

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»
(назва теми)

здобувача Кривоноса Антона Ігоровича



Науковий керівник: к.е.н., доцент Барабась Д.О.



**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
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:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри:



Олена ШАТЛОВА
«14» лютого 2023 р



Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кривоносу Антону Ігоровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Обґрунтування напрямів формування цифрових конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	Система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних та прикладних аспектів процесу формування конкурентних переваг бізнес-організації

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

У розділі 1	Розкрити теоретико-методичні основи формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації, у т.ч.:
	– розкрити поняття і види конкурентних переваг бізнес-організації;
	– розглянути процес формування конкурентних переваг бізнес-організації;
	– охарактеризувати інструментарій формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

У розділі 2	Обґрунтувати напрями формування цифрових конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», у т.ч.:
	- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
	- оцінити та діагностувати конкурентні переваги ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»
	- розробити й обґрунтувати заходи з удосконалення процесу цифровізації у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг.

Завдання підготував науковий керівник



(підпис)

Д.О. Барабась

(ім'я, прізвище)

«08» лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

А. І. Кривонос

(ім'я, прізвище)

«08» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 59 сторінок, таблиць - 13 шт.,
рисуноків - 17 шт. та використаних джерел - 39 шт.

«Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Об'єкт дослідження - система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації.

Мета роботи – розкриття теоретичних та прикладних аспектів процесу формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Постановка такої мети дослідження зумовила необхідність вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

- дослідити поняття і види конкурентних переваг бізнес-організації;
- визначити процес формування конкурентних переваг бізнес-організації на засадах цифровізації;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- провести діагностику конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- розробити й обґрунтувати заходи з удосконалення процесу цифровізації у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та аргументовані пропозиції щодо формування цифрових конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К», складено пропозиції щодо посилення цифровізації діяльності, оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів, що дозволить підприємству покращити свою позицію на ринку.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: цифровізація, конкурентні переваги, управління, ефективність, бізнес-організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-організацій»
очної (денної) форми навчання

Кривоноса Антона Ігоровича

на тему: **Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації**

Логіко-структурний рівень роботи. Логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» витримано, актуальність теми обґрунтовано, є незначні порушення зв'язків між розділами роботи

Рівень пошукової глибини. Робота виконана на актуальну для компанії тему, побудована у відповідності до основної тематичної логіки.

Теоретико-методичний рівень роботи. Проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, наявні зіставлення та узагальнення різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; окремі аспекти інструментарію формування цифрових конкурентних переваг не набули належної глибини розкриття.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Проведено діагностику проблеми, виявлені причини проблеми проаналізовано недостатньо глибоко, пропозиції щодо формування цифрових конкурентних переваг ТОВ «ЕПЦЕНТР К» не завжди корелюють з результатами аналізу, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал подано відповідно до мети й завдань, управлінські аспекти реалізації наданих пропозицій опрацьовано в обмеженому обсязі.

Рівень наукової етики. Автором витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, матеріал подано відповідно норм етики цитування.

Організаційний рівень проведення дослідження. Регламент виконання в більшості витримувався, недоліки виправлялись автором, зауваження наукового керівника враховувались.

Публікації автора: підготовлена спільна стаття з проблематики теми КБР, яка прийнята до друку у вітчизняному фаховому виданні.

Кількість балів за якість КБР: 46 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». За результатами проведеного дослідження можливо дійти висновку, що автор має достатній рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на поліпшення її ринкової позиції.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту. Результати проведеного дослідження дають всі підстави для рекомендації роботи до захисту перед ЕК та присвоєння Кривоносу Антону Ігоровичу кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник Барз к.е.н., доцент Барабась Д.О.

«31» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Кривоноса Антона Ігоровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації»

Актуальність

теми Своєчасність аналізу обраного питання вдосконалює певні аспекти функціонування бізнес- організації в умовах цифрової конкуренції.

Позитивні риси

роботи Студент виявив фахову обізнаність, дисциплінованість та вчасне виконання поставлених завдань. Продемонстрував аналітичні здібності, відповідально ставився до виконання дорученої роботи та докладав зусиль до поглиблення знань та удосконалення професійних якостей.

Зауваження до

роботи Відсутні

Практичне значення одержаних

результатів Запропоновані практичні рекомендації заходів з удосконалення процесу цифровізації в ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

Юрисекретар

Кривонос А.І.

(підпис, ПІБ)

Юрисекретар

Кривонос А.І.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Поняття і види конкурентних переваг бізнес-організації	5
1.2. Процес формування конкурентних переваг бізнес-організації на засадах цифровізації.....	15
РОЗДІЛ 2	
ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	25
2.2. Діагностика конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	33
2.3. Розроблення й обґрунтування заходів з удосконалення процесу цифровізації у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг ..	43
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. Останнім часом бізнес-середовище все частіше використовує такі терміни, як оцифрування, цифровізація або цифрова економіка. Вони стосуються багатьох сфер діяльності бізнес-організації, але зазвичай вони пов'язані з технологіями, ІТ, комунікацією або Інтернетом. Переваги цифрових технологій численні: вони надають потужніші засоби для здійснення процесів, створюють більш природні канали зв'язку для охоплення споживачів і вирівнюють ігрове поле для стартапів. Зберігати конкурентну перевагу за допомогою цифрової трансформації стає все складніше, оскільки цифрова інфраструктура стає статус-кво в бізнесі. Цифрова трансформація допомагає компаніям досягати та підтримувати конкурентну перевагу у своїй галузі. Завдяки використанню доступних інструментів, які підвищують продуктивність персоналу та зменшують витрати, компанії можуть насолоджуватися більшою операційною спроможністю, забезпечуючи чудовий досвід роботи з клієнтами. Тому аспекти формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації є вкрай актуальними на сьогодні.

Питання формування цифрових конкурентних переваг було розглянуто у роботах таких дослідників як: Голобородько А., Кубишина Н., Джерелюк Ю. О., Біла В. В., Каламан О. Б., Мандрикін Д. В., Кієнко Д. А., Колмакова О. М., Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В., Савченко М. В., Іванов В. М., Пахуча Е., Бабика В. та інші.

Мета роботи – розкриття теоретичних та прикладних аспектів процесу формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Постановка такої мети дослідження зумовила необхідність вирішення таких взаємопов'язаних завдань:

- дослідити поняття і види конкурентних переваг бізнес-організації;
- визначити процес формування конкурентних переваг бізнес-організації на засадах цифровізації;

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- провести діагностику конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»;
- розробити й обґрунтувати заходи з удосконалення процесу цифровізації у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг.

Об’єкт дослідження - система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження формування цифрових конкурентних переваг застосувались: методи економічного та статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур.

Практичне значення одержаних результатів. За результатами дослідження сформульовані та аргументовані пропозиції щодо формування цифрових конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К», складено пропозиції щодо посилення цифровізації діяльності, оцінено очікувану ефективність запропонованих заходів, що дозволить підприємству покращити свою позицію на ринку.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації за темою роботи, монографії вітчизняних і зарубіжних вчених, публікацій у періодичних виданнях на тему управління збутовою діяльністю на підприємстві, а також фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К» за 3 роки.

Структура роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків. Містить рисунків - 18, таблиць - 14, літературних джерел – 39 та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття і види конкурентних переваг бізнес-організації

Конкурентні переваги бізнес-організацій є фундаментом їхньої конкурентоспроможності, вони забезпечують позитивну динаміку частки ринку, обсягів продажу, прибутку та рентабельності виробництва, виступають як ключова діяльність з формування їх здатності вижити та успішно розвиватися на ринку.

В економічній літературі поняття конкурентних переваг недостатньо освітлено. Першим ученим, який використовував це поняття, є американський економіст М. Портер, який розглядав конкурентну перевагу як становище фірми ринку, що дозволяє їй долати сили конкуренції та залучати покупців. На його думку, конкурентні переваги організації можна розділити на два види: низькі витрати, тобто здатність до виробництва продукції з витратами, меншими ніж у конкурентів, і диференціацію товарів, що є здатністю до забезпечення споживачів унікальною та більшою цінністю [31].

У своїх роботах М. Портер починає з твердження, що конкурентна перевага відноситься до ситуації, в якій бізнес-організації вдається домінувати у галузі протягом тривалого проміжку часу. Досягнення конкурентної переваги М. Портер визначає як мету кожної компанії і запитує, яким чином компанія може його досягти. Автор приходиться до думки про те, що «відмінність між компаніями з витрат або цінами відбуваються із сотень дій, необхідних для створення, виробництва, продажу та постачання товару або послуги, таких як, інформування споживачів, складання кінцевого продукту або навчання співробітників» [31].

Висновки М. Портера здаються закономірними, але автор зазначає, що компанії покладаються на один із двох способів досягнення переваги: на операційну ефективність або на конкурентну стратегію, яка дозволяє досягти успіху на основі унікального позиціонування, пропонуючи ринку оригінальну продукцію чи послугу.

При першому підході компанія намагається визначити, що є «найкращим методом» виконання завдання і потім впроваджує цей процес у своїй організації. Згідно з М. Портером, конкуренція, спрямована просто на досягнення операційної ефективності, – це гра з нульовою сумою, тому що конкуренти намагатимуться скопіювати інновації та «найкращі методи» [26; 31]. Ми солідарні з М. Портером і вважаємо, що компанії, залучені до цього підходу, зосереджуються на одноманітному, а управління перетворюється на досягнення однієї мети – просто не відставати від конкурентів.

Другий підхід, «стратегічне позиціонування», як пояснює М. Портер, «означає виконання дій, відмінних від дій конкурентів, або виконання подібних дій, але інакше» [31]. Більше того, «у той час як операційна ефективність – це досягнення переваги в окремих діях чи функціях, стратегія – це комбінування дій» [31]. Автор акцентує увагу на суворій дисципліні, завдяки якій компанія може дотримуватись вибраної стратегії та відкидати всі інші варіанти: «Конкурентна перевага заснована на всій системі дій компанії. Шлях з «підганяння» дій під обрану стратегію важкий, тому що вимагає інтегрованих рішень та проектування цих дій на незалежні підрозділи».

У таблиці 1.1 ми систематизували та проаналізували різні твердження окремих науковців щодо тлумачень поняття конкурентної переваги. Проте методологія визначення даної категорії коригується практикою ведення бізнесу, отже, розглядаючи методологічні аспекти, ми приходимо до необхідності оцінки впливу практики ринкової поведінки.

Відповідно, можемо зазначити, що конкурентна перевага бізнес-організації – це система характеристик її діяльності, яка свідчить про перевагу над іншими конкурентами та високий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «конкурентна перевага» різними авторами

Автор	Визначення
М. Портер [31]	виражається або в нижчих, ніж конкурентів, витратах, або у здатності змінювати та контролювати ціну з надбавкою, яка перевищує додаткову вартість зміни цін. Деякі конкурентні переваги є наслідком відмінностей в операційній ефективності, але найбільш суттєві переваги виражаються в тому, що їхній носій займає унікальну конкурентну позицію
Мацур Я.В. [21]	являється концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів)
Лісін М.С. [19]	економічні відносини суб'єктів господарювання, що виявляються у перевазі над конкурентами на конкурентному ринку в умовах впливу навколишнього середовища
Галан Л.В. [4]	перевага підприємства над конкурентами в економічній, управлінській та технічній діяльності, що пов'язана з НДДКР, виробництвом та продажем продукції, сервісним обслуговуванням
Джерелюк Ю.О. [9]	перевага, яка існує у компанії перед конкурентами в галузі, що відображається у пропозиції споживачам товарів чи послуг за нижчими цінами, кращої якості, у більшому асортименті, що мають унікальні властивості тощо
Коркач І.В. [16]	це складова системи конкурентних відносин, визначальна можливість підприємства випередити конкурентів та досягти конкурентоспроможності
Попов О. [26]	це ті характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами
Мельник Т. [22]	конкурентна перевага фірми є тоді, коли вона здійснює стратегію створення цінності, не будучи одночасно реалізованою будь-якими діючими або потенційними конкурентами
Саламаха С. [29]	це становище фірми над ринком, що дозволяє їй долати сили конкуренції та залучати до себе покупців. Основою конкурентної переваги є унікальні активи підприємства або особлива компетентність у сферах бізнесу
Шевченко Л.С. [36]	це ексклюзивна цінність, яку має фірма і яка дає їй перевагу перед конкурентами

Джерело: розроблено автором на основі [4; 9; 16; 19; 21; 22; 26; 29; 31; 36]

Автор Стоянець Н.В. вважає [33]: ІТ не є конкурентною перевагою і величезні інвестиції підприємств у інформаційну інфраструктуру не дають надмірної віддачі, а в деяких випадках навіть є необхідними. Однак, багато керівників конкурентною перевагою своєї компанії, як і раніше, називають нову

технологію або обладнання. Наприклад, переведення бухгалтерії на нову версію 1С, можливо, є нововведенням для конкретної бізнес-організації, але клієнтам очевидні лише ті переваги, які доходять до них безпосередньо і є для них споживчою цінністю: терміни, якість, надійність тощо. Це стосується і кваліфікації персоналу, що також часто називають конкурентною перевагою. На наш погляд це помилково. Тут йдеться про відносні відмінності (відносні, тому що ці відмінності ми бачимо при порівнянні з аналогічними бізнес-організаціями над ринком).

Споживачі товарів та послуг не розрізняють та не реагують на такі досягнення, які далися окремій бізнес-організації з великими труднощами, так як масовий споживач купує і користується продукцією лише на рівні порогу свого сприйняття. На нашу думку, відповідь на питання, які відмінності переходять у розряд конкурентних переваг, можна відповісти тільки в тому випадку, що саме зараз перебуває у фокусі конкуренції.

У бізнес-організації можуть бути досягнення за якістю товарів і їх асортименту, але якщо вони потрапляють у фокус конкуренції, тобто для клієнтів вони малозначні, тоді всі ці досягнення стають лише чудовими відмінностями, але в конкурентні переваги на даний момент не перетворюються. Тому розглянемо властивості конкурентних переваг бізнес-організації (рис. 1.1).

Конкурентна перевага відноситься до факторів, які дозволяють бізнес-організації виробляти товари або послуги краще або дешевше, ніж її конкуренти. Ці фактори дозволяють виробничому суб'єкту генерувати більший обсяг продажів або вищу маржу порівняно з конкурентами на ринку [30].

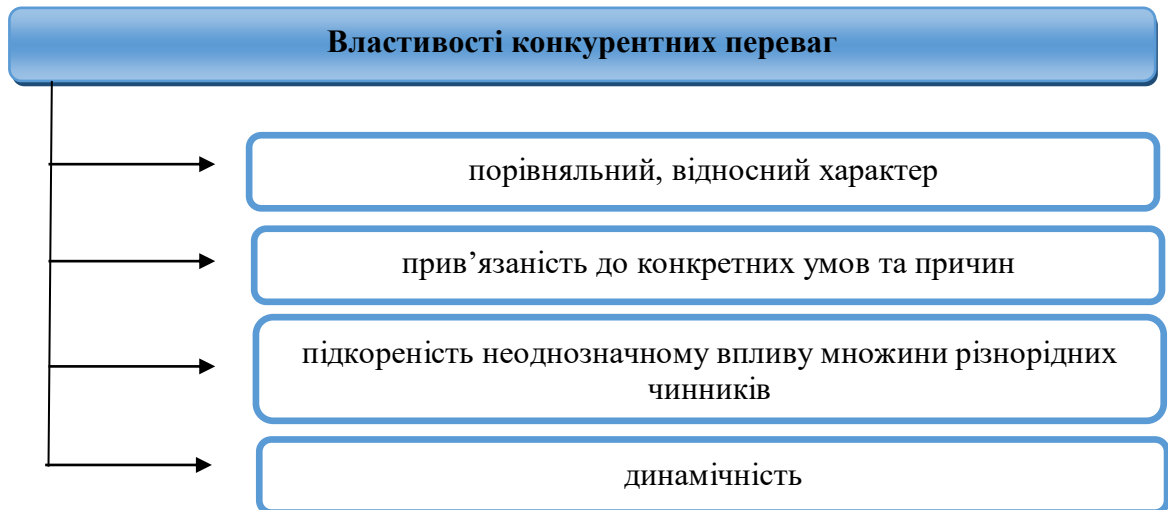


Рисунок 1.1 – Властивості конкурентних переваг бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [11; 30]

Конкурентні переваги пояснюються різними факторами, включаючи структуру витрат, брендинг, якість пропонованих продуктів, мережу розподілу, інтелектуальну власність і обслуговування клієнтів. При цьому, дуже важливо розуміти основні критерії, яким повинні відповідати конкурентні переваги бізнес-організації (рис. 1.2).

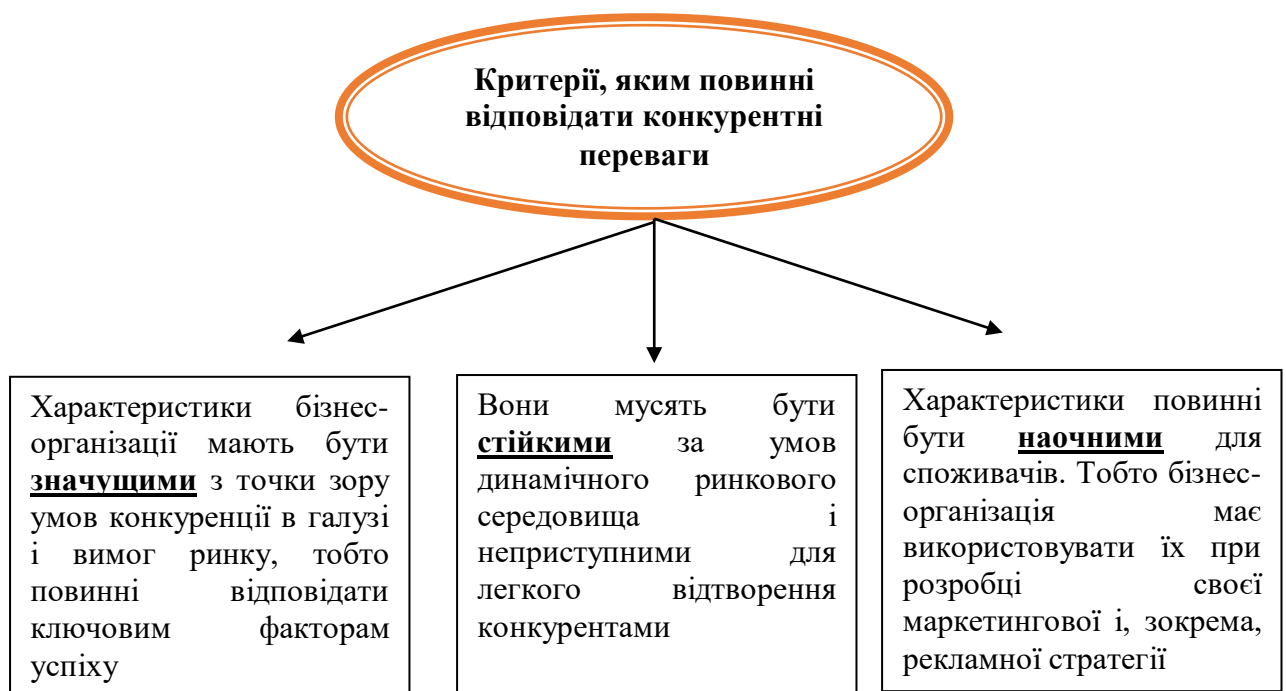


Рисунок 1.2 – Критерії, яким повинні відповідати конкурентні переваги бізнес-організації

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Таким чином, конкурентні переваги компанії мають бути значущими, стійкими та наочними. Лише завдяки таким критеріям, бізнес-організація ефективно організує політику управління конкурентоспроможністю в мінливому зовнішньому середовищі.

У зв'язку з постійним зміною кон'юнктури ринку, змінами чинників, які впливають на діяльність бізнес-організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, неспроможні існувати вічно, кожна з них переживає свій життєвий цикл (рис. 1.3). Зважаючи на те, що всі зміни не можуть відбуватися одночасно, життєві цикли конкурентних переваг у різних бізнес-організаціях та в різні моменти часу різні, а отже, всі конкурентні переваги відрізняються за стадіями життєвого циклу [1]. В цілому, розрізняють три основні етапи життєвого циклу конкурентної переваги: становлення, здобуття вигоди та зникнення.

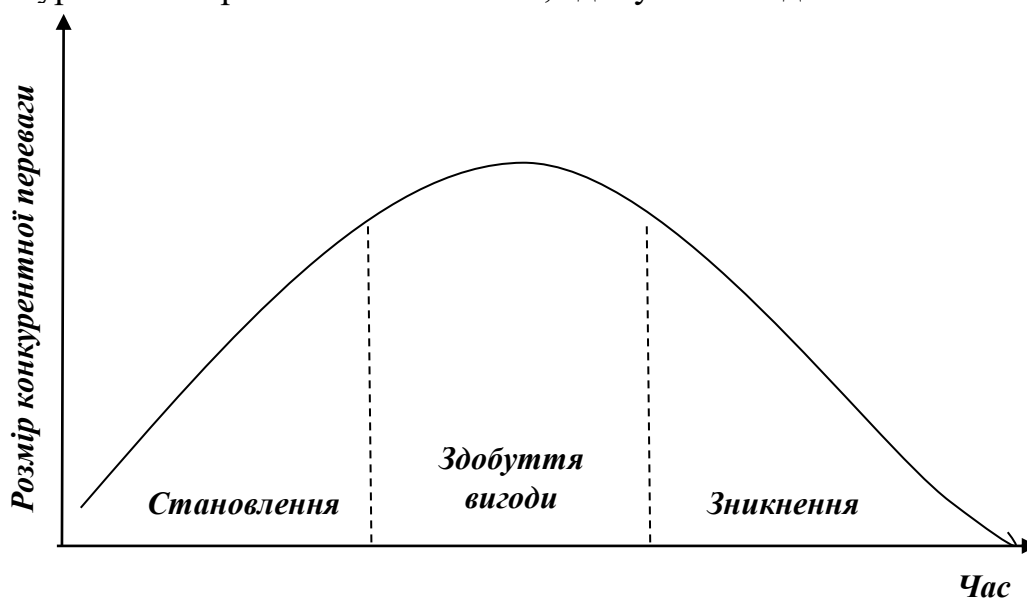


Рисунок 1.3 – Життєвий цикл конкурентної переваги

Джерело: розроблено автором на основі [1]

На стадії становлення бізнес-організація робить агресивні кроки щодо збільшення відриву від конкурентів, інвестує значні кошти у зміцнення своєї переваги.

Під час періоду здобуття вигоди компанія отримує всі вигоди наявної конкурентної переваги та отримує прибуток вище, ніж у середньому у галузі, що дає можливість відшкодувати видатки створення переваги.

На заключному етапі зникнення бізнес-організація втрачає свої позиції та має вжити нових стратегічних наступальних дій.

Класифікація конкурентних переваг приведена у Додатку А. Відповідно, дану категорію поділяють на ряд класифікаційних ознак. Проте хочемо звернути увагу на види конкурентних переваг за такою класифікаційною ознакою як джерело походження та, відповідно, встановили, що розрізняють два блоки їх типології, а саме: внутрішні та зовнішні (рис. 1.4).

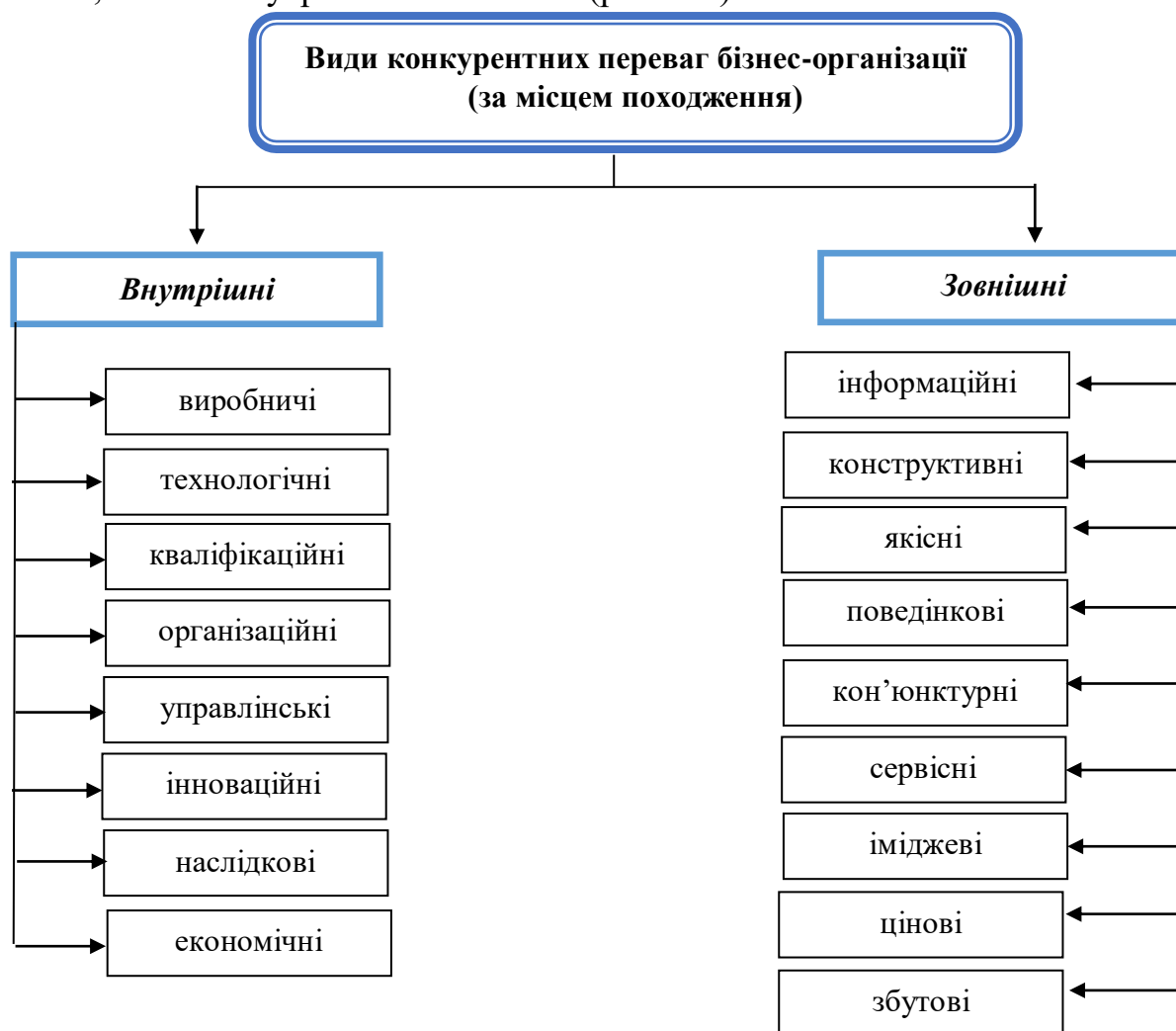


Рисунок 1.4 – Види конкурентних переваг бізнес-організації за класифікаційною ознакою місця походження

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 9]

До внутрішніх відносять: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові та економічні. Серед зовнішніх видів конкурентних переваг прийнято розрізняти наступні: інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові та збутові.

Як бачимо, існує досить велика кількість різновидів конкурентних переваг. У бізнес-організації, як і її продуктів, може бути одна чи кілька конкурентних переваг. Розглянемо детальніше окремі їх види.

Технологічні - переваги, що впливають на якість продуктів бізнес-організації та її продуктивність. До таких відноситься обладнання та запатентовані технології. До технологічних та інформаційних переваг можна віднести і цифрові конкурентні переваги (рис. 1.5).

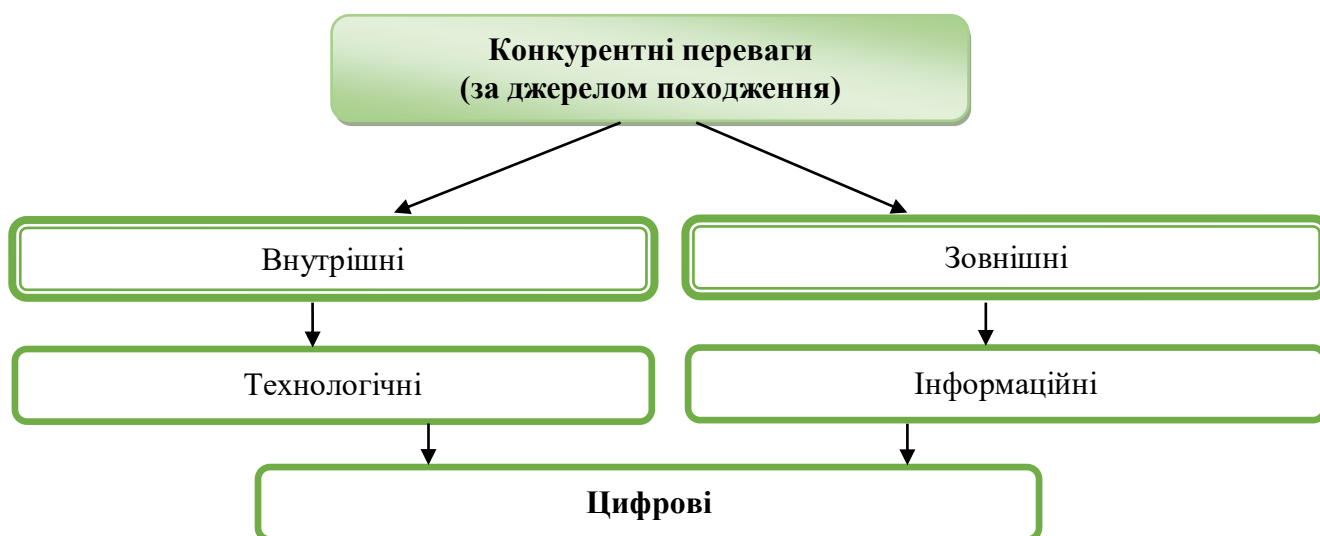


Рисунок 1.5. – Місце цифрових конкурентних переваг в загальній структурі класифікації даної категорії

Джерело: розроблено автором на основі [1; 9]

Ресурсні. До цих переваг належить доступ компанії до найбільш якісної або дешевої сировини.

Ринкові - це переваги, що стосуються рекламних кампаній, системи збуту, дистрибуції, сервісу після продажу товару (послуги) та частки ринку.

Інноваційні. До таких переваг належить задіяння у роботі вчених та результатів науково-дослідних робіт, що допомагає вдосконалити товари та послуги компанії, збільшити асортимент.

Культурні - це переваги, пов'язані зі схожістю чи відмінностями культури країн, де працює бізнес-організація.

Управлінські. До цих переваг належить здатність компанії залучати кваліфікованих спеціалістів на різних етапах роботи. Це можуть бути менеджери, співробітники з великим досвідом, топові маркетологи та інші професіонали.

Конкурентні переваги створюють більшу цінність для фірми та її акціонерів завдяки певним сильним сторонам або умовам. Чим стійкішою є конкурентна перевага, тим важче конкурентам нейтралізувати цю перевагу. Відповідно, розрізняють два основних типи конкурентних переваг - це порівняльна перевага та диференціальна перевага [10].

Здатність фірми виробляти товар чи послугу ефективніше, ніж її конкуренти, що призводить до більшої норми прибутку, створює порівняльну перевагу. Раціональні споживачі виберуть дешевший з будь-яких двох ідеальних замінників. Наприклад, автовласник буде купувати бензин на АЗС на 5 грн. дешевше, ніж на інших заправках у цьому районі. Для недосконалих замінників, як-от Pepsi проти Coca-Cola, вищі націнки для виробників з найнижчими витратами можуть зрештою принести вищий прибуток.

Наприклад, фірма, яка виробляє продукт у Китаї, може мати нижчі витрати на оплату праці, ніж компанія, яка виробляє в США, тому вона може запропонувати такий же продукт за нижчою ціною. У контексті економіки міжнародної торгівлі альтернативна вартість визначає порівняльні переваги [13].

Amazon є прикладом компанії, яка зосереджена на створенні та збереженні порівняльних переваг. Платформа електронної комерції має такий рівень масштабу та ефективності, який важко відтворити роздрібним конкурентам, що дозволяє їй піднятися на провідне місце в основному завдяки ціновій конкуренції.

Диференціальна перевага полягає в тому, що продукти або послуги фірми відрізняються від пропозицій її конкурентів і вважаються кращими. Передова технологія, захищені патентом продукти або процеси, найкращий персонал і сильна ідентичність бренду – все це рушії диференціальної переваги. Ці фактори сприяють високій маржі та великій частці ринку.

Apple відома тим, що створює інноваційні продукти, такі як iPhone, і підтримує своє лідерство на ринку за допомогою кмітливих маркетингових кампаній для створення елітного бренду. Великі фармацевтичні компанії також можуть продавати фірмові ліки за високими цінами, оскільки вони захищені патентами [23].

Таким чином, можна зробити висновок, що конкурентні переваги бізнес-організації являють собою сукупність її можливостей, реалізація яких у конкретної ринкової ситуації дозволяє протистояти конкуренції та залучати більше покупців, порівняно із конкурентами. Конкурентні переваги компанії мають бути значущими, стійкими та наочними. Лише завдяки таким критеріям, бізнес-організація ефективно організує політику управління конкурентоспроможністю в мінливому зовнішньому середовищі. У зв'язку з постійним зміною кон'юнктури ринку, змінами чинників, які впливають на діяльність бізнес-організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, неспроможні існувати вічно, кожна з них переживає свій життєвий цикл. Розрізняють три основні етапи життєвого циклу конкурентної переваги: становлення, здобуття вигоди та зникнення. Визначили два блоки типології конкурентних переваг, а саме: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносять: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові та економічні. Серед зовнішніх видів конкурентних переваг прийнято розрізняти наступні: інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові та збутові.

1.2. Процес формування конкурентних переваг бізнес-організації на засадах цифровізації

Цифрова трансформація змінює бізнес-моделі, методи виробництва та розподілу, а також спосіб конкуренції бізнес-організацій. Цифровізація зменшила витрати на розширення виробництва, рекламу та розповсюдження для нових учасників. Наприклад, доступність послуг хмарних обчислень надає меншим і новим компаніям гнучкий доступ до значної обчислювальної потужності без інвестування у фізичну інфраструктуру. Якщо говорити ширше, основні цифрові продукти можна відтворити майже з нульовими граничними витратами. Це може дозволити інноваційним стартапам швидко розвиватися та завойовувати частку ринку, коли вони виводять продукт на ринок, часто з невеликою кількістю працівників, невеликою кількістю матеріальних активів і обмеженим географічним відбитком [20].

Через ці канали цифрова трансформація пропонує потенціал для стимулювання конкуренції та отримання суттєвих переваг для споживачів. Крім того, бізнес-моделі на основі платформ (Airbnb, Uber, Amazon, eBay тощо) також підвищили конкуренцію на деяких традиційних ринках, таких як розміщення, транспортні послуги чи роздрібні послуги, де конкурують онлайніві та офлайніві бізнес-моделі.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидко мінливої ринкової ситуації бізнес-організації повинні приділяти значну увагу формуванню та утриманню конкурентних переваг, які є стратегічними та унікальними, а також мають високий рівень стійкості. Для створення конкурентних переваг бізнес-організації необхідно, перш за все [14]:

- оцінити конкурентний статус в ринкових умовах;
- сформуванати конкурентний потенціал з урахуванням конкурентних сил ринку;

- створити об'єктивні передумови для виживання та розвитку в умовах невизначеності та ризику;

- встановити пріоритетні цілі та стратегії інноваційного розвитку.

В основному виділяють дві групи факторів, які забезпечують бізнес-організації конкурентні переваги:

- перевага в ресурсах, що виражається насамперед їх високою якістю та низькими цінами;

- найкращі вміння, майстерність, здібності, які забезпечують високу ефективність та якість виконання всіх видів робіт.

При формуванні та реалізації конкурентних переваг необхідно враховувати їх властивості, серед яких можна виділити наступні [25]:

- конкурентні переваги виявляються за наявності конкурентів;

- конкурентні переваги мають відносний характер, зумовлений конкретними умовами, зміна яких веде до їх повної чи часткової втрати;

- конкурентні переваги характеризуються динамічністю;

- конкурентні переваги насилу піддаються копіюванню конкурентами.

На склад конкурентних переваг виробничих організацій впливає галузь, до якої вони відносяться. Якщо організація є високотехнологічною, то її конкурентні переваги ґрунтуватимуться на технологічних інноваціях. Якщо ж організація характеризується масовим типом виробництва, то її конкурентні переваги будуть низькі витрати, територіальне розташування, популярність торгової марки та ін.

Отже, для того, щоб зберегти свої ринкові позиції, бізнес-організація має підтримувати створені раніше конкурентні переваги. При цьому конкурентні переваги компанії мають виступати як стратегічні чинники успіху та задовольняти наступним вимогам [16]:

- враховувати специфічні потреби клієнта;

- забезпечувати унікальність власної марки протягом тривалого періоду порівняно з конкуруючими з нею марками;

- враховувати специфічні здібності та ресурси бізнес-організації, які важко чи неможливо імітувати тощо.

Процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнес-організації має стосуватися всієї її діяльності. В результаті цього, у всіх аспектах діяльності підприємства здійснюватимуться зміни, що сприятимуть збільшенню кількості джерел цифрових конкурентних переваг (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Джерела конкурентних переваг діджиталізації бізнес-організації в системі цифрової економіки

Джерело: розроблено автором на основі [20; 25]

Для формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій кожної бізнес-організації необхідно здійснити правильний вибір пріоритетів та розробити конкурентну стратегію. Така стратегія розробляється відповідно до етапів: підготовчого, проектного, впровадження конкурентних переваг та аналізу результатів такого впровадження (рис. 1.7). Під час розробки стратегії формування

нових конкурентних переваг потрібно по завершенню другого та четвертого етапу здійснювати моніторинг рівня відповідності ефективності та стійкості розроблених конкурентних переваг.

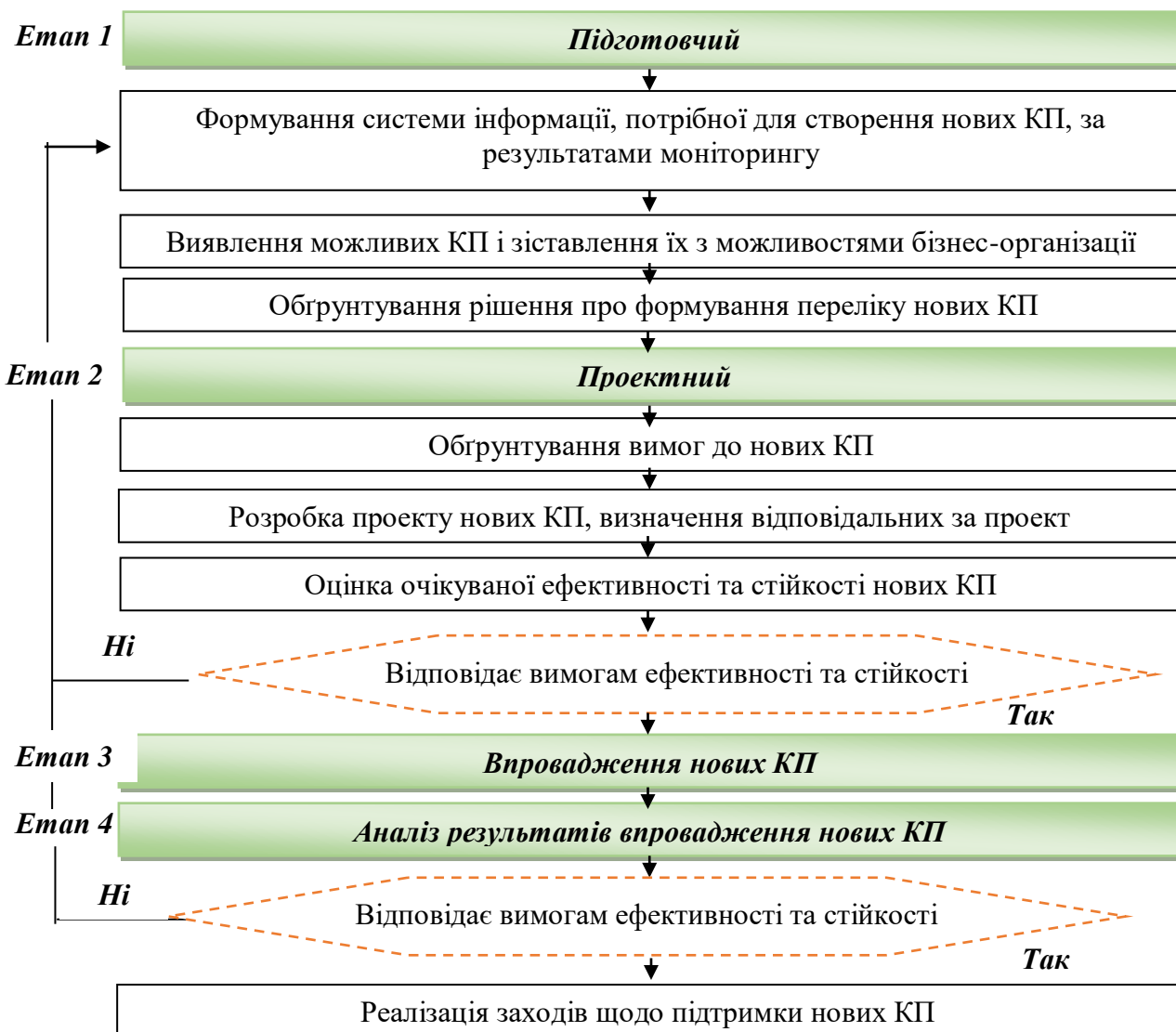


Рисунок 1.7 – Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [12; 25]

У випадку, коли нові конкурентні переваги не досягають поставлених перед ними завдань, потрібно повертатися до першого підготовчого етапу розробки стратегії формування нових конкурентних переваг.

Будь-яка конкурентна стратегія має на меті забезпечення для бізнес-організації такої ринкової позиції, якою вона найкраще буде захищена від впливу сил конкуренції чи сама зможе здійснювати на них вплив [17]. Конкурентна стратегія має найбільшою мірою відповідати тенденціям розвитку ринкових умов, найкращим чином використовувати сильні сторони діяльності бізнес-організації, забезпечувати її конкурентні переваги у довгостроковій перспективі та передбачати як наступальні, так і оборонні дії. Яку конкурентну стратегію вибере бізнес-організація, залежить багато в чому від того, які конкурентні переваги вона хоче собі забезпечити і який час бажає їх зберегти.

Відповідно до цього, ми систематизували ключові умови формування конкурентних переваг бізнес-організації (рис. 1.8).



Рисунок 1.8 – Умови формування конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором на основі [7]

У сучасних економічних умовах існує необхідність у створенні комплексної системи формування та підтримки конкурентних переваг бізнес-

організації, що включає в себе сукупність постійно здійснюваних інноваційних, інвестиційних, маркетингових, організаційно-управлінських, кадрових та соціальних заходів. Така система повинна мати чітко поставлену мету, враховувати зміни кон'юнктури ринку, бути адаптивною та забезпечувати можливості для швидкого та гнучкого прийняття ефективних управлінських рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства залежно від різних підходів до трактування конкурентоспроможності

Підхід	Ланцюг створення вартості			
	Розробка	Виробництво	Маркетинг	Обслуговування
Ресурсний		Застосування digital-технологій в забезпеченні та розрахунку оцінки ефективності ресурсів; продуктивності та рентабельності		
Інноваційний	Застосування digital-технологій в розробці та впровадженні інновацій; доля патентів та ноу-хау			
Ринковий			Застосування digital-технологій у вивченні споживачів, активізації продажів, вивченні ефективності комунікацій	
Інвестиційний	Застосування digital-технологій як інструменту інвестиційної привабливості; в розрахунках окупності, доходності інвестицій			
Аналітичний	Розробка великих комплексних систем, низькі витрати модернізації	Постійний контроль якості, дистанційне обслуговування	Нові споживчі «інтерфейси», нові способи сегментації та індивідуалізації потреб споживачів	Віддалене обслуговування, профілактичне обслуговування, нові послуги

Джерело: розроблено автором на основі [7; 18; 20]

Компанії з високою цифровою зрілістю мають на 62% більше шансів, ніж їхні аналоги, відчувати значне зростання продажів за останні три роки. У цей час пандемії найбільш ініціативні організації матимуть значну конкурентну перевагу, а отже, отримають від цього вигоду.

Запровадження цифрових технологій спочатку розглядалося як спосіб підвищення ефективності існуючих бізнес-моделей і бізнес-процесів шляхом, наприклад, зниження витрат, покращення якості продукції, підвищення зручності та скорочення часу доставки. Сьогодні цифрові технології еволюціонували до стану, коли наслідки для конкуренції та конкурентних результатів є набагато більш фундаментальними. Посилення цифровізації може докорінно змінити ринкові структури, наприклад, шляхом зміни висоти входу та бар'єрів мобільності, зміни ключових конкурентних параметрів на ринку та прокласти шлях для створення нових конкурентів і нових заміників.

Крім того, цифровізація дозволяє створювати більш складні (цифрові) екосистеми. У таких екосистемах цінність створюється шляхом поєднання кількох різнорідних і взаємодоповнюючих цифрових технологій, що належать різним фірмам (та іншим типам учасників). Ресурси та можливості, пов'язані з цими цифровими технологіями, є визначальними факторами для ролі, яку фірми відіграють у такій екосистемі, варіюючи від фірми-основи до легкозамінного комплементора. Позиція бізнес-організацій і роль, яку вони відіграють у таких змінних ринкових структурах і екосистемах, значною мірою визначаються тим, як посилення цифровізації впливає на конкурентоспроможність ресурсів і можливостей. Посилення цифровізації робить деякі ресурси та можливості менш важливими, тоді як підвищує конкурентоспроможність інших [20; 22].

Хоча зрозуміло, що прискорені темпи цифровізації впливають на динаміку конкуренції та конкурентні результати. Одна з точок зору полягає в тому, що посилення цифровізації означає, що гіперконкуренція стане новою нормою, а конкурентну перевагу буде набагато важче підтримувати з часом. Збільшення доступу до дедалі дешевших, стандартизованих і модульних цифрових технологій

(часто пропонованих як послуга) зменшить бар'єри входу на низку ринків, що призведе до загострення цінової конкуренції та створення нових ринків-замінників для існуючих продуктів і послуг. Ці технологічні зміни також можуть призвести до того, що цінні раніше ресурси та можливості фірми зменшаться в ціні (або стануть марними), оскільки більш загальні, дешевші та однаково доступні для всіх ресурси займають своє місце в основі провідних бізнес-моделей.

Абсолютно інша точка зору полягає в тому, що конкурентна перевага стає більш стійкою в міру посилення цифровізації [22]. Суть її полягає в тому, що посилення цифровізації створює динаміку «переможець отримує все», коли технологічні гіганти використовують переваги масштабу як на стороні пропозиції, так і на стороні попиту, щоб створити неприступні позиції на своїх ринках і за їх межами. Розглянемо технологію пошуку конкурентних переваг в умовах цифровізації (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Узагальнена технологія пошуку конкурентних переваг в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [20]

Дослідимо детальніше сфери бізнесу, де бізнес-організації зможуть розвивати свої цифрові конкурентні переваги.

Електронний бізнес поширюється на нові ринки та сектори, а електронна комерція переживає послідовне рекордне зростання. Цей ефект ще більше посилюється під час пандемії COVID-19. Інтернет-магазини виявляються безпечнішими та економічнішими. Немає необхідності орендувати приміщення для магазину, наймати торгового персоналу або мати заповнений склад. Тому все більше компаній, у тому числі тих, що раніше працювали лише оффлайн, обирають таку модель роботи. Для початку роботи в секторі електронної комерції достатньо відповідної інфраструктури ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій) – телекомунікаційного зв'язку та онлайн-магазину «в хмарі» [20].

Роботизація бізнес-процесів є одним із прикладів автоматизації, і вона передбачає впровадження в процес програмних роботів. Їх завдання полягає в тому, щоб виконувати повторювані операції з обмеженою або без участі людини. Отже, роботизація — це заміна роботи людини роботою, причому робот — це програмне забезпечення, яке не потребує внесення змін до систем, які вже використовуються в компанії. Сам робот не має інтелекту, але імітує роботу офісного працівника, завантажуючи дані, обробляючи їх або вводячи їх у систему. Для цього робот використовує різні програми та використовує вже існуючі програми, такі як: MS Excel, системи ERP або бази даних і консольні програми [23].

Все більше і більше пристроїв, які використовуються на підприємствах, а також у домогосподарствах, можна підключити до Інтернету. Це дає великі можливості з точки зору моніторингу їх роботи, уникнення збоїв, а також дає можливість виявити бізнес-процеси, що здійснюються за допомогою цих пристроїв. У той же час вони збирають величезні обсяги даних, які можна використовувати в ІТ-системах з Data Mining [23].

Компанії отримують величезні обсяги даних у рамках своєї господарської діяльності. Ці дані зберігаються в таких ІТ-системах, як ERP — Enterprise

Resource Planning, CRM — Customer Relationship Management, MRP — Material Requirements Planning або Data Warehouses. Однак дуже часто вони не використовуються в процесах прийняття рішень в організаціях [20]. Часто буває, що кожна організаційна одиниця компанії має власні звіти та результати, які суттєво відрізняються від даних, представлених у фінансових та бухгалтерських системах. Тому керувати наявними даними та інформацією та належним чином стандартизувати їх є великим викликом. Тільки тоді бізнес-організація управляється на основі достовірних даних, що дозволяє приймати швидкі та точні бізнес-рішення, що дає компанії конкурентну перевагу.

Отже, можна зробити висновок, що цифровізація — це концепція, яка тісно пов'язана з технологічним прогресом у сфері ІТ та ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій). Однак слід пам'ятати, що це набагато ширше поняття, ніж сама технологія. Цифрова трансформація також є способом функціонування та напрямком розвитку, оскільки впливає на стратегію та організаційну культуру компаній. Процес формування конкурентних переваг бізнес-організації є досить складним і трудомістким, вимагає врахування всіх джерел конкурентних переваг та факторів, що впливають на них формування. При цьому в усіх аспектах діяльності бізнес-організації повинні здійснюватися зміни, що сприяють збільшенню кількості конкурентних переваг. Процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнес-організації має стосуватися всієї її діяльності. В результаті цього, у всіх аспектах діяльності підприємства здійснюватимуться зміни, що сприятимуть збільшенню кількості джерел цифрових конкурентних переваг. Посилення цифровізації може докорінно змінити ринкові структури, наприклад, шляхом зміни висоти входу та бар'єрів мобільності, зміни ключових конкурентних параметрів на ринку та прокласти шлях для створення нових конкурентів і нових замінників.

РОЗДІЛ 2

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Об'єктом дослідження процесу формування цифрових конкурентних переваг було обрано ТОВ «ЕПІЦЕНТР К». З 2003 року група компаній «Епіцентр» еволюціонувала від будівельних гіпермаркетів до найбільшої в Україні мережі торговельних центрів. Унікальний формат «Епіцентр» передбачає групування відділів за моделлю shop-in-shop. У 2017 році вперше поза межами торговельної мережі «Епіцентр» відкрився магазин Intersport. З 2020 року за межі торговельної мережі «Епіцентр» вийшла частина магазинів формату shop-in-shop – «Галерея «Деко» та Е.РІС [37].

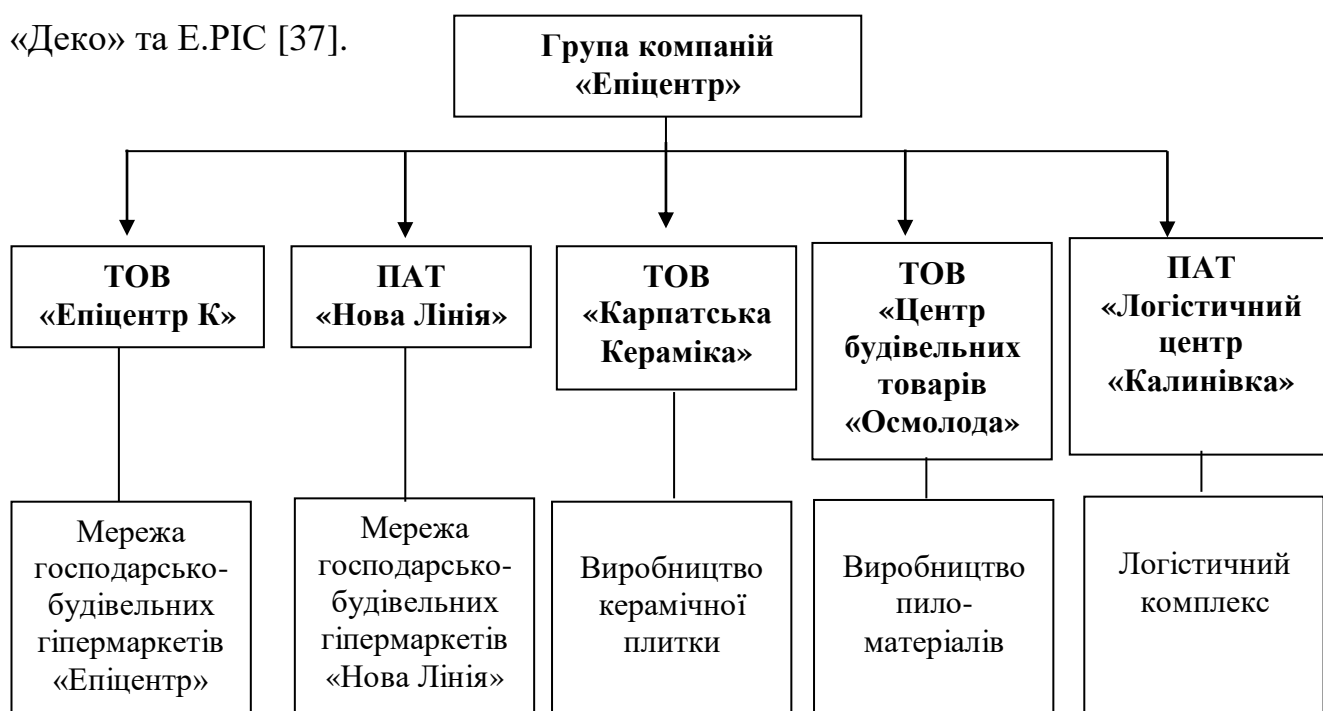


Рисунок 2.1 – Місце ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» в структурі групи компаній «Епіцентр»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Торгівельна мережа ТОВ «Епіцентр К» представлена такими напрямками:

- живі рослини та аксесуари для них;
- канцелярське приладдя та товари для офісу;
- корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі;
- побутова техніка;
- автомобільні комплектуючі та запасні частини;
- товари для полювання, кемпінгу;
- букети з живих квітів;
- освітлювальна продукція;
- спортивні товари світових брендів;
- лікарські засоби, вітаміни, БАДи тощо.

Загальна характеристика досліджуваного підприємства представлена у табл. 2.1:

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Показник	Опис
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЕПІЦЕНТР К
Скорочена назва	ТОВ "ЕПІЦЕНТР К"
Код ЄДРПОУ	32490244
Дата реєстрації	27.08.2003
Розмір статутного капіталу	158 609 700,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.11 Виробництво м'яса 10.12 Виробництво м'яса свійської птиці 10.13 Виробництво м'ясних продуктів 10.20 Перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Епіцентр К». Для даного підприємства притаманна лінійно-функціональна організаційна структура. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, якому підпорядковується фінансовий директор. Він же координує роботу функціональних відділів: продажу, маркетингу, закупівель, логістики, кадрів та бухгалтерії.

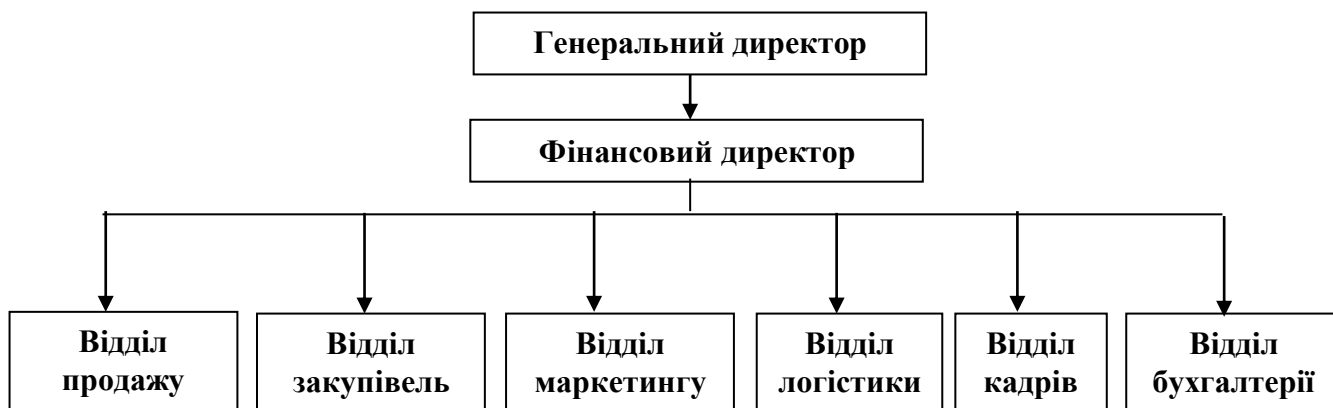


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [37]

На основі фінансової звітності за 2019-2020 рр. було проведено фінансово-економічний аналіз досліджуваного підприємства. У табл. 2.2 здійснено Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр К».

Із табл. 2.2 видно, що підприємство нарощує основні засоби (ріст на 2927064 тис. грн. або 23,79 % у 2020 р. порівняно із 2019 роком). Така ж ситуація характерна для фінансових інвестицій – у 2020 р. вони становили 3129633, що на 78,30 % більше, ніж у 2019 році. Негативним фактором є збільшення дебіторської заборгованості за товари/послуги на 48,69 % (714655 тис. грн.). Якщо розглянути вертикальний аналіз статей активів, то варто наголосити, що необоротні активи становлять 49,65 % (з яких найбільша частка припадає основним засобам – 34,21 %) та оборотні активи - 50,35 % (з яких значна питома вага відноситься до запасів – 34,56 %).

Таблиця 2.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019		2020		Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Зміни в питомій вазі, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	12543	0,03	32720	0,07	+20177	+160,86	+0,04
Незавершені капітальні інвестиції	1869460	5,07	3692156	8,29	+1822696	+97,50	+3,22
Основні засоби	12304648	33,35	3692156	34,21	+2927064	+23,79	+0,86
Інші фінансові інвестиції	1755267	4,76	3129633	7,03	+1374366	+78,30	+2,27
Відстрочені податкові активи	68629	0,19	23116	0,05	-45513	-66,32	-0,14
Необоротні активи	16010547	43,40	22109337	49,65	+6098790	+38,09	+6,25
Запаси	13885925	37,64	15389033	34,56	+1503108	+10,83	-3,08
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1467824	3,98	2182479	4,90	+714655	+48,69	+0,92
Інша поточна дебіторська заборгованість	4381455	11,88	3859491	8,67	-521964	-11,91	-3,21
Інша поточна дебіторська заборгованість	921054	2,49	642802	1,45	-278252	-30,21	-1,04
Інші оборотні активи	224795	224795	342249	0,77	+117454	+52,25	+0,16
Оборотні активи	20881053	56,60	22416054	50,35	+1535001	+7,35	-6,25
БАЛАНС	36891621	100,00	22416054	100,00	+7633770	+20,69	0,00

Джерело: розроблено автором на основі [37]

У табл. 2.3 систематизовано результати горизонтального та вертикального аналізу пасивів підприємства.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019		2020		Абсолютний. приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %	Зміни в питомій вазі, %
	тис. грн.	%	тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований капітал	158610	0,43	158610	0,36	0,00	0,00	-0,07
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	14542267	39,85	17688086	39,72	+3145819	+21,63	+0,30
Власний капітал	14700877	39,85	17846696	40,08	+3145819	+21,40	+0,23
Довгострокові кредити банків	2008688	5,44	4142910	9,31	+2134222	+106,25	+3,87
Інші довгострокові зобов'язання	256738	0,70	312170	0,70	+55432	+21,59	0,00
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2265426	6,14	4455080	10,01	+2189654	+96,66	+3,87
Поточна кредиторська заборгованість за:	776000	2,10	767497	1,72	-8503	-1,10	-0,38
довгостроковими зобов'язаннями							
за товари, роботи, послуги	14514081	39,34	16290054	36,59	+53576	+12,24	-2,75
за розрахунками з бюджетом	273257	0,74	326833	0,73	-7337	+19,61	-0,01
за розрахунками зі страхування	24716	0,07	17379	0,04	-22220	-29,68	-0,03
за розрахунками з оплати праці	160208	0,44	137988	0,31	+29793	-13,87	-0,13
Поточні забезпечення	509245	1,38	539038	1,21	+476942	+5,85	-0,17
Інші поточні зобов'язання	3667811	9,94	4144826	9,31	+2298297	+13,00	-0,63
Поточні зобов'язання і забезпечення	19925318	54,01	22223615	49,91	+2298297	+11,54	-4,10
БАЛАНС	36891621	100,00	44525391	100,00	+7633770	+20,69	0,00

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Так, встановлено, що ТОВ «Епіцентр К» за 2020 рік збільшив обсяг довгострокових кредитів банку на 106,25 % або 2134222 тис. грн. , також вартий

уваги факт росту статутного капіталу на 3145819 тис. грн. або 21,40 % у 2020 році, порівняно із 2019 роком. Решті статей пасивів притаманне незначне коливання за досліджуваний період. За результатами проведеного вертикального аналізу пасивів досліджуваного підприємства встановлено, що власний капітал займає 40,08 %, а поточні зобов'язання і забезпечення – 49,91 %. При цьому, в структурі власного капіталу найбільшу частку має нерозподілений прибуток (непокритий збиток) - 39,72 %, а в складі поточних зобов'язань і забезпечень - поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 36,59 %.

Далі проведемо аналіз доходів та витрат досліджуваного підприємства (табл. 2.4). В основному спостерігається ріст усіх статей даного блоку дослідження. Серед доходів значне зростання спостерігається інших операційних доходів – 38,88 % (206408 тис. грн.) у 2020 р., порівняно із 2019 р.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний та вертикальний аналіз доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	43979194	50382425	+6403231	+14,56
Собівартість реалізованої продукції	30814751	35593670	+4778919	+15,51
Валовий прибуток (збиток)	13164443	14788755	+1624312	+12,34
Інші операційні доходи	530835	737243	+206408	+38,88
Адміністративні витрати	751814	872759	+120945	+16,09
Витрати на збут	7985945	8648047	+662102	+8,29
Інші операційні витрати	254271	920408	+666137	+261,98
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4703248	5084784	+381536	+8,11
Інші фінансові доходи	3851	211555	+207704	+5393,51
Інші доходи	354733	554085	+199352	+56,20
Фінансові витрати	250094	295646	+45552	+18,21
Втрати від участі в капіталі	24516	0,00	-24516	-100,00
Інші витрати	363438	1438592	+1075154	+295,83
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4423784	4116186	-307598	-6,95
Витрати (дохід) з податку на прибуток	821675	944982	+123307	+15,01
Чистий фінансовий результат: прибуток	3602109	3171204	-430905	-11,96

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Що стосується витрат, то за 2020 рік досить стрімко зросли інші операційні витрати, майже вдвічі – на 261, 98 % (666137 тис. грн.); інші витрати – на 295,83 % (1075154 тис. грн.). Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою. У 2019 р. чистий прибуток становив 3602109 тис. грн., у 2020 р. – 3171204 тис. грн., що на 430905 тис. грн. (11,96 %) менше, ніж у попередньому році.

На рис. 2.3 графічно представлена динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку.

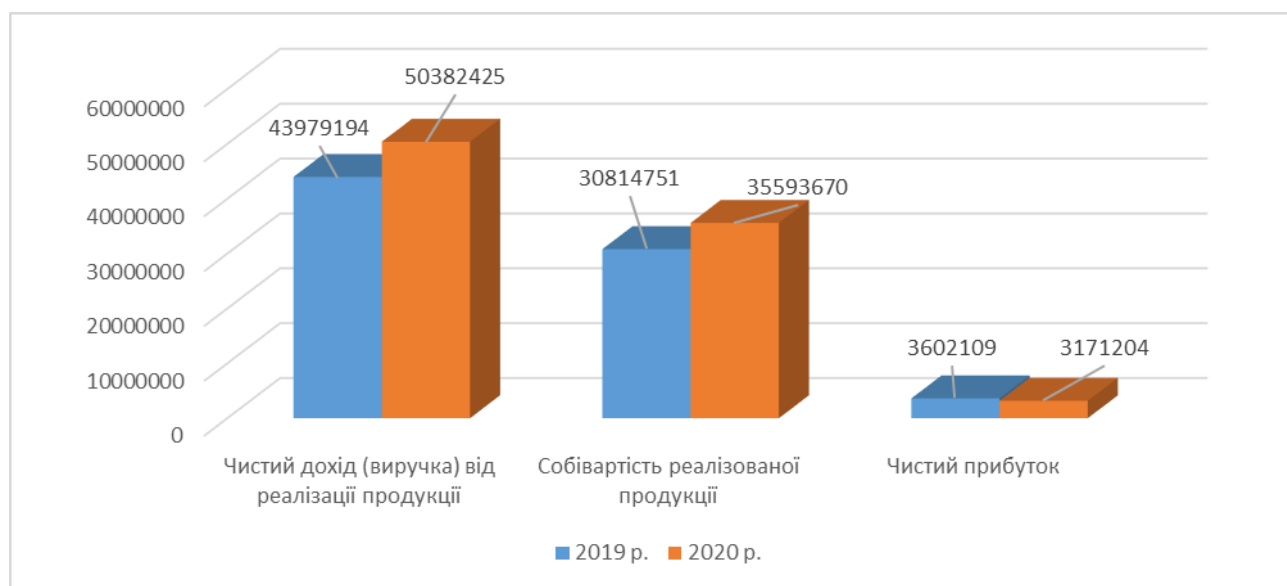


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку за 2019-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

У табл. 2.5 зазначені показники стійкості, ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 2.5 – Показники стійкості, ліквідності та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К» у 2019-2020 рр.

Показник	2019	2020	Абсолютний приріст, тис. грн.	Відносний приріст, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,03	-0,02	-40,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,34	0,30	-0,04	-11,76
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,95	0,94	-0,01	-1,05
Коефіцієнт покриття	1,05	1,01	-0,04	-3,80
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,66	0,67	+0,01	+1,52
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,40	0,40	0,00	0,00
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	0,15	0,25	+0,10	+66,67
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,51	1,49	-0,02	-1,32

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Для всіх показників характерне незначне зменшення у 2020 р., порівняно із 2019 р. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності становить у 2019 р. 0,05 та у 2020 р. 0,03, що свідчить про вкрай мізерну можливість підприємства негайно погасити свої зобов'язання. Оптимальним рівнем коефіцієнта швидкої ліквідності є значення 1. В нашому випадку, даний показник становить у 2019 р. 0,34, у 2020 р. 0,30, що дає підстави стверджувати про незадовільні значення та недостатню ліквідність компанії.

Нормативне значення коефіцієнту покриття 1-3, за результатами аналізу він становить у 2019 р. 1,05 та у 2020 р. 1,01 та демонструє достатній рівень. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) становить 0,40 протягом аналізованого періоду та свідчить про дещо недостатнє значення, оскільки оптимальний показник має становити більше 0,5.

Отже, можна зробити висновки, що з 2003 року група компаній «Епіцентр» еволюціонувала від будівельних гіпермаркетів до найбільшої в Україні мережі торговельних центрів. ТОВ «Епіцентр К» входить до групи компаній «Епіцентр». Торгівельна мережа ТОВ «Епіцентр К» представлена такими напрямками: живі рослини та аксесуари для них; канцелярське приладдя та товари для офісу; корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі; побутова техніка; автомобільні

комплектуючі та запасні частини; товари для полювання, кемпінгу; букети з живих квітів; освітлювальна продукція тощо. Для даного підприємства притаманна лінійно-функціональна організаційна структура. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, якому підпорядковується фінансовий директор. Він же координує роботу функціональних відділів: продажу, маркетингу, закупівель, логістики, кадрів та бухгалтерії. На основі фінансової звітності за 2019-2020 рр. було проведено фінансово-економічний аналіз досліджуваного підприємства. Встановлено, що негативним фактором є збільшення дебіторської заборгованості за товари/послуги на 48,69 % (714655 тис. грн.). Якщо розглянути вертикальний аналіз статей активів, то варто наголосити, що необоротні активи становлять 49,65 % (з яких найбільша частка припадає основним засобам – 34,21 %) та оборотні активи - 50,35 % (з яких значна питома вага відноситься до запасів – 34,56 %). ТОВ «Епіцентр К» за 2020 рік збільшив обсяг довгострокових кредитів банку на 106,25 % або 2134222 тис. грн. , також вартій уваги факт росту статутного капіталу на 3145819 тис. грн. або 21,40 % у 2020 році, порівняно із 2019 роком. Решті статей пасивів притаманне незначне коливання за досліджуваний період. Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою. У 2019 р. чистий прибуток становив 3602109 тис. грн., у 2020 р. – 3171204 тис. грн., що на 430905 тис. грн. (11,96 %) менше, ніж у попередньому році.

2.2. Діагностика конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

Станом на 2020 рік ТОВ «Епіцентр К» - найбільша в Україні компанія - рітейлер, в яку входить 61 гіпермаркет загальною площею понад 1 млн м². У їх числі гіпермаркети, що продають продовольчі і промислові товари (товари для обробки будинку, меблі, побутова хімія, приладдя, товари для саду та городу, дитячі товари, будівельні матеріали, тощо).

Група компаній ТОВ «Епіцентр К» почала розвиток продовольчих супермаркетів Food Market у концепті shop in shop (магазин в магазині) із широким асортиментом харчових продуктів та напоїв та власним виробництвом у 2020 році [38].

На сьогоднішній день мережа Food Market налічує 12 продовольчих магазинів у 10 містах України. Зокрема, по два Food Market відкрито в Запоріжжі та Львові, по одному – в Києві та Бучі Київської області, Чернівцях, Вінниці, Калуші, Мелітополі, Кропивницькому та Хмельницькому.

Попервах ТОВ «Епіцентр К» фокусувався на товарах для будівництва та ремонту. Згодом з'явився відділ «Деко» із великим асортиментом штор, посуду та інших аксесуарів для дому. У цього напрямку – важлива роль. До його появи ТОВ «Епіцентр К» був переважно чоловічим магазином. З появою нового відділу все змінилося. У грудні 2020-го року «Деко» за виторгом обігнало всі інші відділи.

На рис. 2.4 зображена хронологія розвитку торгових мереж ТОВ «Епіцентр К».



Рисунок 2.4 – Хронологія розвитку торгових мереж ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [38]

ТОВ «Епіцентр К» в українських умовах працювати вміє. Свіжий приклад – локдаун. Мережа продовжувала роботу в найжорсткіший з них – у березні –

квітні 2020 року, попри жорсткі обмеження, під які підпадала лише торгівля товарами першої необхідності.

У лютому 2021-го конкурентна ситуація змінилася. В Україні відкрився перший офлайн-магазин ІКЕА. До цього моменту в ТОВ «Епіцентр К» вже майже рік тривала реновація.

На початку в ТОВ «Епіцентр К» було дев'ять основних напрямів, нині – 16. У 2010-х компанія змінила формат, перетворившись з будівельного супермаркету на гіпермаркет.

У 2013-му «Епіцентр», який відкрив 42 гіпермаркети, поглинув «Нову лінію», котра мала 16 магазинів. За рік український ринок покинули німецькі ОБІ і Praktiker. Гендиректор «ОБІ» Іан Стрикланд пояснив відхід тим, що на ринку ритейлер зіткнувся з дуже сильним конкурентом, який давно й успішно працює [38]. У єдиного прямого конкурента ТОВ «Епіцентр К» Leroy Merlin в Україні всього шість магазинів. Піщак з Audit of Sales пояснює це тим, що європейському ритейлеру (Leroy Merlin входить до групи Auchan) не дуже цікава Україна – через специфічні умови роботи й бідність населення. У 2020-му році в ТОВ «Епіцентр К» створили 15 концептів. Серед цілком нових – аптека і продуктовий маркет зі свіжою випічкою, фудкортом і делікатесами.

Новий ТОВ «Епіцентр К» – це не тільки більш грамотний дизайн у фізичних магазинах. Роздрібний гігант активно освоює інтернет. У 2020-му компанія на базі свого онлайн-магазину запустила маркетплейс і почала відкривати центри видачі замовлень – як при гіпермаркетах, так і поза ними. Таких точок уже налічується майже 100. Для цього компанія побудувала додатковий склад у Калинівці, а також збирається відкрити ще чотири в регіонах України.

Маркетплейс ТОВ «Епіцентр К» організовано на платформі Scallium. Ритейлер швидко набирає обертів: якщо на старті в асортименті був 1 млн товарів, то нині вже майже 1,5 млн. Для порівняння: асортимент rozetka.ua – більше 60 млн.

«Щоб стати серйозним гравцем у e-commerce, маркетплейс – це єдиний шлях», – говорить Сергій Кузьменко, співзасновник агентства цифрового маркетингу Promobill [38]. Інноваційних рішень ТОВ «Епіцентр К» не впровадив, але для самої компанії, на думку Кузьменка, це справжній прорив. «Відкриття навіть не інноваційного маркетплейсу на базі магазину вимагає неймовірних зусиль, – пояснює він. – Практично будь-який цифровий продукт простіше створювати з нуля. Трансформувати в десятки разів складніше, і ТОВ «Епіцентр К» доклав титанічних зусиль до цього». Компанії вдалося подолати стандартну для великих торгових корпорацій конкуренцію між офлайн- і онлайн-підрозділами [37; 38].

Інтернет-магазин ТОВ «Епіцентр К» – другий у своїй категорії за версією SimilarWeb: у березні 2021-го на сайті epicentrk.ua було 10,5 млн відвідувань. Лідер – rozetka.ua із 42,5 млн відвідувань. Проте динаміка не на користь лідера: за останні чотири місяці епіцентрівський трафік зріс майже на 2 млн відвідувань, а в їхнього основного конкурента за той самий період майже таке ж падіння за кількістю відвідувань. У планах ТОВ «Епіцентр К» – вдвічі збільшити трафік у наступному році [38].

Епіцентр активно заходить у продовольчий ритейл. Це означає, що для існуючих гравців ринку (АТБ, Сільпо, Новус, Гудвайн, Метро, Білла, Велика кишеня, Ашан, тощо) стає на одного сильного конкурента більше. Очевидно, що перерозподілення часток на ринку українського ритейлу не за горами. А основним гравцям, очевидно, дуже скоро прийдеться або посунутись або ефективно реагувати на сильного та амбітного конкурента. В умовах жорсткої конкуренції у сучасному світі виграє той, хто швидше приймає рішення. А великі ритейл-компанії постійно стикаються з очевидними проблемами, як зміна поведінки споживачів та їх вподобань, зростання конкуренції, а також постійна необхідність бути гнучкими і швидкими, зберігаючи жорсткий контроль над витратами і забезпечуючи максимальний потенціал зростання.

Відтак треба мати інструменти (або ж активно їх впроваджувати) для швидкого, а головне ефективного прийняття рішень, а також переконатись на 100% у тому, що ці інструменти впроваджуються правильно та якісно з точки зору довгострокової перспективи. Дослідження конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» представлені у Додатку Б.

Як бачимо із даних Додатку Б, основними конкурентними перевагами ТОВ «Епіцентр К» є висока якість товарів, налагоджена система постачання якісною вітчизняною сировиною та комплектуючими, також досліджуваному підприємству притаманна гнучка цінова політика (оптові, роздрібні ціни), наявність постійних покупців та надійних партнерів-постачальників. Компанія активно співпрацює з торговельними посередниками і агентствами з надання маркетингових послуг.

Серед основних конкурентів ТОВ «Епіцентр К», що спеціалізується на продажі продовольчих і непродовольчих товарів, будівельних матеріалів та сантехнічного обладнання різних сегментів та супутніх товарів такі підприємства: компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ», компанія «Metro Cash&Carry» та мережа складів-магазинів «БудМакс». Характеристика основних конкурентів аналізованого підприємства та оцінка його конкурентоспроможності здійснюватиметься за методикою оцінки згідно з конкурентною перевагою. Детермінанти конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» розраховані та наведені за кількісними параметрами в таблиці 2.6. У додатку 3 представлена програма експертного опитування.

Таблиця 2.6 – Детермінанти конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»

Конкурентні переваги	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Вагомість параметрів
Якість торгово-виробничого процесу	4	4	5	0,12
Наявність постійних клієнтів	4	4	4	0,11
Широкий асортимент продукції і послуг	4	4	5	0,12
Наявність складів	4	4	4	0,11
Висока кваліфікація і досвід персоналу	4	4	5	0,12
Репутація фірми	4	4	4	0,11
Наявність та якість власного сайту	2	3	3	0,08
Якість обслуговування клієнтів	4	4	5	0,12
Акції та знижки	3	4	3	0,09
Разом:	33	35	38	

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Для практичної реалізації конкурентних позицій ТОВ «Епіцентр К», оцінено конкурентоспроможність компаній-конкурентів на основі бальних методів за п'ятибальною шкалою (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» перед конкурентами

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Епіцентр К»	Конкуренти		
		Компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ»	Компанія «Metro Cash&Carry»	Мережа складів-магазинів «БудМакс»
Якість торгово-виробничого процесу	5	4	5	4
Наявність постійних клієнтів	5	3	4	4
Широкий асортимент продукції і послуг	5	5	5	3
Наявність складів	5	5	3	4
Висока кваліфікація і досвід персоналу	5	5	4	5
Репутація фірми	4	4	5	5
Наявність та якість власного сайту	4	4	5	4
Якість обслуговування клієнтів	4	4	4	4
Акції та знижки	4	3	4	4
Разом	41	37	39	37

Виходячи з даних табл. 2.7 видно, що конкурентні позиції досліджуваного підприємства знаходяться на найвищому рівні порівняно з конкурентами (41 бал).

Зокрема найвищі бали компанія отримала за такі фактори конкурентоспроможності, як: охоплення ринку, надійність, кваліфікація персоналу, система підвищення кваліфікації персоналу, ресурсозабезпеченість.

Звертаємо увагу, що бали за впровадження новітніх технологій всі підприємства мають однаковий бал – 4. Даний аспект показує важливість на те, що в неповній мірі задіяні ресурси ТОВ «Епіцентр К» в даній сфері та потребує подальших досліджень і заходів.

На підставі вагомості аналізованих параметрів, зазначену у табл. 2.7 та експерту оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.8) ми обрахували зважені оцінки аналізу рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Зважені оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» перед конкурентами на відповідну вагомість параметрів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Епіцентр К»	Конкуренти		
		Компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ»	Компанія «Metro Cash&Carry»	Мережа складів-магазинів «БудМакс»
Якість торгово-виробничого процесу	0,6	0,48	0,6	0,48
Наявність постійних клієнтів	0,55	0,33	0,44	0,44
Широкий асортимент продукції і послуг	0,6	0,6	0,6	0,36
Наявність складів	0,55	0,55	0,33	0,44
Висока кваліфікація і досвід персоналу	0,6	0,6	0,48	0,6
Репутація фірми	0,44	0,44	0,55	0,55
Наявність та якість власного сайту	0,32	0,32	0,4	0,32
Якість обслуговування клієнтів	0,48	0,48	0,48	0,48
Акції та знижки	0,36	0,27	0,36	0,36
Разом:	4,5	4,07	4,24	4,03

Обраховані значення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в порівнянні із конкурентами (табл. 2.8) дає підстави стверджувати, що ТОВ «Епіцентр К» має найвищу оцінку його конкурентних переваг (зважений бал 4,5) відносно конкурентів: компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ» (4,07 балів), компанія «Metro Cash&Carry» (4,24 бали) та мережа складів-магазинів «БудМакс» (4,03 бали). При цьому такий фактор конкурентоспроможності, як якість обслуговування клієнтів становить 0,48 балів у всіх досліджуваних підприємствах. Фактор «Наявність та якість власного сайту» найвищу оцінку отримав у компанії «Metro Cash&Carry» (0,4 бали), для порівняння ТОВ «Епіцентр К» отримав 0,32 бали.

На рис. 2.5, на підставі даних таблиці 2.8 побудовано багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».

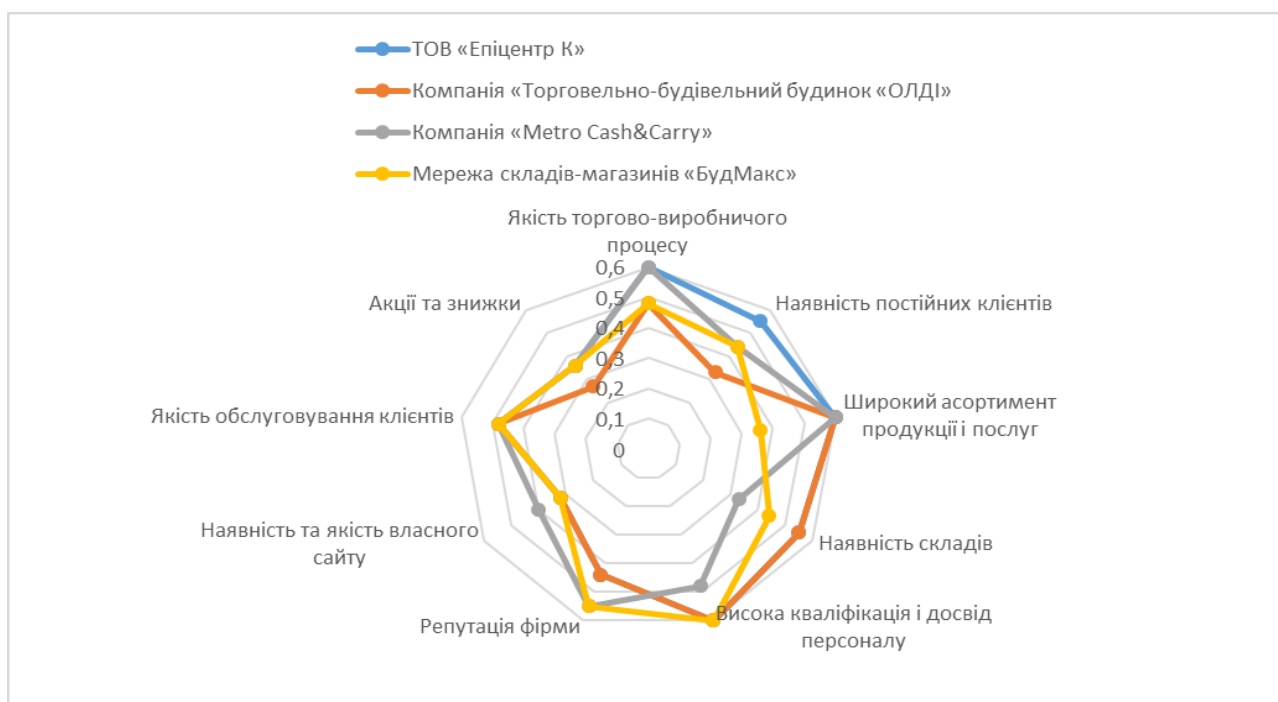


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»

У додатку В та Д проведений аналіз п'яти сил конкуренції (модель Портера) ТОВ «Епіцентр К». Встановлено, що компанії переважно притаманний середній рівень загрози з боку товарів-замінників, внутрішньогалузевої

конкуренції, втрати нових клієнтів та нестабільності конкурентів. При цьому, має місце високий рівень загрози появи новий конкурентів (2,8 балів).

На підставі проведеного дослідження було побудовано SWOT-матрицю для досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Вважається, що сильними сторонами підприємства є відомий бренд компанії, наявність достатньої кількості торговельних точок, а також широкий асортимент якісних товарів. При цьому ТОВ «Епіцентр К» притаманне власне виробництво, що також визначає сильні сторони підприємства. При цьому, компанії притаманні і слабкі сторони, такі як: сильна конкуренція, плинність кадрів та повільний розвиток регіональних представництв.

В умовах сьогодення мають місце і ряд загроз для успішної діяльності досліджуваного підприємства. Серед них можемо виділити оголошення військового стану в Україні через російську агресію, економічну нестабільність в державі, зростання цін.

Отже, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство активно розвивається. ТОВ «Епіцентр К» активно освоює інтернет. У 2020-му компанія на базі свого онлайн-магазину запустила маркетплейс і почала відкривати центри видачі замовлень – як при гіпермаркетах, так і поза ними. Епіцентр активно заходить у продовольчий ритейл. Це означає, що для існуючих гравців ринку (АТБ, Сильпо, Новус, Гудвайн, Метро, Білла, Велика кишеня, Ашан, тощо) стає на одного сильного конкурента більше.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Епіцентр К» є висока якість товарів, налагоджена система постачання якісною вітчизняною сировиною та комплектуючими, також досліджуваному підприємству притаманна гнучка цінова політика (оптові, роздрібні ціни), наявність постійних покупців та надійних партнерів-постачальників. Компанія активно співпрацює з торговельними посередниками і агентствами з надання маркетингових послуг.

Таблиця 2.9 – Матриця стратегічних дій на основі SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр К»

	<p align="center">Можливості</p> <p>1. Цифровізація конкурентних переваг</p> <p>2. Якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів</p> <p>3. Створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що, поживляє ринок</p>	<p align="center">Загрози</p> <p>1. Зростання цін на сировину</p> <p>2. Економічна нестабільність в Україні</p> <p>3. Цінова конкуренція</p> <p>4. Ракетне бомбардування російських загарбників торговельних приміщень мережі магазинів</p> <p>5. Погіршення митного законодавства</p>
<p align="center">Сильні сторони</p> <p>1) Високий рівень кваліфікації керівних співробітників</p> <p>2) Відомий бренд</p> <p>3) Широта та глибина асортиментного ряду</p> <p>4) Торгові точки у кожному великому місті України</p> <p>5) Партнерські відносини з компаніями-постачальниками</p> <p>6) Досвід роботи на нових ринках</p> <p>7) Виробництво власних конкурентоспроможних торговельних марок</p>	<p>- можливість залучення до виробничого процесу кваліфікованого персоналу;</p> <p>- організація навчальних курсів для працівників з метою підвищення кваліфікації;</p> <p>- розробка ефективної збутової політики;</p> <p>- відкриття нових торговельних точок в інших містах України;</p> <p>- підписання нових угод щодо партнерства з новими постачальниками</p>	<p>- нарощення витрат підприємства на навчання персоналу;</p> <p>- збільшення капітальних вкладень або інвестицій в нові проекти (відкриття нових торговельних точок)</p>
<p align="center">Слабкі сторони</p> <p>1. Плинність кадрів</p> <p>2. Низький рівень мотивації обслуговуючого персоналу</p> <p>3. Недостатньо висока швидкість розвитку регіональних представництв</p> <p>4. Мала кількість лояльних клієнтів</p> <p>5. Недостатня оборотність частини асортименту</p>	<p>- розробка ефективної політики стимулювання працівників (встановлення додаткових премій за результатами роботи);</p> <p>- активізація процесу відкриття регіональних представництв;</p> <p>- розробка інструментів з підвищення лояльності клієнтів</p>	<p>- активна участь в маркетплейсах;</p> <p>- налагодження системи моніторингу цін конкурентів;</p> <p>- автоматизація процесу відслідковування змін цін на товари-аналоги шляхом застосування спеціалізованого програмного забезпечення</p>

Проведено дослідження основних конкурентів ТОВ «Епіцентр К» - компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ», компанія «Metro

Cash&Carry» та мережа складів-магазинів «БудМакс». Конкурентні позиції досліджуваного підприємства знаходяться на найвищому рівні порівняно з конкурентами (41 бал). Зокрема найвищі бали компанія отримала за такі фактори конкурентоспроможності, як: охоплення ринку, надійність, кваліфікація персоналу, система підвищення кваліфікації персоналу, ресурсозабезпеченість. Звертаємо увагу, що бали за впровадження новітніх технологій всі підприємства мають однаковий бал – 4. Даний аспект показує важливість на те, що в неповній мірі задіяні ресурси ТОВ «Епіцентр К» в даній сфері та потребує подальших досліджень і заходів. Підприємство приділяє недостатньо уваги цифровізації свого бізнесу. На основі аналізу (табл. 2.8) та Додатку Б було виявлено недостатній рівень застосування інформаційних технологій під час проведення торгівлі товарами. Зважаючи на широкий асортимент продукції ТОВ «Епіцентр К» та наявність конкурентів із сильними конкурентними позиціями, вважаємо за необхідне подальше дослідження в області автоматизації процесів моніторингу цін на товари основних конкурентів в реальному часі.

2.3. Розроблення й обґрунтування заходів з удосконалення процесу цифровізації у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг

На основі проведеного дослідження формування конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К» було встановлено, що дане підприємство активно впроваджує цифрові технології під час реалізації збутової політики компанії шляхом впровадження маркетплейсу. Крім того ТОВ «Епіцентр К» став ритейл-компанією та склав конкуренцію АТБ, Сільпо, Новус, Гудвайн, Метро, Білла, Велика кишеня, Ашан, тощо.

Виходячи із вище зазначеного аналізу, можемо рекомендувати досліджуваному підприємству активно застосовувати маркетплейси на основі

інтерфейсу програми «Z-PRICE» з метою підвищення рівня цифровізації організації робочих процесів. Розглянемо детальніше можливості запропонованих заходів.

Відомо, що моніторинг цін конкурентів на маркетплейсі є основою для формування власного ціноутворення для підприємств, які прийняли рішення виходити зі своїм продуктом на торгові онлайн майданчики. Моніторинг маркетплейсів необхідний виробникам для відстеження цін партнерів за межами їхніх сайтів, що дозволить виявити несумлінних продавців та оперативно вжити заходи [38].

Маркетплейси в Україні вражені демпінгом, що завдає виробникам та постачальникам комерційних та репутаційних втрат. Ґрунтовно вибудовані стратегії просування бізнесу та продажів можуть впасти раптово через неконтрольовану ситуацію з цінами на ринку. У деяких випадках демпінг може призвести до закриття компаній або відходу бренду з ринку країни.

Поява демпінгових цін на товар вимагає оперативного реагування виробників до застосування штрафних санкцій.

Як було зазначено вище, маркетплейс є епіцентром демпінгу, тому, в першу чергу, виробникам необхідно відстежувати ціни на товар свого бренду на цих ресурсах. При цьому, при проведенні SWOT-аналізу досліджуваного підприємства було встановлено, що цінова конкуренція є однією із загроз діяльності торговельних мереж компанії.

Основним інструментом контролю цін на маркетплейсах є щоденний моніторинг цін.

Прайс-агрегатори не продають товари, а заробляють за рахунок розміщення прайс-листів інтернет-магазинів, також монетизація відбувається за кожен перехід на сайт інтернет-магазину.

Ціновими агрегаторами користується аудиторія, яка вже точно визначилася з вибором товару, але шукає найбільш привабливий варіант за ціною

та сервісним обслуговуванням. Розглянемо принципові відмінності маркетплейсу від прайсагрегатора (табл. 2.10):

Таблиця 2.10 – відмінності маркетплейсу від прайсагрегатора

Маркетплейс	Прайс-агрегатор
Надає можливість створювати власний інтернет-магазин, на його платформі необмежену кількість продавців.	Організує різноманітні пропозиції продавців у єдиний каталог.
Замовлення та покупка здійснюються прямо на маркетплейсі.	Для замовлення та купівлі товару необхідно перейти на сайт продавця.
Монетизація	
Стягується абонплата та відсоток (комісія) від продажу.	Оплата знімається за кожен перехід на сайт продавця + невелику суму за розміщення прайс-листа.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Ринок електронної комерції розвивається, і все більше покупок здійснюється в інтернет-просторі. За прогнозами експертів, до кінця 2023 року 50% усіх інтернет-покупок буде здійснюватися на маркетплейсах. Маркетплейс - гнучкіша модель з точки зору застосування різних способів монетизації. Агрегатор може заробляти лише на рекламі та кліках.

Незважаючи на незначні відмінності у структурі та влаштуванні прайс-агрегаторів, всі ці майданчики виконують одну основну функцію – порівняння цін на товари в інтернет-магазинах.

Ручний моніторинг цін проводиться силами співробітників компанії, які систематично переглядають ціни на товари конкурентів на маркетплейсі та вносять дані до таблиці Excel, або будь-якого іншого табличного редактора. Потім, виходячи з цих даних, проводять аналітику. Однозначно, витратний за фінансовими та часовими ресурсами метод. Крім того, актуальність даних також під великим питанням, оскільки ціни у конкурентів можуть змінюватись протягом декількох хвилин.

Автоматизований моніторинг проводиться за допомогою спеціально розробленої програми – парсера.

Парсер цін на маркетплейсах – спеціально розроблене програмне забезпечення, призначене для збору даних про товари та ціни ритейлерів на

торгових онлайн-платформах. Процес збирання даних називається парсингом. Результати парсингу дають можливість провести порівняння цін реселерів на аналогічний асортимент.

Збір цін конкурентів відбувається у автоматичному режимі. Парсер цін за розкладом переходить на сайти ваших конкурентів і збирає на сторінках інформацію, яка потрібна для аналізу. До цієї інформації відноситься ціна, наявність товару, наявність акцій, безкоштовна доставка [39].

Наступний етап – це порівняння отриманих даних з інформацією на сайті компанії та формування рекомендацій для конкурентного ціноутворення.

Аналіз цін конкурентів — це найдієвіший інструмент конкурентного ціноутворення для мерчантів. Він дозволяє своєчасно помітити зміни цін на ринку та зробити власний репрайсинг.

Ціновий аналіз конкурентів є обов'язковим механізмом впровадження динамічного ціноутворення в ретейлі. Тому ми рекомендуємо досліджуваному підприємству ТОВ «Епіцентр К» налагодити регулярний парсинг – контроль та моніторинг цін конкурентів з метою покращення своїх конкурентних переваг.

Парсер цін конкурентів налаштовується на збір інформації, що знаходиться у вільному доступі. Парсинг цін є легальним. Єдиним обмеженням є якість самих парсерів та частота парсингу цін конкурентів. Важливо при трекінгу цін не створювати надмірне навантаження на сервери інтернет-майданчиків.

Провівши моніторинг основних програмних сервісів, рекомендуємо при аналізі цін конкурентів користуватися сервісом програми «Z-PRICE» [39].

Z-PRICE - це український сервіс, який надає різні, але не рівні можливості для брендів та інтернет-магазинів. Іде суттєвий ухил на виробників. Наприклад, їм моніторити ціни маркетплейсів можна, а інтернет-магазинам не можна.

В нашому випадку, ТОВ «Епіцентр К» являється великим підприємством-виробником, тому така програма повністю задовольнить його потреби. На рис. 2.6 представлений інтерфейс програми «Z-PRICE» «Головне меню».

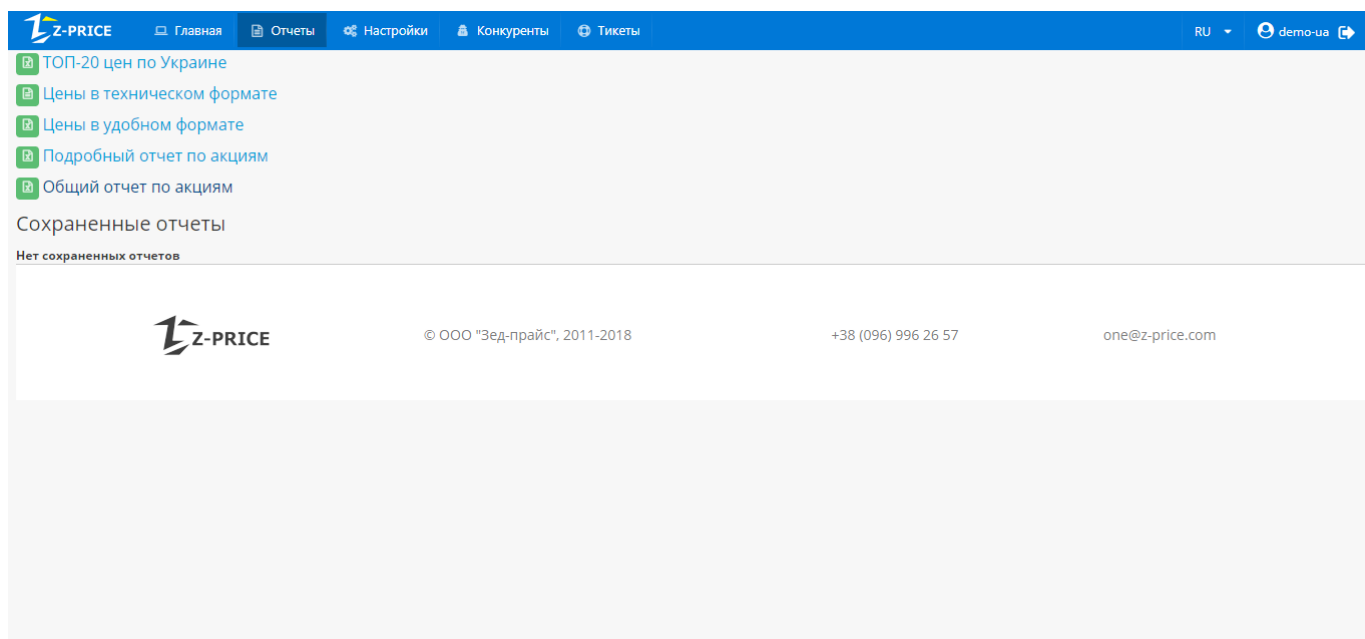


Рисунок 2.6 – Интерфейс програми «Z-PRICE» «Головне меню»

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Для брендів це стандартні послуги зі збирання цін, порівняно з рекомендованою роздрібною ціною (РРЦ) та розсилання листів порушникам. Все гранично зручно — завантажуваш прайс із РРЦ та отримуєш інформацію про цінові відхилення щодо кожного з товарів та в кожному з інтернет-магазинів. Історія зміни цін зберігається.

Z-PRICE ретельно стежить за пропонованими акціями, знижками та подарунками, а у разі відхилень від РРЦ менеджери сервісу зроблять звернення до магазинів-порушників. Моніторинг цін можна проводити кожні 2 години, що є зручним для виявлення продавців, які люблять занижувати ціни вночі.

Додатковий бонус – можливість інтегрувати дані з сервісу до адміністративної панелі сайту, вивантажувати їх у різних форматах, а також налаштовувати стандартні та індивідуальні звіти.

На рис. 2.7 приведений фрагмент моніторингу цін конкурентів в програмному сервісі «Z-PRICE».

<input type="checkbox"/>	Website	Products	Below RRP	Above RRP	Behavior of violators ↓	Max
<input type="checkbox"/>	› etsy.com	831	56	775	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 25%
<input type="checkbox"/>	› shopify.com	379	207	172	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 29%
<input type="checkbox"/>	› bigcommerce.com	625	50	575	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 22%
<input type="checkbox"/>	› craigslist.org	107	64	43	🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 31%
<input type="checkbox"/>	› zibbet.com	529	274	255	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 30%
<input type="checkbox"/>	› jet.com	594	285	309	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 28%
<input type="checkbox"/>	› amazon.com	1008	163	845	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 31%
<input type="checkbox"/>	› ebid.net	614	39	575	🔥🔥🔥🔥🔥🔥🔥	🔒 23%

Рисунок 2.7 – Фрагмент моніторингу цін конкурентів в програмному сервісі «Z-PRICE»

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Представник бренду зможе відстежувати його репутацію, наявність продукції на ринку, контролювати РРЦ. Це дозволяє вчасно визначати недоліки чинної стратегії просування та працювати над їх усуненням. Власники або менеджери інтернет-магазинів отримають інструменти для моніторингу конкурентів та актуальну інформацію про свої товари.

Сервіс функціонує за рахунок багатопотокової системи оновлення даних, завдяки чому вона пропонує лише актуальну інформацію. Надаються звіти за вказаними параметрами – вони можуть бути як шаблонними, так і складеними самостійно.

Ресурс пропонує вчасно визначати демпінг, а також аналізує асортимент, надсилає повідомлення про порушення (продаж нелегальної продукції), зберігає динаміку зміни вартості продуктів, відстежує чинні акції та знижки. Стандартно сканування відбувається 2 рази на день, але можна встановити параметри для

оновлення в реальному часі. Представлені інструменти дозволяють значно заощадити час, оскільки перевірка понад 10 тис. магазинів відбувається в автоматичному режимі [39].

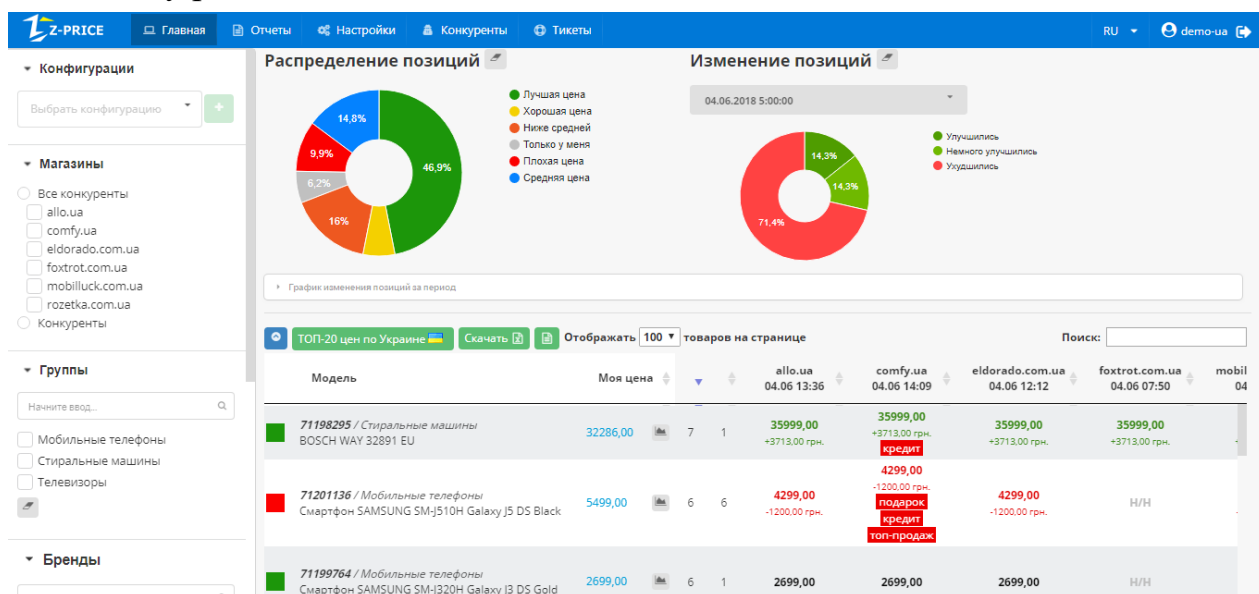


Рисунок 2.8 – Приклад формування звітів щодо моніторингу конкурентів в програмному сервісі «Z-PRICE»

Джерело: розроблено автором на основі [39]

З мінусів даного сервісу можна виділити ті ж обмеження, що й у інших парсерів,- необхідно доплачувати за парсинг кожного додаткового конкурента. А також питання щодо актуальності наданих цін: наскільки добре парсинг обходить захист, коли ціни «підмішують» свідомо помилкові цифри.

Мінімальна вартість для використання сервісу 5 000 грн. (це на 1 000 товарів та до 5 сайтів для моніторингу).

Отож, розглянувши особливості застосування програмного сервісу «Z-PRICE», потрібно визначити основні статті витрат, які може понести досліджуване підприємство в разі впровадження даного продукту цифровізації на маркетплейсах з метою утримання високих конкурентних переваг на ринку.

У таблиці 2.11 визначені основні витрати по впровадженню сервісу «Z-PRICE».

Таблиця 2.11 – Кошторис витрат на впровадженні програмного сервісу «Z-PRICE» на ТОВ «Епіцентр К»

Стаття витрат	Кількість, шт.	Сума, грн..
Програмний сервіс «Z-PRICE»	5	25 000
Ліцензія на користування	1	8 000
Послуги з встановлення та налаштування програмного забезпечення	5	5 000
Супровід та поточні налаштування програмного забезпечення	1	10 000
Персональний комп'ютер	3	45 000
Сервер	1	20 000
Мережеве обладнання	1	6 000
Джерело безперебійного живлення	3	3 500
Навчання персоналу	3	4 500
Разом витрат:		127 000

Джерелом фінансування витрат по впровадженню запропонованих заходів з цифровізації будуть власні кошти підприємства, оскільки ТОВ «Епіцентр К» є прибутковим, має вільні активи для подальших інвестицій в розвиток своєї діяльності.

Економічний ефект від впровадження заходів – це різниця між запланованим приростом виручки, викликаного пропонованими заходами та витратами на ці заходи (формула 2.1) [13]:

$$E = (P_v - Z_p) - V_{rp}, \quad (2.1)$$

де E - економічний ефект від впровадження нової системи стимулювання праці, тис. грн.;

P_v – запланований показник виручки після реалізації заходів, тис. грн.;

Z_p - витрати на реалізацію заходів, тис. грн.;

V_{rp} - прибуток від реалізації за останній період, тис. грн.

Запланований показник виручки розраховується за формулою 2.2 [13]:

$$P_v = (V_{rp} + (V_{rp} * (P_{rv} / 100))), \quad (2.2)$$

де P_v - запланований показник виручки після впровадження заходів, тис. грн.;

Врп - прибуток від реалізації за останній період, тис. грн.;

Пвр – запланований приріст виручки, %.

Вдосконалення ж системи моніторингу цін на маркетплейсі призведе до збільшення виручки загалом на 10%. Припустимо, що приріст виручки від запровадження заходів щодо цифровізації бізнес-процесів становитиме 6%.

Розрахуємо запланований показник виручки від реалізації після впровадження заходів за формулою 2.2:

$$Пв = (50382425 + (50382425 * (6/100))) = 53\,405\,370,5 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз зміни доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «Епіцентр К» зображено на рис. 2.9.

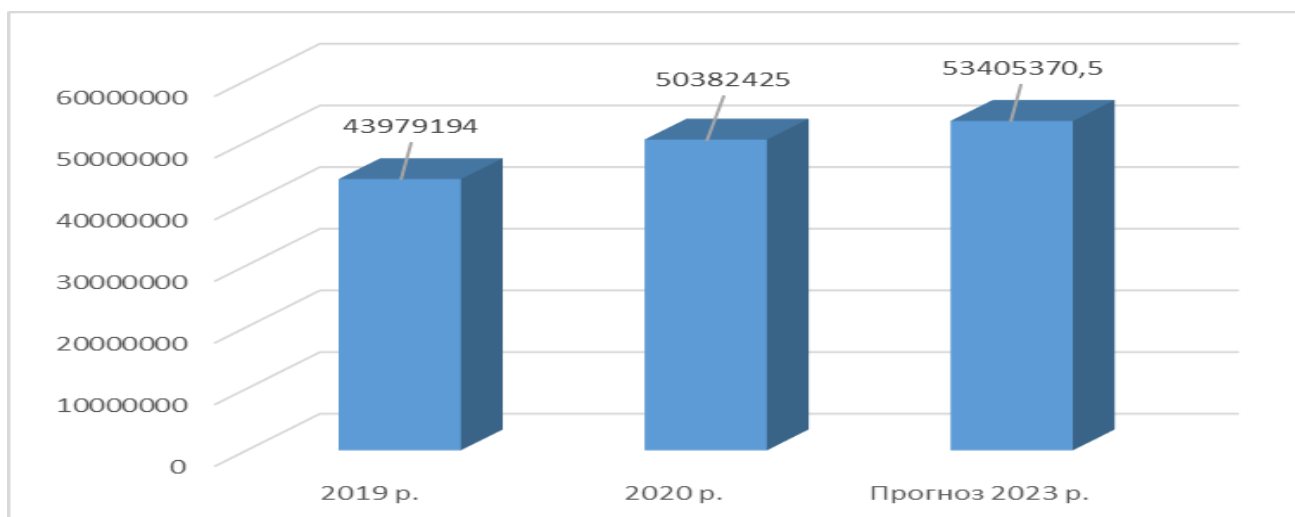


Рисунок 2.9 – Прогноз доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «Епіцентр К» після впровадження запропонованих заходів на 2023 рік

Вважаємо, що за допомогою активного використання програмного сервісу «Z-PRICE» досліджуване підприємство зможе розвинути свої цифрові конкурентні переваги: за рівнем ієрархії (на рівні товару та галузі), а також за змістом фактору переваги – підвищити ефективність виявлення моніторингу актуальних цін конкурентів на аналогічний набір продукції.

Існує низка ризиків, пов'язаних із оцифруванням, зокрема ймовірність кібератак, витоку даних і технологічних збоїв. Крім того, цифровізація також може призвести до збоїв у робочих процесах і бізнес-процесах, якщо у

підприємства немає кваліфікованого персоналу. Тому важливо керувати очікуваннями та встановлювати реалістичні цілі для процесу цифрової трансформації, а також мати кваліфікований персонал для роботи. В іншому випадку керівництво може бути розчароване результатами. Щоб пом'якшити ці ризики, компанія повинна застосувати гнучкий підхід до управління ризиками. Це означає бути активним у виявленні потенційних ризиків і швидко реагувати на них, коли вони виникають.

Беручи за основу дані з табл. 2.8, ми провели розрахунок прогнозного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» щодо основних конкурентів (табл. 2.12) з урахуванням реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 2.12 – Розрахунок прогнозного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» щодо основних конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Епіцентр К» (прогноз)	Конкуренти		
		Компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ»	Компанія «Metro Cash&Carry»	Мережа складів-магазинів «БудМакс»
Якість торгово-виробничого процесу	0,7	0,48	0,6	0,48
Наявність постійних клієнтів	0,55	0,33	0,44	0,44
Широкий асортимент продукції і послуг	0,6	0,6	0,6	0,36
Наявність складів	0,55	0,55	0,33	0,44
Висока кваліфікація і досвід персоналу	0,6	0,6	0,48	0,6
Репутація фірми	0,44	0,44	0,55	0,55
Наявність та якість власного сайту	0,32	0,32	0,4	0,32
Якість обслуговування клієнтів	0,48	0,48	0,48	0,48
Акції та знижки	0,45	0,27	0,36	0,36
Разом:	4,69	4,07	4,24	4,03

Отже, за умови, коли керівництво ТОВ «Епіцентр К» прийме до уваги пропозиції з удосконалення процесу цифровізації та запровадить використання програмного сервісу «Z-PRICE», покращиться рівень балів за наступними

факторами конкурентоспроможності: якість торгово-виробничого процесу (з 0,6 балів до 0,7 балів) та акції та знижки (з 0,36 до 0,45 балів). Відповідно, підсумковий бал рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства у майбутньому може становити 4,69 балів та переважати показники конкурентів (0,45 балів Metro Cash&Carry»; на 0,62 бали «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ»; на 0,66 балів мережу складів-магазинів «БудМакс»).

Таким чином, встановлено, що удосконалення процесу цифровізації на ТОВ «Епіцентр К» шляхом використання програмного сервісу «Z-PRICE» буде коштувати 127000 грн. Для даного підприємства така сума є досяжною, виділення таких інвестицій не вплине негативно на фінансовий стан компанії, а навпаки, дозволить зміцнити позиції на ринку товарів шляхом управління ціновою політикою та унеможливлення недобросовісної цінової конкуренції. Маркетплейс є епіцентром демпінгу, тому, в першу чергу, ТОВ «Епіцентр К» необхідно відстежувати ціни на товар свого бренду на цих ресурсах. При цьому, при проведенні SWOT – аналізу досліджуваного підприємства було встановлено, що цінова конкуренція є однією із загроз діяльності торговельних мереж компанії. Основним інструментом контролю цін на маркетплейсах є щоденний моніторинг цін, а з сервісом «Z-PRICE» такий процес буде ефективним та актуальним. За допомогою впровадження даного заходу забезпечиться така цифрова конкурентна перевага, як швидке реагування на мінливість цінових політик конкурентів, автоматизована обробка отриманих даних.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до поставлених завдань проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено поняття і види конкурентних переваг бізнес-організації, а саме: конкурентні переваги бізнес-організації являють собою сукупність її можливостей, реалізація яких у конкретної ринкової ситуації дозволяє протистояти конкуренції та залучати більше покупців, порівняно із конкурентами. Конкурентні переваги компанії мають бути значущими, стійкими та наочними. Лише завдяки таким критеріям, бізнес-організація ефективно організує політику управління конкурентоспроможністю в мінливому зовнішньому середовищі. У зв'язку з постійним зміною кон'юнктури ринку, змінами чинників, які впливають на діяльність бізнес-організації, конкурентні переваги, як і будь-які інші явища, неспроможні існувати вічно, кожна з них переживає свій життєвий цикл. Розрізняють три основні етапи життєвого циклу конкурентної переваги: становлення, здобуття вигоди та зникнення. Визначили два блоки типології конкурентних переваг, а саме: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносять: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, наслідкові та економічні. Серед зовнішніх видів конкурентних переваг прийнято розрізняти наступні: інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові та збутові.

2. Визначено процес формування конкурентних переваг бізнес-організації на засадах цифровізації, що дає підстави стверджувати: цифровізація — це концепція, яка тісно пов'язана з технологічним прогресом у сфері ІТ та ІКТ (інформаційно-комунікаційних технологій). Однак слід пам'ятати, що це набагато ширше поняття, ніж сама технологія. Цифрова трансформація також є способом функціонування та напрямком розвитку, оскільки впливає на стратегію та організаційну культуру компаній. Процес формування конкурентних переваг

бізнес-організації є досить складним і трудомістким, вимагає врахування всіх джерел конкурентних переваг та факторів, що впливають на них формування. При цьому в усіх аспектах діяльності бізнес-організації повинні здійснюватися зміни, що сприяють збільшенню кількості конкурентних переваг. Процес формування та розвитку конкурентних переваг бізнес-організації має стосуватися всієї її діяльності. В результаті цього, у всіх аспектах діяльності підприємства здійснюватимуться зміни, що сприятимуть збільшенню кількості джерел цифрових конкурентних переваг. Посилення цифровізації може докорінно змінити ринкові структури, наприклад, шляхом зміни висоти входу та бар'єрів мобільності, зміни ключових конкурентних параметрів на ринку та прокласти шлях для створення нових конкурентів і нових заміників.

3. Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» та встановлено: з 2003 року група компаній «Епіцентр» еволюціонувала від будівельних гіпермаркетів до найбільшої в Україні мережі торговельних центрів. ТОВ «Епіцентр К» входить до групи компаній «Епіцентр». Торгівельна мережа ТОВ «Епіцентр К» представлена такими напрямками: живі рослини та аксесуари для них; канцелярське приладдя та товари для офісу; корпусні меблі, столові меблі, офісні меблі; побутова техніка; автомобільні комплектуючі та запасні частини; товари для полювання, кемпінгу; букети з живих квітів; освітлювальна продукція тощо. Для даного підприємства притаманна лінійно-функціональна організаційна структура. На чолі компанії стоїть Генеральний директор, якому підпорядковується фінансовий директор. Він же координує роботу функціональних відділів: продажу, маркетингу, закупівель, логістики, кадрів та бухгалтерії. На основі фінансової звітності за 2019-2020 рр. було проведено фінансово-економічний аналіз досліджуваного підприємства. Встановлено, що негативним фактором є збільшення дебіторської заборгованості за товари/послуги на 48,69 % (714655 тис. грн.). Якщо розглянути вертикальний аналіз статей активів, то варто наголосити, що необоротні активи становлять 49,65 % (з яких найбільша частка припадає основним засобам – 34,21 %) та оборотні активи -

50,35 % (з яких значна питома вага відноситься до запасів – 34,56 %). ТОВ «Епіцентр К» за 2020 рік збільшив обсяг довгострокових кредитів банку на 106,25 % або 2134222 тис. грн. , також вартий уваги факт росту статутного капіталу на 3145819 тис. грн. або 21,40 % у 2020 році, порівняно із 2019 роком. Решті статей пасивів притаманне незначне коливання за досліджуваний період. Діяльність досліджуваного підприємства є прибутковою. У 2019 р. чистий прибуток становив 3602109 тис. грн., у 2020 р. – 3171204 тис. грн., що на 430905 тис. грн. (11,96 %) менше, ніж у попередньому році.

4. Проведено діагностику конкурентних переваг ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» і на підставі цього визначено: досліджуване підприємство активно розвивається. ТОВ «Епіцентр К» активно освоює інтернет. У 2020-му компанія на базі свого онлайн-магазину запустила маркетплейс і почала відкривати центри видачі замовлень – як при гіпермаркетах, так і поза ними. Епіцентр активно заходить у продовольчий ритейл. Це означає, що для існуючих гравців ринку (АТБ, Сильпо, Новус, Гудвайн, Метро, Білла, Велика кишеня, Ашан, тощо) стає на одного сильного конкурента більше. Основними конкурентними перевагами ТОВ «Епіцентр К» є висока якість товарів, налагоджена система постачання якісною вітчизняною сировиною та комплектуючими, також досліджуваному підприємству притаманна гнучка цінова політика (оптові, роздрібні ціни), наявність постійних покупців та надійних партнерів-постачальників. Компанія активно співпрацює з торговельними посередниками і агентствами з надання маркетингових послуг. Проведено дослідження основних конкурентів ТОВ «Епіцентр К» - компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ», компанія «Metro Cash&Carry» та мережа складів-магазинів «БудМакс». Конкурентні позиції досліджуваного підприємства знаходяться на найвищому рівні порівняно з конкурентами (41 бал). Зокрема найвищі бали компанія отримала за такі фактори конкурентоспроможності, як: охоплення ринку, надійність, кваліфікація персоналу, система підвищення кваліфікації персоналу, ресурсозабезпеченість. Звертаємо увагу, що бали за впровадження новітніх технологій всі підприємства

мають однаковий бал – 4. Даний аспект показує важливість на те, що в неповній мірі задіяні ресурси ТОВ «Епіцентр К» в даній сфері та потребує подальших досліджень і заходів.

5. Розроблено й обґрунтовано заходи з удосконалення процесу цифровізації у ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» та розвитку його конкурентних переваг та встановлено, що удосконалення процесу цифровізації на ТОВ «Епіцентр К» шляхом використання програмного сервісу «Z-PRICE» буде коштувати 127000 грн. Для даного підприємства така сума є досяжною, виділення таких інвестицій не вплине негативно на фінансовий стан компанії, а навпаки, дозволить зміцнити позиції на ринку товарів шляхом управління ціновою політикою та унеможливлення недобросовісної цінової конкуренції. Маркетплейс є епіцентром демпінгу, тому, в першу чергу, ТОВ «Епіцентр К» необхідно відстежувати ціни на товар свого бренду на цих ресурсах. При цьому, при проведенні SWOT – аналізу досліджуваного підприємства було встановлено, що цінова конкуренція є однією із загроз діяльності торговельних мереж компанії. Основним інструментом контролю цін на маркетплейсах є щоденний моніторинг цін, а з сервісом «Z-PRICE» такий процес буде ефективним та актуальним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 123-130.
2. Бердичевський А. В. Інновації у формуванні потенціалу і конкурентного статусу підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. 2022. С. 254.
3. Гаврилюк В. Сутність та особливості формування конкурентних переваг підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. ЧІ 739 с., С. 144.*
4. Галан Л. В. Забезпечення реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій. *НАУКОВИЙ ВІСНИК*. 2022. С. 88.
5. Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 217-218.
6. Голота Д. Є. Імідж керівника як засіб досягнення конкурентних переваг в бізнесі. 2022. С. 169.
7. Гріщенко В. Чинники формування конкурентних переваг підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. ЧІ 739 с., С. 201.*
8. Гук І. Ю. Тенденції розвитку комплексу додаткових послуг для створення конкурентних переваг готелю (за матеріалами готелю «Stara Synyava Lx»). *Дипломна робота. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ. 2022. 40 с.*
9. Джерелюк Ю. О., Біла В. В. Теоретичні підходи до визначення сутності конкурентного статусу підприємства. *Збірник наукових праць Херсонського національного технічного університету*. 2017. С. 49.

10. Жабровец Ю. О. Напрями удосконалення конкурентних стратегій підприємств кондитерської галузі України. *Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів*. 2022. С. 36.

11. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Конкурентна стратегія бізнесу як важлива складова його лідерської позиції на ринку. *Тези доповідей V міжнародної науково-практичної конференції «Бренд менеджмент: маркетингові технології»*. 2022. С.167.

12. Касаджик К. В. Інноваційні підходи до створення конкурентних переваг. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.)*. 2022. С. 140-142.

13. Кирчата І.М., Сафронова Д.В. Соціальна відповідальність як інструмент набуття конкурентних переваг та розвитку бізнесу. *The latest problems of modern science and practice*. 2022. №1. С. 143.

14. Кієнко Д. А., Колмакова О. М. Адаптивність як конкурентна перевага стратегії успіху. *Збірник наукових праць Інтернет–конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова 2023: Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів*, 2023.

15. Коваль Д.С. Сутність та види конкурентної стратегії підприємства. *7 th International scientific and practical conference—Topical issues of modern science, society and education (January 29-31, 2022), Kharkiv, Ukraine*. 2022. p. 1652.

16. Коркач І.В. Методи аналізу конкурентних переваг. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «БОГОЛІБСЬКІ ЧИТАННЯ»*. 2022. С. 22-25.

17. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*, 2022. № 76.3. С. 81-90.

18. Кузьміна О., Бусько А. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С.85-89.

19. Лісін М.С., Воронкова А.А. Джерела формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Шістдесят восьмі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки*. 2022. С. 25.

20. Маметов А. Формування конкурентних переваг на засадах цифрової трансформації підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 138-142.

21. Мацур Я.В. Удосконалення конкурентної стратегії бізнес-організації. *The VI International Scientific and Practical Conference «Scientific discussions and solution development», December 05–07, Graz, Austria*. 353 p. p. 170.

22. Мельник Т., Загородня Є. Конкурентні переваги ІТ-сектору України. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2023. № 126.1. С. 42-59.

23. Ніколаєвський О. Бізнес-інформаційні технології як головний аспект конкурентної переваги сучасного бізнесу. *Computer-integrated technologies: education, science, production*. 2022. № 49. С. 54-62.

24. Паулик А. Я. Особливості формування та оцінювання конкурентних переваг економіки регіону. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С.131-135.

25. Пахуча Е., Бабика В. Формування конкурентних переваг на ринку продукції рослинництва. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення»*. 2022. С. 87.

26. Попов О. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця, 2022, С. 187.

27. Пустовойт Є.О. Вплив органів публічного управління на розвиток конкурентних переваг регіону. *Публічне урядування*, 2022. № 1 (29). С. 110-115.

28. Савченко М. В., Іванов В. М. Конкурентний аналіз як інструментарій формування стратегії виходу вітчизняних підприємств на світовий ринок. *Економіка і організація управління*. 2022. С. 47-58.

29. Саламаха С. Стратегічні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємства. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. ЧІ 739 с., 573.*

30. Селезньова, Г., Чумак, Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69-74.

31. Селянський Т. Лук'янчук О. Особливості формування конкурентної стратегії. *Матеріали конференцій МЦНД від 15.04. 2022; Львів, Україна, 2022. С. 40-42.*

32. Соловійова О. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця, 2022. ЧІ 739 с., 624.*

33. Стоянець Н. В., Федоренко О. І. Конкурентні переваги у сфері інформаційних технологій в сучасних умовах. *Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації: Збірник наукових праць Інтернет-конференції ХНУМГ ім. ОМ Бекетова*. 2023. С.140-147.

34. Ткачова Н. Формування конкурентних переваг підприємства на засадах маркетингу цінностей. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2023. № 1. С.3-9.

35. Шевченко Л.С. Готовність до майбутнього як конкурентна перевага компанії. *Економічна теорія та право*. 2022. №3.50. С.124-137.

36. Шевченко Л.С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1.48. С. 44-64.

37. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К» URL: <https://epicentrk.ua/> (Дата звернення: 18.04.2023).

38. «Епіцентр» уже друге десятиліття обіграє всіх конкурентів. Чи зможе він повторити те ж саме з ІКЕА і Rozetka? URL: <https://forbes.ua/company/epitsentr-uzhe-druga-desyatilittya-obigrue-vsikh-konkurentiv-chi-zmozhe-vin-povtoriti-te-zh-same-z-ikea-i-rozetka-11052021-1479> (Дата звернення: 18.04.2023).

39. Z-PRICE URL: <https://coba.tools/z-price> (Дата звернення: 18.04.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація конкурентних переваг підприємства [3]

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	2	3
1	Джерело походження, відношення до системи	Зовнішні Внутрішні
2	Ступінь відтворюваності (стабільності), характер динаміки	Переваги високого порядку (стійкі) Переваги низького порядку (нестабільні)
3	Метод або засіб одержання переваги	У спадщину (об'єктивно) Навчання Впровадження нововведень (інновації) Переміщення
4	Фактори і суб'єкти (ініціатор)	Кон'юнктура ринку Державна політика в області регулювання конкуренції Діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства
5	Рівень ієрархії	На рівні товару На рівні фірми На рівні галузі На рівні економіки
6	Зміст фактора переваги	Якість товару (послуги) Унікальність товару Ціна товару Витрати споживача товару Якість сервісу товару
7	Метод конкуренції	Цінові Нецінові
8	Сфера прояву	НДДКР Виробництво Реалізація Сервіс й реалізація
9	Вид одержаного ефекту від реалізації ефекту	Науково-технічний Екологічний Соціальний Економічний
10	Характер фактора	Економічні Техніко-технологічні Соціально-психологічні Природно-кліматичні, географічні Організаційні
11	Тривалість дії (термін дії)	Довгострокові Середньострокові Короткострокові

Продовження Додатку А

1	2	3
12	Характер виникнення	Первинні Похідні (вторинні)
13	Сили конкуренції	Взаємодія з постачальниками Взаємодія зі споживачами Захист від товарів-субститутів Протидія новим конкурентам Конкуренція на «центральному ринку»
14	Ступінь значущості для підприємства	Базові Другорядні
15	Можливість регулювання підприємством	Регульовані Нерегульовані
16	Відповідність характеру цілей підприємства	Стратегічні Тактичні
17	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	Засновані на диференціації (якісні) Засновані на низьких витратах (вартісні)

Аналіз конкурентних переваг ТОВ «Епіцентр К»

Показник	ТОВ «Епіцентр К»	Компанія «Торговельно-будівельний будинок «ОЛДІ»	Компанія «Metro Cash&Carry»
Розміри підприємства	Велике (70 тис.кв.м)	Середнє	Велике
Фінансова могутність	Фінансується з власних коштів(3 млрд грн.)	Фінансується з власних коштів	Фінансується з власних коштів та залучених
Ціновий сегмент	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору	Ціна роздрібна та оптова	Ціна роздрібна та оптова
Споживачі	Є своя вже сформована база постійних покупців завдяки мережі гіпермаркетів будівельних матеріалів «Епіцентр К»	Наявна база постійних покупців	Наявна велика база постійних та покупців
Якість товарів	Висока якість	Достатня якість	Висока якість
Використання 100% української сировини	Придбання лише сертифікованої і ліцензованої української сировини(100%)	Придбання товарів як українського походження, так і закордонного	Значний обсяг закордонної продукції
Кваліфікація персоналу	Чисельність працівників складає 300 чол. Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво.	Чисельність працівників складає до 150 чол.	Чисельність працівників складає до 350 чол.
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють українську сировину високої якості.	Наявна база постійних партнерів-постачальників	Наявна велика база постійних партнерів-постачальників
Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруху та агентствами з надання маркетингових послуг.	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруху та агентствами з надання маркетингових послуг.	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруху та агентствами з надання маркетингових послуг.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера при оцінюванні
конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактора	Оцінка фактора в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єра	- значна економія на масштабах збуту			x
		- високий рівень фінансових інвестицій		x	
		- консерватизм існуючої системи постачання		x	
		- низький ступінь диференціації продукції	x		
		- необхідність залучення постійних покупців			x
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- відсутність активної маркетингової політики		x	
		- низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
		- слабе використання методів ведення конкурентної боротьби		x	
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк) 2,13					
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- перевагу отримує товар з нижчою ціною			x
		- тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів		x	
	- відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x		
2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- поява великої кількості товарів-замінників, отриманих у результаті дублювання відомих товарних марок		x		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз) 2,25					
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- високий ступінь організації споживачів			x
		- великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		- високий ступінь стандартизації продукції			x
		- висока мінливість смаків і вподобань споживачів щодо товарів підприємства		x	
	3.2. Торговецька сила споживачів	- зростання рівня інформованості покупців про товари			x
- висока цінова еластичність товару				x	
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок.) 2,8					

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5	6
4. Конкурентна сила постачальників	4.1. Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	- необмежені можливості підприємства у виборі постачальника	x		
		- тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		- низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	- відсутність власних оборотних коштів	x		
		- нестача складських приміщень		x	
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост.) 1,60					
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції		x	
		- наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів	x		
		- сильними конкурентами є невеликі ринки	x		
		- незначний приріст попиту на товар підприємства	x		
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	- вдале місце розташування підприємства		x	
		- відсутність дослідження конкурентів		x	
- досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x		
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими підприємствами (Ік) 1,57					

Зведена таблиця аналізу «П'яти конкурентних сил» за Портером для
ТОВ «Епіцентр К»

Параметр	Значення	Зміст	Напрямок дій
1	2	3	4
Загроза товарів-замінників	середній рівень загрози - 2,13	Компанія володіє не унікальним набором послуг, існує велика кількість аналогів	Удосконалювати послуги, що пропонуються клієнтам. Створити додаткові блага чи комфорт.
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	середній рівень загрози – 2.25	Компанія знаходиться на ринку із середнім рівнем конкуренції. Послуга підприємства не являється унікальною, проте має ряд переваг, завдяки чому є можливість підняти ціни	Постійно проводити моніторинг конкурентів. Розвивати унікальність пропонованих послуг
Загроза з боку нових конкурентів	високий рівень загрози 2,8	Високий рівень появи нових конкурентів у зв'язку із можливим притоком іноземних компаній	Проводити моніторинг нових конкурентів. Активно впроваджувати нанотехнології в даній галузі
Загроза втрати нових клієнтів	середній рівень загрози 1,6	Незначна загроза втрати клієнтів. Покупець може перейти до конкурента, що пропонує таку ж послугу по нижчій ціні	Розробити спеціальні умови співпраці для постійних клієнтів
Загроза нестабільності постачальників	середній рівень загрози 1,57	Має місце середній рівень загрози нестабільності постачальників через військовий стан в країні та напружену ситуацію із налагодженням логістичних ланцюгів	Здійснювати переговори щодо зниження цін, створення зустрічних компромісів під час співпраці

Програма експертного опитування

- Мета опитування. Метою проведення анкетування є визначення ключових факторів конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».
- Робочі гіпотези. Припускається, що ключовими факторами конкурентоспроможності є частка ринку та кваліфікація спеціалістів, що займаються продажами.
- План-графік проведення експертного опитування. Експертне опитування було розроблено та проведено впродовж тижня. Розробка анкет зайняла 3 дні (підготовчий етап), також за цей термін було визначено респондентів, 3 дні було витрачено на проведення експертного опитування (оперативний етап) та 2 дні на обробку даних та підбиття підсумків опитування (підсумковий етап). Під час оперативного етапу, начальниками напрямків було вибірково роздано анкети працівникам відділу, після чого дані анкети було передано на опрацювання. Графік проведення експертного опитування подано в таблиці З-1. Результати опитування занесено до таблиць 2.6 – 2.7. Зразок анкети подано нижче.
- Обґрунтування групи експертів. Анкети роздавались вибірково працівникам відділу, структуру вибірки подано в таблиці З-2.

Аналізуючи структуру вибірки та генеральну сукупність, можна зробити висновок, що вибірка є репрезентативною та може повно та достовірно відобразити думку відділів щодо визначних факторів конкурентоспроможності підприємства. Основну частину як генеральної сукупності, так і вибірки становлять спеціалісти з продажу.

Таблиця 3-1

Графік реалізації програми експертного опитування

Дата	Етап	Робота
20.04.23- 22.04.23	Підготовчий	Розробка програми експертного опитування (створення анкет, вибір респондентів, встановлення графіку проведення анкетування).
23.04.23- 25.04.23	Оперативний	Проведення опитування (надання анкет заміснику начальника відділу продажу для проведення анкетування, збір анкет).
25.04.23- 26.04.23	Підсумковий	Обробка результатів анкетування, підбиття підсумків.

Таблиця 3-2

Структура вибірки та генеральної сукупності

Експерт	Кількість опитаних	Загальна кількість на підприємстві
Керівник відділу продажу	1	1
Менеджери відділу торгівельного центру	7	25
Спеціалісти з продажів	85	147
Загальна кількість	93	173

- Процедури збору та аналізу даних. Після проведення анкетування, було визначено ключові фактори успіху та ті, що потребують коректив.

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015141556

Дата перевірки:
18.05.2023 17:46:47 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2023 17:50:41 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Кривонос_КБР.doc

Кількість сторінок: 57 Кількість слів: 11300 Кількість символів: 88691 Розмір файлу: 946.00 KB ID файлу: 1014822545

28.7% Схожість

Найбільша схожість: 4.2% з Інтернет-джерелом (<https://forbes.ua/company/epitsentr-uzhe-druge-desyatilittya-obigrue...>)

25.5% Джерела з Інтернету

420

Сторінка 59

13.5% Джерела з Бібліотеки

506

Сторінка 64

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Кривонос Антон Ігорович

Назва роботи: Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації

Науковий керівник: Барабась Дмитро Олександрович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 28,7%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Кривоноса Антона Ігоровича на тему «Формування цифрових конкурентних переваг бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до захисту.

22.05.2023



Д.О. Барабась