Markets [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=17041010&origin=UA&destination=DE>. (дата звернення 9.12.2022).
39. Гігієна харчових продуктів [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес – Режим доступу до ресурсу: https://export.gov.ua/208-gigiena_kharchovikh_produktiv. (дата звернення 8.12.2022).
40. Данкеєва О. М. Моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища на функціонування роздрібної мережі [Електронний ресурс] / О. М. Данкеєва // УДК 339.13.017. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_87_2022_ukr/17.pdf. (дата звернення 11.12.2022).
41. Лупак Р. Л.Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців.– Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с. (дата звернення 16.12.2022).
42. Ліфиць І.М. Конкурентоспроможність товарів і послуг:-2-е вид., Перераб. І доп. – М.: Вища освіта; Юрайт-Издат. – 460с., 2009 (дата звернення 16.12.2022)
43. Господарське право України: М. К. Галянтич, С. М. Грудницька, О. М. Міхатуліна та ін. — К.: МАУП, 2005. — 424 с. — Бібліогр.: с. 417-419. (дата звернення 16.12.2022).
44. Закон України Про захист прав споживачів від 12.05.1991 № 1023-XII (дата звернення 16.12.2022).
45. Рекламний менеджмент Лук'янець Т.І.— 2-ге вид., доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 440 с. (дата звернення 16.12.2022).
46. Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Заріцька // Ефективна економіка № 12, 2015 – Режим

доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>. (дата звернення 16.12.2022).

47. Яременко С. С. Сучасні тенденції ринку FMCG та особливості споживацької поведінки на ньому [Електронний ресурс] / С. С. Яременко, Е. Д. Аракелян. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/429/1.pdf>. (дата звернення 20.12.2022).

48. Понятовська А. В. Система стимулювання збуту продукції підприємства та можливі шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / А. В. Понятовська, С. С. Яременко // УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: http://ir.duan.edu.ua/bitstream/123456789/3531/1/_17.pdf. (дата звернення 20.12.2022).

49. Поради експортеру: 10 кроків до успіху на ринку ЄС [Електронний ресурс] // Європейська Правда. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2016/05/25/7049728/>. (дата звернення 13.01.2023).

50. Чому Lidl заходить в Україну і як це вплине на конкурентне середовище [Електронний ресурс] // Стрічка. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://business.rayon.in.ua/blogs/443119-chomu-lidl-zakhodit-v-ukrainu-i-yak-tse-vplyne-na-konkurentne-seredovishche>. (дата звернення 13.01.2023).

51. Тиравський В. Будьте простіші й до вас потягнуться покупці: історія успіху Lidl [Електронний ресурс] / В. Тиравський // RAU. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/novyni/budte-prostishi-lidl/>. (дата звернення 13.01.2023).

52. Ціни на продукти [Електронний ресурс] // Мінфін. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/prods/dairy/milk/milk/>. (дата звернення 13.01.2023).

53. Андрій Жук. RAU: Один із напрямків відновлення українського ритейлу – вихід на польський ринок. URL:<https://rau.ua/novyni/andrij-zhuk-rau-polskij-rinok/> (дата звернення 20.01.2023).

54. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv> (дата звернення 20.01.2023).
55. Удар по площах: топ-10 продуктових мереж України за сумарною торговою площею URL: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/top-10-merezh-ploshheju-2/> (дата звернення 20.01.2023).
56. Пашкуда Т. В. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Т. В. Пашкуда, А. І. Афенді // Економіка та суспільство. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>. (дата звернення 20.01.2023).
57. Гурчунова Є. Конверсія в рекламі : в чому заключається та як рахувати [Електронний ресурс] / Є. Гурчунова // about Marketing. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/konversiya-v-reklami-v-chomu-zaklyuchayetsya-ta-yak-rakhuvaty/>. (дата звернення 20.01.2023).
58. Вакансії Варус [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.work.ua/jobs/by-company/147080/?showAll=true>. (дата звернення 20.01.2023).
59. Ціна Mercedes-Benz Sprinter 2004 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://auto.ria.com/uk/auto_mercedes_benz_sprinter_32837241.html. (дата звернення 20.01.2023).
60. Вартість дизельного палива на АЗС України [Електронний ресурс] // Мінфін. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/dt/>. (дата звернення 20.01.2023).
61. Ціна на корм для собак [Електронний ресурс] // Варус. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://varus.zakaz.ua/uk/categories/dog-food-varus/>. (дата звернення 20.01.2023).
62. Шепелева Н. В. Методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Шепелева, Л. П. Скотнікова // Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». – 2017. – Режим доступу до ресурсу:

http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/34146/1/vestnik_KhPI_2017_46_Shepelieva_Metodychni_pidkhody.pdf (дата звернення 20.01.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Для оцінювання впливу окремих факторів конкурентного середовища використаємо 3-бальну шкалу, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. За кожною конкурентною силою обчислюється середнє значення її впливу. *

Таблиця 2.5 - Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні конкурентного середовища підприємства

Конкурентні сили*	Фактор	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
1.Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	-значна економія на масштабах збуту	*		
		-високий рівень фінансових інвестицій		*	
		-консерватизм існуючої системи постачання		*	
		-низький ступінь диференціації продукції	*		
		-необхідність залучення постійних покупців		*	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	-відсутність активної маркетингової політики		*	
		-низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства	*		
		-слабке використання методів ведення конкурентної боротьби		*	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,6		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	-перевагу отримує товар з нижчою ціною			*
		-тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів		*	
		-відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			*
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	-поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок		*	
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Імз)			2,5		

Продовження Додатку А

3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	-високий ступінь організації споживачів		*	
	3.2. Торговельна сила споживачів	-зростання рівня інформованості покупців про товари		*	
		-висока цінова еластичність товару	*		
Середнє значення сили впливу покупців (I _{пок.})			1,7		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1.Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	-необмежені можливості підприємства у виборі постачальника		*	
		-тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків			*
		-низька вартість переходу до іншого постачальника		*	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	-відсутність власних оборотних коштів	*		
		-нестача складських приміщень	*		
Середнє значення сили впливу постачальників (I _{пост.})			1,8		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	-узагальнений показник інтенсивності конкуренції		*	
		-наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів		*	

Джерело: складено за даними [23, 41]

Таблиця 1

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища з врахуванням ймовірності змін на роздрібну мережу VARUS

№	Фактори зовнішнього середовища та їх складові	Вплив фактору на мережу	Експертні оцінки. Вірогідність змін фактору в майбутньому									Середня вірогідність змін фактору	Позитивний чи негативний вплив, +/-	Відносний вплив фактору з врахуванням вірогідності його змін
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
1	Політичні	2,2										3,32	-	0,538
1.1	Політична ситуація в Україні	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	-	0,203
1.2	Ймовірні політичні зміни	2	2	2	3	2	4	4	5	3	4	3,2	-	0,108
1.3	Державне регулювання конкуренції галузі	2	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3,1	-	0,105
1.4	Державне регулювання ділової активності вітчизняних торговельних підприємств	2	3	4	3	4	5	4	4	3	2	3,6	-	0,122
1.5	Рівень розвитку місцевого самоврядування	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2,7	+	0,092
2	Економічні	2,5										3,1	-	0,806
2.1	Інфляційні процеси	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4,1	-	0,208
2.2	Зміна економічного циклу	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2,2	-	0,075
2.3	Темп приросту/зменшення номінальної та реальної заробітної плати	3	3	4	5	4	4	3	2	3	3	3,4	-	0,173
2.4	Економічно активне населення	3	4	4	4	3	3	3	2	1	2	2,9	-	0,145
2.5	Рівень безробіття	2	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3,8	-	0,129
2.6	Кредитно-грошова система	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2,2	-	0,076
3	Соціально-культурні	1,8										3,32		0,523
3.1	Погіршення рівня життя	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3,6	-	0,183
3.2	Демографічні зміни	2	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4,3	-	0,146
3.3	Збільшення витрат населення на придбання товарів та послуг	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2,7	-	0,092
3.4	Зміна атрибутів купівельної поведінки	1	2	2	3	3	4	3	4	2	2	2,8	-	0,048
3.5	Національна культура та традиції	1	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3,2	-	0,054
4	Технологічні	2										4,2	+	0,655
4.1	Тенденції НДДР	2	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3,8	+	0,129
4.2	Нові продукти	1	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	-	0,068
4.3	Нові технології в торгівлі	2	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4,3	+	0,146
4.4	Розвиток сучасних програмних комплексів для торговельних процесів	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4,3	+	0,146
4.5	Розвиток технологічних платформ: IT-сервіс	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4,6	+	0,234
5	Правові	2										4	-	0,275
5.1	Постійні зміни в законодавстві країни	2	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	-	0,136
5.2	Нормативно-правове забезпечення роздрібною торгівлі	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1	-	0,139

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
5.3	Впровадження екологічних стандартів галузі	2	4	3	5	3	4	4	4	5	3	3,9	+/-	0,132
6	Екологічні	2										3,8	-	0,259
6.1	Рівень споживання електроенергії та інших природних ресурсів	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,3	-	0,112
6.2	Утворення відходів	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4,4	-	0,149
6.3	Використання одноразових упаковок	2	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3,8	+/-	0,129
6.4	Застосування хімічних засобів та детергентів	2	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3,7	-/+	0,125
	Разом	59										100,1		

Джерело: складено автором

Джерело [40]

Довідка про перевірку роботи на ознаки академічного плагіату (звіт подібності)



Дата звіту 1/21/2023
Дата редагування ---



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Автор

Когденко Анастасія Сергіївна

Науковий керівник

Соболєва Тетяна Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		12
Інтервали		0
Мікропробіли		37
Білі знаки		25
Парафрази (SmartMarks)		73

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



12245

Кількість слів



92679

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	44	0.36 %
2	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	31	0.25 %
3	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28304/1/Sholom_bakalavr.pdf	30	0.24 %
4	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	30	0.24 %
5	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKPNES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	28	0.23 %

6	https://docplayer.net/71174372-Konkurentospromozhnist-pidpriemstva.html	27	0.22 %
7	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKP NES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	25	0.20 %
8	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKP NES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	23	0.19 %
9	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9786/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0.pdf	22	0.18 %
10	http://odaba.edu.ua/upload/files/KONFERENTSIYA-UP_2020_-CH2.pdf	21	0.17 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
---------------------	-----------	---	--

з домашньої бази даних (0.09 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	Формування та реалізація публічної політики сталого розвитку територій в Україні 5/7/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра національної економіки та публічного управління)	11 (1)	0.09 %

з програми обміну базами даних (0.46 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	EKM_2022-2023_marістерка_Сулик (керівник Гришук).doc 9/15/2022 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	24 (3)	0.20 %
2	Matushko_KMR_Galych_Bank's.pdf 11/25/2020 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (ННІ" Каразінський банківський інститут")	20 (2)	0.16 %
3	ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.pdf 6/7/2021 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Економічний факультет-кафедра економіки та менеджменту)	12 (1)	0.10 %

з Інтернету (6.90 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530/2/FMZKP NES_2022_Vasyliuk_J-Competitiveness_in_conditions_166-167.pdf	203 (8)	1.66 %

2	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9786/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B8%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8%20%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0.pdf	154 (10)	1.26 %
3	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28304/1/Sholom_bakalavr.pdf	69 (3)	0.56 %
4	https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=77757&lang=en	67 (6)	0.55 %
5	https://docplayer.net/71174372-Konkurentospromozhnist-pidpriemstva.html	63 (5)	0.51 %
6	https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/groshi_rodini/statii/produktovi_supermarketi_de_zakupatis_deshevshe	45 (4)	0.37 %
7	http://odaba.edu.ua/upload/files/KONFERENTSIYA-UP_2020_-CH2.pdf	36 (2)	0.29 %
8	http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5809/1/Konkurentospromozhnist%CA%B9%20pidpriyemstva%20posibnyk.pdf	33 (2)	0.27 %
9	https://bibliofond.ru/view.aspx?id=888123	32 (2)	0.26 %
10	https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/download/62/67	27 (3)	0.22 %
11	http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2020/04/P-2-1.pdf	24 (2)	0.20 %
12	https://nmetau.edu.ua/file/econom-diagn_lbr_zb_rbr_2019.pdf	23 (2)	0.19 %
13	https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/Kafedra+marketingu+%25D1%2596m_+A_F_Pavlenka%202019/Tytul_KBR_2021.docx	20 (1)	0.16 %
14	http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22902/1/zbirnyk.doc	17 (1)	0.14 %
15	http://geopolitika.cfuv.ru/wp-content/uploads/2016/11/t-10-v-1.pdf	16 (2)	0.13 %
16	https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0b65635b3ac78a5d53a99421216c37_1.html	16 (1)	0.13 %

Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------



**МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ:
СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, ПРОГНОЗНІ СЦЕНАРІЇ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

IV Міжнародна науково-практична конференція

01-02 червня 2022 року

**MODERNIZATION OF ECONOMY:
CURRENT REALITIES, FORECAST SCENARIOS
AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

IV International scientific-practical conference

01-02th of June 2022

**Херсон – Хмельницький, 2022
Kherson – Khmelnytskyi, 2022**

Олійник Н.М., Олійник О.М. АНАЛІТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТRENДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ...	56
Сисосенко І.А., Гарбар М.Ф. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	58

Секція: ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Section: DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS

Ali Soltani, Hamed Najafi Kashkooli, Alireza Babajafari. RAILWAY DEVELOPMENT AND HOUSING PRICE CHANGES IN SUBURBAN AREAS: A SYSTEMATIC REVIEW.....	61
Мульська О.П. МІГРАЦІЯ – ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ: КАУЗАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ.....	71
Tarasiuk A.V., Tarasiuk A.O. PECULIARITIES OF TRAINERS' TRAINING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MODERN CONDITIONS.....	76
Шандова Н.В., Мунтян Т.Є. ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	80
Шукліна В.В., Карпенко Д.С., Бурштин В.І. РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	82
Якушев О.В., Самара Н.С. ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ.....	84

Секція: МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

Section: MANAGEMENT AND BUSINESS ADMINISTRATION

Дем'яненко С.І. ЗАКОН СИСТЕМИ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНИХ ОПТИМУМІВ В ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	87
Đuretić Gordana, Krasulja Nevena, Ilic Dejan. VALUE OF WORK WITH RESISTANCE.....	89
Потієнко О.В. ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ СЕРВІС-ДИЗАЙНУ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ «ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В МІСТІ КОЛОМІЯ».....	91
Charekishvili Lia. ABOUT EDUCATION SYSTEM IN GEORGIA: MODERN CHALLENGES.....	94
Соболева Т.О., Когденко А.С. НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ.....	97
Шандова Н.В., Чумак Н.В. УПРАВЛІННЯ АСОРИМЕНТОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	100

Секція: МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА

Section: MARKETING AND LOGISTICS

Ali Soltani, Erfan Soghadi, Fateme Taghavifard, Hamed Najafi Kashkooli. BIG DATA ANALYTICS IN FREIGHT TRAFFIC AND LOGISTICS.....	103
Мандич О.В., Микитась А.В. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	112
Marynina O. (Supervisor Medynskyi D.) SMM MARKETING IN CONDITIONS OF THE WAR IN UKRAINE.....	114
Pikul Y. (Supervisor Medynskyi D.) THE INFLUENCE OF MARKETING LOGISTICS ON THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE.....	116

Соболева Т.О.
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
м. Київ, Україна
Когденко А.С.
здобувач магістерської програми «Менеджмент бізнес-організацій»,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
м. Київ, Україна

НАПРЯМИ АКТИВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ

Сьогодні в Україні наявна ситуація значної невідповідності між обсягами утворюваних відходів та їх утилізацією, що веде до вагомих соціо-екологічних проблем. Майже 98% усіх комунальних відходів вивозиться на сміттєзвалища, а не перероблюється.

Лише в кількох містах існує роздільний збір вторсировини, який часто не працює належним чином. Лише 70 % населення підключено до мережі громадського вивезення відходів. Муніципальні сміттєзвалища не мають належної герметичності, систем очищення газу чи установок для фільтрації.

Практика поводження населеними з відходами знаходиться на досить низькому технологічному рівні і зосереджена лише на утилізації, крім того, ця галузь не має достатніх фінансових ресурсів і характеризується відсутністю досвіду та технічних знань щодо інноваційних технологій. Українська економіка станом на початок року мала застарілу, але розгалужену промислову базу. Велике значення традиційно мала сировинна промисловість (руда, вугілля, сталь). Сільськогосподарський сектор, для якого Україна має сприятливі природні умови завдяки своїм родючим ґрунтам, а отже і відходів в цьому секторі утворюється багато.

Є багато методів та шляхів роботи з відходами. Одним з них є утилізація. Правильна утилізація відходів є економічно обґрунтованим рішенням. Це необхідно для зменшення передачі захворювань та забруднення навколишнього середовища.

Утилізація – це перероблення відходів з метою раціонального використання. Утилізація небезпечних відходів підприємства – дуже відповідальна процедура, яку слід виконувати згідно законодавчих норм та приписів [1].

Інший метод – переробка. Переробка – це динамічний процес відновлення життєвого циклу матеріалу. Символ переробки, який ми знаємо, має 3 стрілки, що переслідують одна одну. Кожна стрілка представляє один крок у триетапному процесі що завершує цикл переробки.

На разі громадський рух не виявляє активної позиції по відношенню покинутих відходів – це відноситься, як до виробничих підприємств, так і до простих побутових відходів. Натомість, гострий спротив населення спостерігається при ввезенні до їх місця проживання відходів з інших місцевостей.

За результатами соціологічних досліджень [2], 88 % громадяни України вважають проблему поводження з відходами як важливу, з них 49 % оцінили проблему відходонакопичення, як надзвичайно важливу. Вирішення цієї проблеми, на думку 75 % громадян, є запорукою здоров'я людини, 81,4 % – запорукою чистого довкілля, 34,7 % – індикатором рівня загального розвитку держави. Водночас лише 23,5 % громадян вважають, що питання відходів має бути одним із центральних під час кампанії на місцевих виборах, а 51,5 % визнають, що це питання повинно бути присутнім, але не є найважливішим. Понад 80 % громадян оцінили інформаційну просвітницьку роботу щодо правильного поводження з відходами на національному та місцевому рівнях як недостатню.

В Києві наразі діє «Центр управління відходами», який позиціонує себе першою сервісною компанією, що організовує правильну утилізацію великого переліку відходів. Компанія має дві сортувальні бази: у Києві – для небезпечних відходів, та у Фастівці – для побутових відходів. Команда підприємства складається з 60 людей, які працюють з 2014 року.

Щодо нормативних документів, то розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. схвалено Національну стратегію управління відходами в Україні до 2030 року, основне завдання якої «...полягає у необхідності вирішення критичної ситуації, яка склалася з утворенням, накопиченням, зберіганням, переробленням, утилізацією та захороненням відходів і характеризується подальшим розвитком екологічних загроз. Проблема відходів в Україні вирізняється особливою масштабністю і значимістю як внаслідок домінування в національній економіці ресурсоемних багатовідхідних технологій, так і через відсутність протягом тривалого часу адекватного реагування на її виклики. Значні масштаби ресурсокористування та енергетично-сировинна спеціалізація національної економіки разом із застарілою технологічною базою визначали і надалі визначають високі показники утворення та нагромадження відходів».

Критичний стан із нагромадженням відходів у регіонах України вимагає реалізації радикальних рішень системного характеру, а саме:

1. Послідовної реалізації стратегії управління відходами, що базується на узгодженості дій на різних рівнях ієрархії управління.

2. Наявності жорсткого контролю та забезпечення дотримання законодавства, бо у багатьох випадках справжньою проблемою є не відсутність законодавства (тобто є екологічні норми та стандарти), а відсутність дотримання та виконання цих законів. Це стосується діяльності зі збирання та вивезення, а також утилізації відходів на полігонах.

3. Створення організаційно-правових умов для інвестиційної привабливості індустрії перероблення відходів.

4. Міжгалузевого узгодження планів управління відходами, що передбачає координацію дій між міністерствами і відомствами на шляху реалізації національної стратегії у цій сфері.

5. Формування екологічного світогляду населення, яке повинно бути невід'ємною складовою національної системи освіти і виховання.

6. Стандарти у сфері захоронення – велика кількість сміттєзвалищ/звалищ (майже в кожному селі), які зазвичай не відповідають екологічним нормам, а також поширення несанкціонованих сміттєзвалищ в Україні робить ситуацію із захороненням практично неконтрольованою.

7. Роздільний збір та сортування побутових відходів. Населення не має достатньої інформації про це і не має бажання, навіть небажання сортувати своє побутове сміття самостійно. Загальний рівень охоплення послугами з поводження з побутовими відходами, особливо в сільській місцевості, низька, при цьому вартість послуг роздільного збору ще нижчі.

8. Комплексний підхід до поводження з відходами або тотальний інтегрований підхід до поводження з побутовими відходами – система, яка б охоплювала всі етапи ієрархії відходів від запобігання до утилізації, включаючи переробку та утилізацію.

Головне завдання політики щодо відходів – уникати та переробляти відходи. Це потрібно для охорони природних ресурсів. Короткострокова мета – переробити всі міські відходи екологічно чистим способом. Окрім технічних, соціальних та політичних умов, цей процес також потребує юридичних рішень.

Список літератури

1. Небезпечні відходи промислових підприємств. URL: <https://bodnarivkaeko.lviv.ua/index.php/utyilizatsiia-nebezpechnykh-vidkhodiv-promyslovymy-pidpriemstvamy> (дата звернення: 20.12.2021).
2. Ставлення громадян до проблеми поводження з відходами та до дій місцевої влади у цьому напрямку. URL: <http://epl.org.ua/environment/stavlennya-gromadyan-do-problemy-povodzhennya-z-vidhodamy-ta-do-dij-mistsevoyi-vlady-utsomu-napryamku/> (дата звернення: 20.12.2021).