

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Економіка підприємства»
Денна форма навчання**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
НАЛИВАЙКА ОЛЕКСАНДРА ГЕННАДІЙОВИЧА**

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та
фундаментальних цінностей академічної доброчесності*

_____ *Олександр НАЛИВАЙКО*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ *Олена ТЕРЕНТЬЄВА*

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2023 р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт.екон.наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»**

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант) освітньо-
професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ А.І. Дмитренко

_____ І.М. Рєпіна

_____ 2023 р.

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти денної
форми навчання
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства»
Тему затверджено наказом ректора Університету від "06 " 02 2023 р. № 246-ст
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується за матеріалами ТОВ «Епіцентр К»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Розділ 2	Аналітична оцінка існуючого рівня конкурентоспроможності підприємства та перспектив її підвищення
Розділ 3	Обґрунтування основних параметрів стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Об'єкт дослідження:	Процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо визначення методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Епіцентр К»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробка та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до аналізу наявних проблем

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

У розділі 1	
- Конкурентоспроможність підприємства: сутність та економічне значення	
- Методичні підходи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	
У розділі 2	
- Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	
- Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»	
- Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»	
У розділі 3	
- Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства	
- Економічне обґрунтування доцільності й ефективності впровадження запропонованих проектів	

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

(ініціали, прізвище)
«__» _____ 20__р.

Завдання одержав здобувач


(підпис)

О.Г. Наливайко
(ініціали, прізвище)
«__» _____ 20__р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 80 сторінок, 19 таблиць, 6 рисунків, перелік джерел посилання з 65 найменувань, додатки.

«ОБГРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - розробка та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до аналізу наявних проблем.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити теорію та сутність поняття «конкурентоспроможність» у вітчизняній та закордонній практиці;
- проаналізувати існуючі наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- оцінити повноту та ємкість існуючих визначень стосовно термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства»;
- систематизувати та об'єднати усі наукові тлумачення в єдину концепцію;
- дослідити наявний методичний інструментарій щодо визначення конкурентоспроможності підприємства;
- продемонструвати на реальному прикладі, як застосовувати наявний теоретико-методичний апарат і виконати економічний аналіз конкретного підприємства на основі отриманих результатів.

Практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунку економіко-фінансових показників надана оцінка наявному рівню конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Епіцентр К». Проаналізувавши конкурентний стан підприємства, запропонована бізнес-пропозиція та інші рекомендації, які можуть бути використані на практиці під час прийнятті рішень керівництвом компанії для збільшення рівня своєї конкурентоспроможності та прибутковості.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2022-2023.

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: підприємство, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, нововведення, оцінка, чинники конкурентоспроможності підприємства, бенчмаркінг.

Висновок наукового керівника
щодо рівня виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача факультету економіки та управління
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»

Наливайко Олександр Геннадійович
на тему: «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення рівня
конкурентоспроможності підприємства»

1. Актуальність теми. У сучасних реаліях перехідної економіки, в процесі розвитку ринку і ринкових відносин, не втрачає актуальності потреба зосередження підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, удосконалення управління конкурентоспроможністю, що дасть можливість підприємствам виживати в конкурентній боротьбі.
2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Робота має достатній теоретичний та методичний рівень, є логічним завершеним дослідженням, яке розкриває досліджену тему. Автором проілюстровано застосування найвідоміших матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано наявний рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К». У конструктивному розділі розроблена бізнес-пропозиція, яка спрямована на забезпечення рівня конкурентоспроможності дослідного підприємства. Автором достатньо економічно обґрунтовано як прогнозні результати від впровадження бізнес-пропозиції, так і витрати на її реалізацію.
3. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Розроблена у роботі бізнес-пропозиція є цілком реалістичною з точки зору практичної реалізації. Автором представлено концепцію запровадження експериментального відділу для торгівлі найнеобхіднішими категоріями товарів за доступними цінами ТОВ «Епіцентр К».
4. Наявність недоліків. У роботі відсутні суттєві недоліки, проте в проектному розділі доцільно б було розрахувати доцільність проекту за оптимістичним, реалістичним, песимістичним сценаріями, також робота містить редакційні огріхи та неточності в оформленні роботи, що в цілому не впливає на позитивний рівень сприйняття КБР та цінність висновків та рекомендацій.
5. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК. В цілому КБР Наливайко Олександра Геннадійовича є завершеним самостійно виконаним дослідженням, яке має практичну цінність, відповідає вимогам щодо виконання такого виду робіт та може бути допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник: доцент кафедри бізнес-економіки, к.е.н.



Олена ТЕРЕНТЬЄВА

“24” травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну
бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Наливайка Олександра Геннадійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Тема доволі широко розкрита, достатню увагу приділено теоретичним та методичним засадам визначення конкурентоспроможності як актуальної та невід'ємної складової для сучасної економічної думки. Практична складова аналізу розглянута достатньо глибоко та усесторонньо, що відіграватиме провідну роль при практичному застосуванні.

Якість проведеного дослідження:

Результати проведеного дослідження цілком можуть розглядатись підприємством до реалізації проекту.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

До переваг роботи можна віднести широке використання аналітичного апарату для ретельного вивчення діяльності підприємства за його матеріалами; велика кількість як власноруч створених та підготовлених, так і якісно систематизованих сторонніх напрацювань.

Зауваження:

Недоліком роботи можна вважати недостатню кількість загально інформативних діаграм та графіків щодо загального стану компанії «Епіцентр К», а також її вивчення питання щодо тонкощів аспекту впровадження такого проекту у магазини. У роботі бажано було більш детально розглянути фізичну реалізацію продукту та ризик який може цьому завдати. Загалом робота студента є економічно привабливою.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня можна вважати виконаною у повному обсязі, з урахуванням написаних розділів, які відповідають вимогам написання диплому. Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути присвоєна студенту.

Місце роботи та посада рецензента

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Наг. відділу фінансової та податкової інженерії (підпис, ПІБ)
Служба бухгалтерської та коректорської роботи АТ «Укробліг»

Підпис засвідчую:

Місце печатки організації, де працює рецензент



ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність та економічне значення	7
1.2 Методичні підходи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇЇ	
ПІДВИЩЕННЯ.....	28
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»	28
2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»	39
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К».....	47
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПАРАМЕТРІВ	
СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1 Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства	59
3.2 Економічне обґрунтування доцільності й ефективності впровадження	
запропонованих проектів	62
ВИСНОВКИ	72
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	74
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ - товариство з обмеженою відповідальністю;

PEST-аналіз - інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства;

SWOT-аналіз – аналітичний метод, який використовується для аналізу сильних та слабких сторін компанії, а також для виявлення можливостей та загроз підприємства;

Матриця McKinsey - інструмент ситуаційного аналізу, який дозволяє визначити стратегію розвитку асортименту компанії і заснований на оцінці привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу;

Матриця БКГ - один з методів класифікації напрямків діяльності компанії за критерієм потенційної прибутковості;

CF – грошовий потік;

dCF – дисконтований грошовий потік;

NPV - чистий приведений дохід;

IRR - внутрішня норма дохідності;

PI - індекс дохідності;

dI – дисконтовані інвестиції.

ВСТУП

Актуальність теми полягає в постійному розвитку теоретичних, методологічних та практичних засад провідного показника діяльності будь-якого підприємства – його конкурентоспроможності, який завжди залишається одним з найскладніших для обрахунку та узагальнення для економістів та управлінців усіх сфер та рівнів господарювання, адже мова йде не тільки про ефективне поєднання існуючих ресурсів організації в даний момент часу, а й для створення стабільного фундаменту на наступні періоди. Конкурентоспроможність підприємства виступає одним з головних показників ефективності здійснення його фінансово-господарської діяльності, яка при досягненні достатнього рівня є запорукою отримання високого і стабільного прибутку для компанії, а також лідерських позицій на обраному сегменті ринку [62, с. 108]. Потреба у вимірюванні конкурентоспроможності підприємства полягає в наступних реальних шансах та можливостях: по-перше, встановити чинники, що впливають на конкурентоспроможність; по-друге – усвідомити, що показники конкурентоспроможності можуть бути одним з інструментів дослідження стану та перспектив розвитку діяльності підприємств; по-третє – дійсно стати конкурентоспроможним [8, с. 106-107]. Особливої уваги в наш час потребує визначення критеріїв конкурентоспроможності підприємств в умовах вкрай загрозливих явищ: довгострокових економічних криз, епідеміологічних обмежень, активних бойових дій тощо.

Вагомий внесок у трактування поняття «конкурентоспроможність» належить таким вітчизняним та світовим вченим, як Азоєв Г.Л., Балабанова Л.В., Благун І.С., Воронкова А.З, Гальчинський А.С., Геєць В.М., Клекка У., Кросбі П., Мандель І., Мостенська Т.Л., Мюллер Ч., Осіпов П.В., Піддубна Л.І., Покропивний С.Ф., Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. та ін. Завданням дослідження конкурентних переваг підприємства займалися вітчизняні

та зарубіжні вчені, а саме: Г. Азоєв, В. Гриньова, М. Чумаченко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, М. Книш, Ю. Юданов, Н. Куденко, Р. Фатхутдінов, Ю. Іванов, А. Войчак, Р. Камишніков, Р. Пиндайк, П. Беленький та ін. Різним аспектам проблем конкурентоспроможності підприємства присвячено праці вітчизняних і зарубіжних економістів, таких як Дайан А., Оливье А., Урсе Р., Беленський П., Довгань Л.Є., Немцов В.Д., Старовойтов М., Фомин П., та ін.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів щодо визначення методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Метою роботи є розробка та обґрунтування бізнес-пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до аналізу наявних проблем.

З урахуванням сформованої мети дослідження було *поставлено та виконано такі завдання*:

- дослідити теорію та сутність поняття «конкурентоспроможність» у вітчизняній та закордонній практиці;
- проаналізувати існуючі наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- оцінити повноту та ємкість існуючих визначень стосовно термінів «конкурентоспроможність» та «конкурентоспроможність підприємства»;
- систематизувати та об'єднати усі наукові тлумачення в єдину концепцію;
- дослідити наявний методичний інструментарій щодо визначення конкурентоспроможності підприємства;

– продемонструвати на реальному прикладі, як застосовувати наявний теоретико-методичний апарат і виконати економічний аналіз конкретного підприємства на основі отриманих результатів.

При виконанні завдань даної роботи було використано такі *методи дослідження*: емпіричні (спостереження, розрахунки, моделювання) та теоретичні (порівняльний аналіз, узагальнення, аналіз фахових джерел).

Практичне значення отриманих результатів. Сформовані та узагальнені алгоритми визначення рівня конкурентоспроможності підприємства, враховуючи усі необхідні методичні аспекти; проілюстровано застосування найвідоміших матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства на прикладі компанії-лідера вітчизняних ринків будівельного та господарського рітейлу.

Інформаційною базою дослідження є праці українських та закордонних науковців, фахівців-практиків з проблематики визначення методологічних основ щодо конкурентоспроможності підприємства; чинні закони і нормативно-правові акти; інтернет-ресурси; фінансова та управлінська звітність ТОВ “Епіцентр К”, матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів; результати власних наукових та емпіричних досліджень.

Структура дипломної роботи включає: вступ, три розділи основної частини, висновки, перелік джерел посилань та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність та економічне значення

Розвиток ринкових відносин, створення перших масових виробництв змусив підприємців виробляти більш якісні товари за меншу ціну в порівнянні з конкурентами. Саме у цей період з'являється нове економічне явище, яке в подальшому буде покладено в основу усієї моделі виробничих взаємовідносин та стало рушієм науково-технічного прогресу – конкуренція.

Перші теоретичні положення про конкурентну боротьбу були сформульовані в середині XVIII ст., які розглядали конкуренцію як природній і самокерований стан. Як зазначав класик економічної думки А. Сміт, «... попит, пропозиція, ціни, прибуток, позиковий відсоток – в умовах ринку за принципом «невидимої руки» можуть і повинні регулюватися лише відносинами покупця і продавця. Монополізм є згубним для конкурентних відносин, оскільки є можливістю стягувати на свою користь надмірну данину з інших співгромадян» [30, с. 349].

Послідовник А. Сміта, Д. Рікардо, був прихильником економічного лібералізму і стверджував, що недопущення державного втручання в економіку, відстоювання економічних свобод є найбільш доцільним варіантом і найповніше відповідає інтересам нації.

Вже в середині XIX ст. визначний німецький філософ та економіст К. Маркс визначив дві форми конкурентної боротьби:

- внутрішньогалузеву (вплив та місце відбуваються на певному ринку);

➤ міжгалузеву (найбільш прибуткові сфери перекладання капіталу).

Він стверджував, що на внутрішньогалузевому рівні конкуренція змушує до підвищення продуктивності праці, застосування досконалішої техніки, збільшення виробництва і зниження витрат. Таким чином породжується концентрація і централізація виробництва і витрат, що врешті призводить до утворення монополій [33, с. 401-402].

З даним твердженням не погодився один з опонентів К. Маркса – засновник кембриджської школи маржиналізму А. Маршалл. За його визначенням, конкуренція є формою свободи виробництва та вільного виробництва та призводить до високої ефективності економіки і оптимального поділу праці. А. Маршалл вказував на двоїстий, суперечливий характер конкуренції, що буває творчою і руйнівною, вона «віддає надто великим присмаком зла, є певною часткою егоїзму і байдужності до благополуччя інших людей» [31, с. 11].

На початку XX ст. на більшості товарних ринків почали діяти економічні відносини далекі від моделі досконалої конкуренції і, в свою чергу, це змусило переглянути принципові положення теорії конкуренції. Відомий американський економіст Едвард Чемберлін в своїй праці «Теорія монополістичної конкуренції» ввів термін «монополістична конкуренція» як чинник контролю над пропозицією. Кожен продавець-монополіст формує своє коло покупців завдяки диференціації товару, що вирізняє його поміж інших завдяки упаковці, фірмовій марці, рекламі, умові реалізації, репутації тощо. Це дає змогу конкурувати невеликим чи середнім торговцям з великими суб'єктами господарювання [32, с. 7].

Йозефу Шумпетеру, одному з найвідоміших істориків світової економічної думки, належить розробка понять «ефективна конкуренція» і «ефективна монополія». На його переконання, «не будь-яка конкуренція є ефективною для стійкого економічного розвитку, а лише та, що стимулює розробку нових продуктів, технологій, джерел прибутку, нових форм організації виробництва продуктів» [34, с. 462]. Ці інновації можуть здійснювати потужні спеціалізовані компанії та

монополістичні об'єднання, оскільки мають достатній прибуток для здійснення відповідних довгострокових та достатньо ризикованих інвестицій.

Як можемо пересвідчитись, ідеї різних економічних шкіл і напрямків в різні історичні періоди мають різні методологічні підходи, слабкі та сильні сторони, але і досі не втратили своєї актуальності щодо теорії конкуренції. Узагальнений генезис конкуренції як однієї з фундаментальних економічних категорій зображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи створення і розвитку теорії економічної категорії конкуренції

Періоди	Економісти, що досліджували теорію розвитку конкуренції	Результати положень розвитку теорії конкуренції
1 етап (кінець XVIII – початок XIX ст.)	А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Кейнс, П. Самуельсен	Визначення конкуренції як економічної категорії, її роль, створення моделі досконалої конкуренції
2 етап (друга половина XIX ст.)	К. Маркс, Ф. Енгельс, Л. Вальрас, Ф. Найт, Дж. Бі Кларк, А. Маршалл	Досліджені умови виникнення конкуренції, закладені основи теорії досконалої конкуренції
3 етап (початок XX ст.)	Ф. Еджорт, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер	Розвинуті теорії монополістичної і недосконалої конкуренції, роль великих монополій та вплив держави на економіку
4 етап (друга половина XX ст.)	М. Портер, К.К. Прахалад, Н. Педченко	Розвиток теорії конкуренції, зокрема застосуванням інновацій у виробництві; впливу нової інформації, економічного прогресу, підприємницької діяльності

Продовження таблиці 1.1

5 етап (кінець XX ст.)	А. Маренич, І. Астахова, Г. Хамел	Під впливом глобалізації економіки здійснено пошук і розв'язання практичних завдань, виявлено конкурентні переваги країн та компаній, досліджено лідерство позицій на сучасних і майбутніх ринках
---------------------------	--------------------------------------	---

Джерело: сформовано автором на основі [30, 31, 32, 33, 34, 42].

З розвитком виробничих зв'язків, інтенсифікацією виробництва та прискоренням НТП перед виробниками постала нова проблема, яка стосується аналізу повноцінності і доцільності виробництва та реалізації як існуючої, так і перспективної номенклатури товарів підприємства, його здатності задовольняти споживчі запити на даному ринку в довгостроковій перспективі [28, с. 58]. Відповідно, виникла потреба в комплексній оцінці власної продукції, де користувачі інформації (в першу чергу фахівці-економісти, управлінці, комерційні директори та ін.) матимуть змогу як оцінити теперішній стан наявної номенклатури підприємства, а й виявити сильні та слабкі сторони кожної окремої категорії товарів та/або послуг компанії – використовуючи економічну категорію «конкурентоспроможність», перш за все власної продукції компанії [18].

Конкурентоспроможність – соціально-економічна категорія, що має динамічний, постійно змінюваний характер; є комплексним поняттям, яке внаслідок щільного зв'язку з категорією «конкуренція» охоплює безліч детермінантів, сторін та умов суперництва підприємств за прихильність споживачів до товарів виробників [6, с. 20-25]. У зв'язку з цим доцільно говорити про те, що по своїй соціально-економічній суті це – багатоаспектна системна категорія, агрегований показник конкурентних можливостей підприємства, здатність точно помічати зміни

споживчих запитів та пропонувати продукцію з кращими, аніж у конкурентів, властивостями для своєї цільової аудиторії [64]. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, на якому здійснюється господарська діяльність; дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів, зміни споживчих пріоритетів тощо [2, с. 40]. Конкурентоспроможність підприємства зазвичай формується такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками, та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стабільні позиції на ринку, що забезпечується завдяки професійному використанню принципів маркетингового управління [4, с. 253].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- ❖ застосування наукових підходів до стратегічного управління підприємством;
- ❖ забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління [5];
- ❖ застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмноцільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- ❖ розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- ❖ формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [56].

Слід підкреслити, що конкурентоспроможність товару нерозривно пов'язана зі стадіями життєвого циклу, оскільки загальновідомо, що будь-який товар після виходу на ринок поступово втрачає свій потенціал конкурентоспроможності і, залежно від споживчих запитів та ринкових обставин, потребує модернізації або зняття з виробництва [27, с. 30-32], що лише підкреслює необхідність у постійній та своєчасній діагностиці торговельної (маркетингової) політики підприємства зі сторони бізнес-аналітиків, менеджерів та інших спеціалістів [1, с. 35]. Розгорнута характеристика поняття «конкурентоспроможність» зображено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика економічної категорії
«конкурентоспроможність» [17, 19, 20, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41]

Автор	Визначення
<i>Конкурентоспроможність як властивість:</i>	
Фатхутдінов Р.А.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку.
Азріліян А.Н.	Властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Гельвановський М., Жуковська В., Трофімова І.	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
<i>Конкурентоспроможність як ієрархічна структура:</i>	
Азоєв Г. і Челенков А.	Представляє собою ієрархічну структуру, котра послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі та економіки з точки зору їх переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами
<i>Конкурентоспроможність як сукупність факторів:</i>	
Портер М.	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання, унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час.
<i>Конкурентоспроможність як здатність:</i>	
Ожегов С.І.	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Стівенсон В.	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу»
<i>Конкурентоспроможність як можливість:</i>	
Хруцький В.Є., Корнеєва І.В.	Конкурентоспроможність — це стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника

З огляду ж на те, що практично будь-яке підприємство випускає не один вид продукції, а більшість підприємств є диверсифікованими, його виробнича програма часто включає як нові, перспективні товари, так і вироби на стадії виходу з ринку. Зрозуміло, що досліджуючи та оцінюючи вже не декілька видів продукції, а беручи до уваги усі наявні асортиментні групи, керівництво підприємства має використовувати більш складні, комплексні інструменти контролю результатів своєї господарської діяльності, вводячи додаткову фахову термінологію в професійний та виробничий обіг, збагачуючи наявний понятійний апарат управлінців компанії [3, с. 107]. Зважаючи на прагнення будь-якого підприємства протистояти конкуренції та мінімізувати силу конкурентного тиску з боку ринкових сил [58], забезпечуючи собі достатній рівень конкурентоспроможності, розглядається нова, більш об'ємна економічна категорія – конкурентоспроможність підприємства, яка, з однієї сторони, є більш широким та узагальнюючим поняттям, ніж конкурентоспроможність товару, однак включає останню з іншими складовими комплексу забезпечення конкурентоспроможності [24, с. 8].

Вивчаючи вищезгадану економіко-управлінську категорію «конкурентоспроможність підприємства», можемо переконатися у багатоваріативності її визначення [14]. Так, дослідники К. Железняк та М. Отрок пропонують визначення конкурентоспроможності підприємства як його здатності успішно конкурувати на ринку і отримувати щодо конкурентів економічні вигоди, сукупна числова характеристика, за допомогою якої розцінюються досягнуті підприємством підсумкові результати його діяльності протягом конкретного періоду [65]; науковець Н. Купріна зазначає, що конкурентоспроможність підприємства є система очіночних характеристик, яка дозволяє йому ефективно функціонувати на споживчому ринку на більш вигідних, порівняно з конкурентами умовах, що сприяє ефективному управлінському процесу, просуванню продукції та збуту її на ринку; на думку фахівця Д. Погребняка, конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна характеристика, яка відображає ступінь переваги

сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають успіх на ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів [64]. Узагальнені думки науковців та профільних організацій стосовно тлумачення вищезгаданого терміну «конкурентоспроможність підприємства» наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика економічної категорії
«конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
<i>Конкурентоспроможність підприємства як здатність:</i>	
Портер М.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг
Фатхутдінов Р. А.	Конкурентоспроможність організації – це її здатність виробляти конкурентоспроможний товар
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність компанії — її реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, аніж товари їхніх конкурентів
<i>Конкурентоспроможність підприємства як система:</i>	
Круглов М. І.	Конкурентоспроможність підприємства варто розглядати як систему економічних категорій, елементами якої є конкурентоспроможність продукції і фінансова конкурентоспроможність. Це економічна категорія, за допомогою якої виявляється перевага даного виробника, за рівнем задоволення споживачів продукцією, з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності

Продовження таблиці 1.3

1	2
<i>Конкурентоспроможність підприємства як можливість:</i>	
Должанський І.З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
<i>Конкурентоспроможність підприємства як рівень компетенції:</i>	
Шершньова З.Є. та Оборська С.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо

Джерело: сформовано автором на основі [16, 24, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48].

Метою оцінки конкурентоспроможності є отримання повної та неупередженої інформації про поточний стан конкурентоспроможності підприємства, з одного боку, для прийняття рішення про її корегування з врахуванням поточного положення на конкурентному ринку, з іншого – про реалізацію конкретних планів зовнішніх користувачів інформації щодо наявності у даного підприємства перспектив партнерства, кредитування, інвестування та можливості впливу на економічний розвиток регіону, галузі [8, с. 108-109].

Конкурентоспроможність підприємства, як досліджувана економіко-управлінська категорія, може розглядатися з різних сторін залежно від суб'єктів (стейкхолдерів), які його оцінюють, що класично виділяються у наступні чотири групи:

- підприємство-виробник продукції (її власники, акціонери, управлінці, робочий персонал, штатні експерти тощо);
- конкуренти на операційному ринку;

- підприємства-одержувачі готової продукції;
- інвестори;
- державні органи (профільні міністерства, комісії, органи місцевого самоврядування тощо) [12; 25, с. 14].

Неодмінною частиною розгляду комплексу конкурентоспроможності підприємства є дослідження його факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх, які неодмінно впливають на компанію-виробника, постійно вказуючи їй на проблемні зони та шляхи покращення власного конкурентного становища [11; 13, с. 10-15].

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємства включають:

- соціально-політичний устрій в державі;
- наявність економічних зв'язків;
- існування вагомих конкурентів на спільних операційних ринках;
- розміщення виробничих сил;
- наявність необхідної сировини;
- рівень технологічного та технічного оснащення;
- наявність системи управління виробництвом;
- концентрація виробництва;
- особливості законодавчої бази держави [10].

Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства представлені наступним переліком:

- ❖ система та методи управління підприємством;
- ❖ рівень організації процесу виробництва на підприємстві;
- ❖ рівень прогнозування та планування;
- ❖ застосування інноваційних технологій, принципів та моделей організації виробництва;
- ❖ рівень задоволення потреб споживача;

- ❖ якість готової продукції, що діагностується якісними та технічними параметрами товару [26, с. 7; 56].

Важливо додати, що, як і будь-яка наукова категорія, конкурентоспроможність підприємства володіє містить ряд властивостей, які характеризують особливості її практичного застосування:

- ✓ динамічність – для підтримання достатнього рівня конкурентоспроможності, необхідно регулярно проводити оцінку її рівня, аналізувати усі наявні показники діяльності підприємства;
- ✓ порівнюваність – конкурентоспроможність даного підприємства має визначатись та досліджуватись в порівнянні з існуючими конкурентами, які на одному й тому ж ринку випускають та реалізують аналогічну продукцію;
- ✓ просторовість – конкурентна позиція підприємства визначається в рамках конкретного ринку, оскільки, маючи рівні умови функціонування, підприємство може мати конкурентоспроможні на одному ринку, проте вже не мати конкурентну позицію – на іншому;
- ✓ атрибутивність – виокремлюються унікальні характеристики, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальні якості продукції, оригінальна технологія виробництва, краще сервісне обслуговування на ринку і т.д.);
- ✓ предметність – виділення певного набору різносторонніх параметрів, які утворюють конкурентоспроможність підприємства (наприклад, висока якість готової продукції, сучасна техніка та технології на виробництві, позитивний імідж компанії на ринку, всебічна забезпеченість підприємства усіма видами ресурсів, застосування новаторських підходів в управлінні підприємством тощо);
- ✓ системність – при формуванні стійкої конкурентоспроможності до уваги управлінського складу береться максимально можлива кількість

елементів (параметрів, умов функціонування), додатково включаючи взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових;

- ✓ об'єктивність – під час оцінки конкурентоспроможності підприємства слід користуватися достовірною, неупередженою інформацією, яка не спотворюватиме (або маскуватиме) дійсний стан справ, а фахові висновки та рекомендації мають підкріплюватись точними аналітичними розрахунками [49, с. 278].

При забезпеченні системи конкурентоспроможності підприємства не менш важливу роль займають принципи, опис яких наведений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні принципи системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

№	Назва принципу	Зміст принципу
1	Оптимальність та раціональність	Обґрунтоване використання виробничого потенціалу підприємства у процесах забезпечення при досягненні певного рівня конкурентоздатності
2	Керованість	Наявність контролю за процесами адаптації на кожному етапі та за необхідності виправляти помилки
3	Аналітичність	Врахування результатів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища
4	Відповідальність	Управління мотивацією процесів для підтримки достатнього рівня конкурентоспроможності

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
5	Оперативність	Наявність дієвого методичного інструментарію для прийняття негайних управлінських рішень у системі
6	Одночасність і сумісність	Процеси забезпечення конкурентоспроможності проводяться одночасно, не створюючи проблем одна одній, а тільки взаємодоповнюватися
7	Визначеність	Наявність критеріїв оцінки рівня ефективності системи
8	Гнучкість	Можливість швидкої зміни системи та її перезапуск в нових ринкових реаліях
9	Цілеспрямованість	Усі процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства спрямовані досягненню цілям компанії
10	Альтернативність	Управлінський склад може надавати декілька варіантів забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до встановлених пріоритетів та ринкової ситуації
11	Наукова обґрунтованість	Для формування системи конкурентоспроможності підприємства використовуються наукові методи та підходи

Кінець таблиці 1.4

1	2	3
12	Безперервність	Постійне та послідовне проведення процесів забезпечення конкурентоспроможності підприємства
13	Соціальність	Конкурентоспроможність підприємства має враховувати інтереси трудового персоналу, кінцевого споживача та суспільства загалом
14	Рівновага	Збалансованість системи із внутрішнім та зовнішнім середовищем компанії

Джерело: [13, 59].

Підсумовуючи розгляд теоретичної складової комплексу конкурентоспроможності підприємства, звернемо увагу на умови забезпечення цієї системи, що виражається в наступних пунктах:

- застосування наукового інструментарію для стратегічного управління;
- використання нових методів дослідження й розробок;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом протягом усього життєвого циклу об'єкта;
- забезпечення єдності розвитку як технічних, так і гуманітарно-економічних аспектів розвитку стійкої конкурентної позиції;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [15, 56].

1.2 Методичні підходи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

В сучасних динамічних ринкових умовах все більше постає питання ефективної та повної оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовуючи достатньо розвинутий методичний апарат. За останні роки вітчизняними та закордонними дослідниками були сформовані одночасно багаточисельні та неодночасні методики та підходи, однак, не дивлячись на їх велику кількість, єдиної та сформованої концепції методів визначення конкурентоспроможності підприємства, досі не сформовано [22, с. 9]. Важливо відзначити, що наявні групи методів визначення конкурентоздатності підприємства, що втілені у ряді класифікацій, дозволяють якісно та предметно зробити дослідження стану підприємства, виявивши як проблемні місця діяльності підприємства, так і наголосити на вже досягнутих результатах. Загальновизнану та систематизовану класифікацію методів визначення конкурентоспроможності підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства (узагальнено автором на основі [50])

Класифікаційна ознака	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи

Продовження таблиці 1.5

За формою представлення результатів	Матричні	Матриці БКГ, МакКінсі, Shell/DPM, Ансоффа, метод PIMS
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час проведення аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод МакКінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово- економічну діяльність	Методи фінансово- економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, методи балів

Кінець таблиці 1.5

За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, методи МакКінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Маючи уніфіковану та вичерпну класифікацію методів визначення конкурентної позиції компанії, багато науковців пропонують застосовувати у своїй діяльності певні групи методик, зазвичай від 5 до 9 груп, що з однієї сторони, значно полегшує процес оцінки та надає основну відповідь користувачу такого підходу, але може не враховувати інші, більш спеціалізовані та конкретні способи визначення стану підприємства, з іншої сторони.

На підтвердження даного тезису пропонуємо розглянути думки вітчизняних дослідників з цього фахового питання. Так, О. Сомова за результатами власного аналізу наукових публікацій [51], спрямованих на уніфікацію методів діагностики конкурентоспроможності підприємства, конкретизує увагу на п'яти основних групах: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, що базуються на експертних висновках; методи визначення конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи для розрахунку інтегрального коефіцієнта, використовуючи фінансові, економічні та технічні показники діяльності підприємства; методи на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості компанії.

Досить професійний підхід в оцінці конкурентоспроможності підприємства запропонований Л. Костюк [52], де також представлено п'ять груп методів: метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою підприємства; матричні методи; методи, побудовані на теорії ефективної конкуренції; методи, що ґрунтуються на теорії якості товару; інтегральні методи.

Додамо до варіантів визначення конкурентоздатності підприємства структурний поділ, окреслений в роботі Л. Закревської [53], в якому детерміновані наступні групи методів діагностики: методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства та галузі і теорії факторів виробництва; методи, що сформовані на теорії ефективної конкуренції; методи, що пов'язують рівень конкурентоспроможності підприємства та показники якості продукції компанії; структурні методи – підприємство займає певну позицію на операційному ринку, попередньо опрацювавши рівень монополізації галузі; функціональні методи – аналізуються співвідношення витрат, цін, завантаження виробничих потужностей, норм прибутку та інших показників; «метод профілів», де конкурентний стан підприємства визначається наявними характеристиками якості продукції; матричні методи.

Як можемо пересвідчитись, фахівці-економісти пропонують й власні комплекси методів, основу яких складають загальновизнані та популярні методи з включенням до цього переліку спеціалізованих методів, що відрізняються глибиною дослідження господарських даних підприємства, формою відображення отриманих результатів, кількістю параметрів порівняння тощо.

Маючи систематизовану класифікацію методів конкурентоспроможності підприємства, необхідно надати тлумачення основним групам методів із зазначенням їх позитивних та негативних особливостей.

Якісні методи оцінки, що представлені такими методами, як модель оцінки конкурентних сил, матричні, 5 сил М. Портера, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, матриця БКГ, є універсальними у використанні, дозволяють оцінити фактичні дані щодо досліджуваного підприємства [7, с. 136-176], однак достатньо трудомісткими та суб'єктивними у практичній діяльності, що ускладнює коректне визначення напрямів посилення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [9, с. 180-188].

Кількісні методи аналізу передбачають роботу з обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), за допомогою яких оцінюються справжній потенціал підприємства та з'являється можливість прийняти правильне управлінське рішення, але користувачам цієї групи методів також треба зменшувати суб'єктивність оцінок зі сторони різних експертів, які виставляють власні бали, оцінки, ранги в процесі оцінювання стану підприємства. Прикладами кількісних методів прийнято вважати методи експертних оцінок та розрахунково-графічні, такі як метод «профілів», багатокутник конкурентоспроможності, метод конкурентних стратегій [60, 64].

Матричні методи аналізу підприємства в сучасному економіко-управлінському аспекті відіграють одну з найпомітніших ролей. Метод оснований на побудові та подальшому вивченні двовимірної матриці-таблиці, де, залежно від конкретного виду матриці, можна дослідити внутрішній та зовнішній стан компанії. Застосування матричних методів оцінки необхідне в умовах прийняття стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії поведінки підприємства на ринку. Найвідомішими прикладами матричних методів аналізу конкурентної позиції є матриця 5 конкурентних сил М. Портера, матриця SWOT-, SPACE-, STEP-аналізу, матриця Бостонської консалтингової групи (BCG), аналіз за системою 111-555. Відчутними перевагами такої групи методів є їх наочність, зручність, відносна легкість побудови, можливість аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства. Водночас, негативними рисами матриць можна назвати обмеженість дослідження лише двома параметрами, недостатня точність отриманих результатів при наявності інформації лише про відносну частку ринку, а також відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень [8, 64].

Графічні методи займають особливе місце у класифікації методів оцінки конкурентоспроможності підприємства завдяки своїй зручній та наглядній формі відображення отриманих результатів. «Фундаментом» методу є побудова «поля оцінювання» з поділом на певні області (зони), які вказують на певний рівень

конкурентоспроможності і в результаті отримуємо визначення конкурентної позиції компанії. Вадой такого методу є функціональні обмеження, які не дозволяють отримати інтегральну оцінку реального рівня конкурентоспроможності або надати загальну оцінку стану підприємства [61, 64]. Прикладами графічного методу оцінки є «багатокутник» конкурентоспроможності підприємства, метод «профілю об'єкта», метод набору конкурентоспроможних елементів.

Індексні, або аналітичні методи є «класичними» способами оцінювання конкурентоздатності, оскільки при виборі цієї групи методів аналітик здійснює розрахунково-аналітичні операції з вхідними даними підприємства. Базою для роботи з первинними даними підприємства виступають галузеві показники, показники компанії-лідера (монополіста) ринку та фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства за минулі періоди. Основною перевагою даної групи є їх фундаментальність при аналізі стану підприємства, а недоліком є неможливість визначити, чи буде розрахунок простим, з використанням арифметичних дій, або складні взаємопов'язані обрахунки. Прикладами індексних методів виступають метод конкурентних переваг, теорії ефективної конкуренції, конкурентоспроможності підприємства [61, с. 160].

Окрім основних груп методів додатково визначають комплексні методи, які сутнісно забезпечують максимальний рівень конкурентоспроможності підприємства при проведенні дослідження відносно підприємств, що знаходяться в одній галузі економіки та працюють в рамках однієї продуктової групи. Тому використовуючи методику комплексної оцінки, в тому числі інтегральної оцінки конкурентоспроможності, загальна конкурентоспроможність підприємства може бути представлена у вигляді економічної функції, що розраховується за формулою 1.1 [8, с. 112]:

$$КСП = f(\Phi, B, П, T, У, М, Р) \quad (1.1)$$

де, *КСП* – конкурентоспроможність підприємства, що змінюється в межах $[0,1]$; *Φ* – фінанси; *B* – виробничий потенціал; *П* – персонал; *T* – технологія та науково-дослідний потенціал; *У* – організація та управління; *М* – маркетинг; *Р* – ринкова активність.

Підсумовуючи, можемо зазначити, що існуючі методичні інструменти оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють виконати економічний аналіз підприємства та відобразити його результати найзручнішим способом для фахівця.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІСНУЮЧОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Товариство з обмеженою відповідальністю “Епіцентр К” є однією з найбільших мереж будівельно-господарських гіпермаркетів формату DIY (від англ. “Do-It-Yourself” - “зроби це самостійно”) в Україні, центральний офіс якого знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Берковецька, 6-К.

Компанія є яскравим представником будівельно-господарського ритейлу і здійснює економічну діяльність у багатьох напрямках - від основного та спеціалізованого - роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, професійним ручним та електроінструментом, товарами для проведення поточних та капітальних ремонтно-оздоблювальних робіт у будинку, меблями, товарами для домашнього затишку та інтер'єру, товарами сантехнічного призначення; до допоміжного - торгівлі побутовими групами товарів, товарами для автомобільної техніки, товарами садово-дачного господарства, спортивними та дитячими товарами, комп'ютерною технікою тощо.

Підприємство є суб'єктом незалежного і специфічного бізнесу, та здійснює свою діяльність на наступних засадах:

- рівноправності сторін (розуміється побудова ділових взаємовідносин підприємства-виробника з посередником (за наявності) і споживачами продукції, що означає здійснення вільного вибору усіх зацікавлених сторін

- (контрагентів) при формуванні кола господарських зв'язків і передбачає однакову відповідальність за порушення умов договорів (контрактів);
- економічної зацікавленості при плануванні та розвитку каналів розподілу;
 - підприємливості (наявності господарського хисту, зацікавленості та винахідливості у пошуку та мобілізації необхідних резервів та розв'язанні конкретних завдань, що виникають у власників або відповідальних менеджерів;
 - оперативності (передбачає мобільність, динамічність і своєчасність виконання завдань господарської діяльності – від виробничого до збутового циклів);
 - комплексного обслуговування контрагентів (діяльності з надання усім стейкхолдерам ряду послуг, в яких існує необхідність);
 - комерційного розрахунку (підприємницька активність з метою отримання достатнього рівня прибутку).

Компанія активно співпрацює з великою кількістю відомих вітчизняних та іноземних компаній, що спеціалізуються на торгівлі будівельно-ремонтними, побутово-господарськими та іншими супутніх та допоміжних груп товарів, при цьому ТОВ «Епіцентр К» постійно збільшує базу постачальників (виробників) і обирає серед неї кращих та вигідних партнерів, які будуть забезпечувати мережу необхідними групами товарів для більш як 200 офіційно задекларованих видів економічної діяльності.

Компанією впроваджена лінійно-функціональна структура управління, основою якої є розподіл повноважень та відповідальність посадових осіб в організації за функціями управління, а сам процес прийняття рішень здійснюється за вертикальним принципом. Як відомо, вищенаведена структура має 3 рівні управління і допомагає організувати вертикаль управління (рух ведеться від голови підприємства (директор або його заступник) через начальника департаменту (управління, відділу або сектору) до робітника (виконавця) у конкретному відділі (секторі)), в той час як функціональні підрозділи підприємства допомагають

раціонально та ефективно вирішувати управлінські завдання лінійними керівниками. Функціональні підрозділи ТОВ «Епіцентр К» відповідають його напрямкам діяльності, які також можна називати департаментами – комерційний, фінансовий та департамент з розвитку, кожен з яких має свої лінійні підрозділи (відділи), працівники яких виконують спеціалізовані завдання та підпорядковуються своєму безпосередньому керівнику за вертикаллю. Візуалізована модель організаційної структури управління аналізованої компанії зображена на рисунку 2.1.

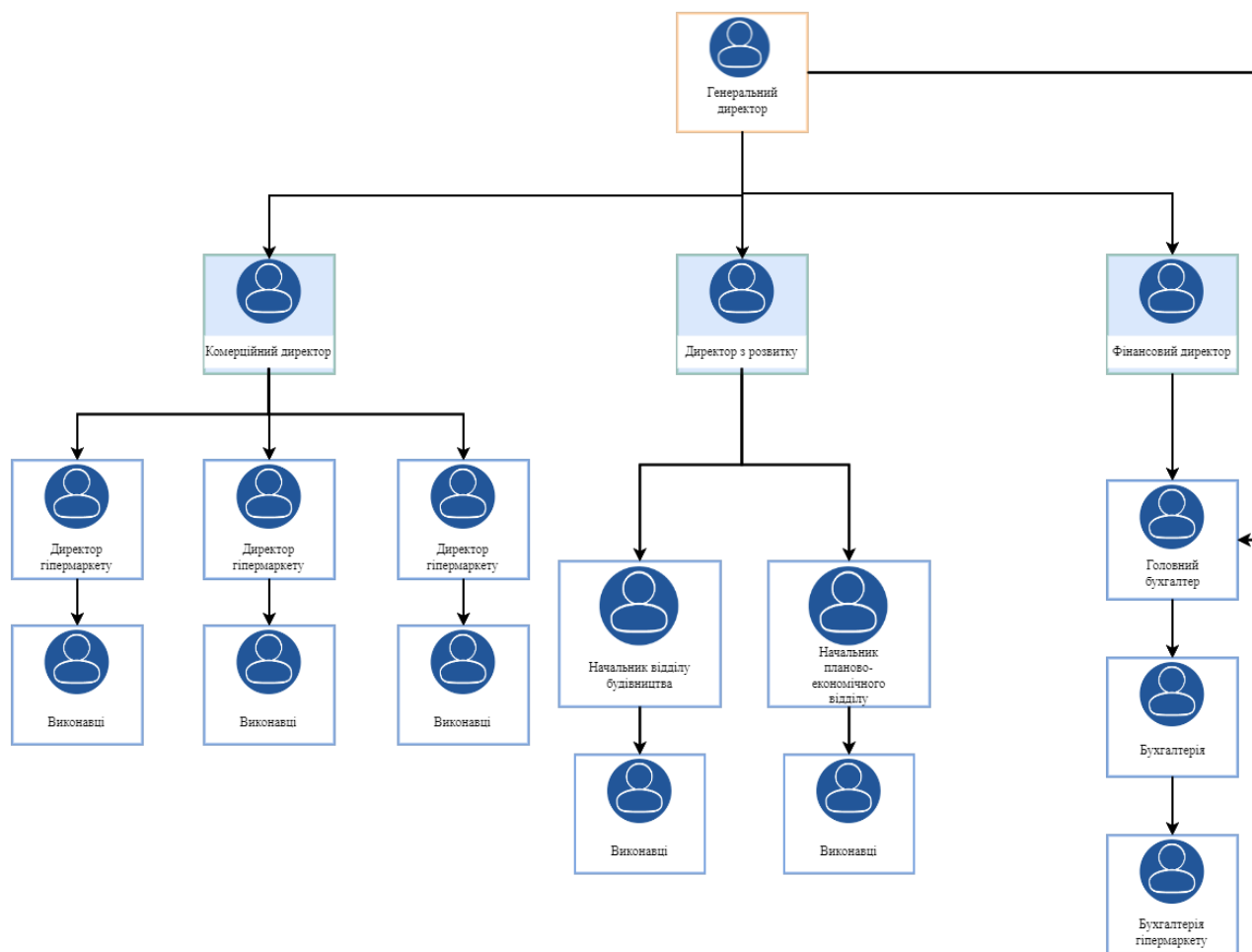


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Наступний етап розгляду організаційно-економічної характеристики є проведення фінансово-економічного аналізу, який створений для виконання ряду

важливих економічних завдань: дати фахову та неупереджену оцінку результатам і ефективності діяльності підприємства, охарактеризувати його поточний фінансовий стан, змодельовати динаміку розвитку фінансово-економічних показників на найближчі періоди діяльності компанії; проаналізувати фінансові значення за певний період часу і обставини, що викликали відповідні зміни та дослідити наявні та ймовірні фінансові обмеження, які ускладнюють шлях побудови стабільно функціонуючого підприємства.

Пропонується розпочати фінансово-економічний аналіз з дослідження показників виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К», використовуючи статистичні дані за 2018-2020 рр., що наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні показники виробничого потенціалу ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					Абсолютне	%
1	Статутний капітал, тис. грн.	158,6	158,6	158,6	0	100
2	Власний капітал, тис. грн.	12950	14700	17846	4896	137,8
3	Позиковий капітал, тис. грн.	25400	22190	26678	1278	105
4	Майно разом, тис. грн.	38350	36890	44524	6174	116,1
5	Основні засоби, тис. грн.	-	-	-	-	-
5.1	- залишкова вартість	6300	12350	15232	8932	241,8
5.2	- первісна вартість	9350	17210	21335	11985	228,2
5.3	- знос	3050	4905	6103	3053	200,1
6	Виробничі запаси, тис. грн.	13450	13885	15389	1939	114,4
7	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	34500	36000	38000	3500	110,1

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

За даними проведених розрахунків та результатів, що продемонстровані у таблиці 1.1, можемо сказати, що статутний капітал ТОВ «Епіцентр К» у 2020 році в порівнянні з 2018 роком залишився незмінним; щодо розміру власного капіталу

компанії у 2020 році в порівнянні з попередніми роками бачимо динаміку, а саме збільшення обсягу капіталу на 4896 тис. грн., або на 37,8 %. Досліджуючи показник позикового капіталу, видно, що його обсяг у 2020 році в порівнянні з 2018 роком збільшився на 1278 тис. грн. (на 5 %). На основі цих даних можемо зробити висновок, що не дивлячись на переважну обсяг позикових коштів над власними, темпи зростання власних коштів були вищими за позикові, що однозначно є позитивним фактором.

Обсяг основних засобів компанії, як основного носія її економічного потенціалу, протягом усього досліджуваного періоду демонстрував постійну, стрімку динаміку до зростання. Так, у 2020 році в порівнянні з 2018 роком залишкова вартість основних засобів ТОВ "Епіцентр К" збільшилась на 141,8 %, первинна вартість зросла на 128,2 %, а знос збільшився на 101,1 %.

Не менш важливим показником ефективності діяльності компанії є розгляд ситуації з її виробничими запасами. У 2020 році в порівнянні з 2018 роком зросли на 1939 тис. грн. (на 14,4 %). Наявний результат демонструє те, що компанія намагається не допускати значного накопичення запасів, які неодмінно будуть її супроводжувати внаслідок коливань попиту на визначений асортимент продукції компанії.

Обсяг персоналу підприємства з кожним роком ілюструє його зростання з кожним роком, зважаючи на доволі динамічне зростання торговельної мережі ТОВ "Епіцентр К" по всій території України. У 2018 році кількість офіційно зареєстрованих співробітників компанії становила 34500, у 2019 – 36000, у 2020 – 38000 осіб (абсолютна зміна показника становить 3500 осіб, у відсотковому співвідношенні - 10,1 %).

Наступною компонентою у дослідженні стану підприємства є аналіз його фінансово-економічних результатів діяльності, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ "Епіцентр К" за 2018-2020 рр., у тис. грн.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					Абсолютне	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції	41450000	43979194	50382425	8932425	121,5
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30450000	30814751	35593670	5143670	116,9
3	Валовий прибуток	11000000	13164443	14788755	3788755	134,4
4	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	3650000	4423784	4116186	466186	112,8
5	Податок на прибуток від звичайної діяльності	675000	796281	740913	65913	109,8
6	Чистий прибуток	2975000	3627503	3375273	400273	113,5
7	Витрати на оплату праці	3950000	4711766	5208532	1258532	131,9
8	Матеріальні затрати	755000	887499	1254935	499935	166,2

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Проведені розрахунки в таблиці 2.2 дозволяють зробити висновки про основні фінансово-економічні результати компанії за досліджуваний період (з 2018 по 2020 рр.). Бачимо, що обсяг доходу від реалізації продукції з 2018 року по 2020 рік збільшився на 8932425 тис. грн. (на 21,5 %), що вказує на те, що компанія досить вдало проводить свою господарську діяльність, враховуючи ще й важливу обставину, що підприємство торгую постійно поновлювальною номенклатурою товарів.

Собівартість реалізованої продукції так само демонструє тенденцію до зростання - з 2018 по 2020 рік обсяг собівартості реалізованої продукції збільшився на 5143670 грн. (на 16,9 %), що викликано зростанням продажу продукції, що є в наявності в торгівельних центрах мережі.

Значення валового прибутку підприємства у визначеному часовому відрізку також зростає з року в рік - у 2018 році маємо результат у 11000000 грн., у 2019 році - 13164443 грн., у 2020 році - 14788755 грн. (абсолютне відхилення становить 3788755 грн., а у відсотковому співвідношенні - 34,4 %). Додатково, можемо зазначити про позитивний фінансовий результат від звичайної (операційної) діяльності, який з кожним роком збільшувався і досяг у 2020 році значення у 4116186 грн, в порівнянні з 2018 роком з його показником у 3650000 грн., тобто відбулось зростання у розмірі 466186 грн. (або на 12,8 %).

Розмір сплаченого підприємством податку на прибуток від звичайної діяльності, який має незмінну базову ставку 18 %, кожного року зростав і в 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, його значення збільшилось на 65913 грн. (або на 9,8 %). Економічний зміст цього показника в даному контексті полягає у тому, що компанія є активним гравцем на своєму ринку та реалізує з кожним роком все більші обсяги товарів та послуг, що, відповідно, тягне за собою більше податкове навантаження.

Як відомо, обсяг чистого прибутку знаходиться у прямій залежності від обсягу валового прибутку, і в аналізованому періоді його значення кожного року лише збільшувались. Так, у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, показник чистого прибутку зріс на 400273 тис. грн. (або на 13,5 %) і дорівнював 3375273 тис. грн. Отримані результати вказують на те, що підприємство цілком успішно веде свою діяльність.

Фонд оплати праці співробітникам компанії, як і інші наведені показники, за 3 досліджуваних роки мав стрімку позитивну динаміку до зростання: у 2020 році, порівнюючи з 2018 роком, його розмір збільшився на 1258532 тис. грн. (на 31,9 %). Зростання даного показника спричинено збільшенням як обсягу реалізованої продукції, так і зростанням самої кількості співробітників компанії.

При дослідженні розміру матеріальних затрат, знову спостерігаємо позитивну динаміку - у 2020 році їх сукупний обсяг збільшився, у порівнянні з 2018 роком, на

499935 грн. (на 66,2 %). Важливо зазначити, що левову частку у стрімкому зростанні становили енергоносії, здорожчення яких пов'язано з періодом коронакризи.

Провівши розгорнутий аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К», пропонується дослідити наступну групу індикаторів - ефективності використання ресурсів підприємства, результати обчислення яких наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання ресурсів
ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
					Абсолютне	%
1	Продуктивність праці, тис. грн./особу	1201,45	1221,64	1325,85	124,4	110,4
2	Рентабельність заробітної плати, %	92,41	93,89	79,03	-13,38	85,5
3	Фондовіддача, грн. / на 1 грн.	4433,16	2555,44	2361,49	-2071,66	53,3
4	Фондомісткість, грн. / на 1 грн.	0,00023	0,00039	0,00043	0,00020	187,7
5	Рентабельність основних засобів, %	318,18	210,78	158,20	-159,98	49,7
6	Рентабельність продажу, %	26,54	29,93	29,35	2,82	110,6
7	Рентабельність продукції, %	36,12	42,72	41,55	5,42	115

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Першим показником даної групи є показник продуктивності праці, який показує, який обсяг вартості продукції виготовляється одним працівником. Важливо, щоби продуктивність праці з кожним роком збільшувала своє значення, що мало місце в досліджуваному періоду - з 2018 по 2020 рр. показник збільшував своє значення і досяг рівня 1325,85 тис. грн., що на 124,4 тис. грн. (або на 10,4 %) більше за значення 2018 року.

Рентабельність заробітної плати у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, зменшилась на 13,38 відсоткових пунктів (на 14,5 %). Негативний результат

стосовно рентабельності заробітної плати працівників був викликаний зниженням його рівня у 2020 році, коли розпочалась пандемія COVID-19.

Індекс фондівдачі характеризує обсяг реалізації продукції, яка припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. Обчисливши даний показник, бачимо, що у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, фондівдача скоротився на 2071,66 грн. (на 46,7 %). Як можна побачити, якщо у 2018 р. на 1 грн. вартості основних засобів припадало 4433,16 грн. валової продукції, то у 2020 р. значення цього показника становила 2361,49 грн.

Критерій фондомісткості ілюструє вартість основних засобів на одиницю обсягу виробництва продукції. Бачимо, що у 2018 році значення показника дорівнювало 0,00023, у 2019 – 0,00039, у 2020 - 0,00042 (абсолютне відхилення за 3 роки становить 0,0002, у відсотковому співвідношенні - 87,7 %). У досліджуваному періоді значення фондомісткості лише зростали, що є негативним сигналом та вказує на неефективну політику реалізації товарів підприємством.

Завершують розгляд показників ефективності використання ресурсів ТОВ “Епіцентр К” критерії рентабельності. За даними проведеного аналізу можна встановити, що рентабельність основних засобів компанії постійно зменшувалась і досягла у 2020 році значення у 158,2%, при цьому найбільше падіння значень відбулось у 2019 році, що потім поглибилось у 2020 році під час коронакризи. Рентабельність продажу в ТОВ “Епіцентр К” у 2020 році дорівнювала 29,35%, що більше за значення 2018 року на 2,82 відсоткових пункти. Рентабельність продукції також демонструвала позитивну динаміку і збільшилась за 3 роки на 5,42 відсоткових пункти.

Одним з найбільш фундаментальних аспектів функціонування підприємства є стан його платоспроможності як здатності оперативно виділяти необхідні обсяги грошових коштів для необхідних виплат кредиторам. Для надання об'єктивної оцінки платоспроможності ТОВ “Епіцентр К” проведемо розрахунок основних показників, результати якого представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 2	1,17	1,05	1,01	-0,16
2	Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 0,7$	0,30	0,34	0,31	0,01
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\infty [0,2; 0,25]$	0,04	0,05	0,04	0

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

За даними вищенаведеної таблиці встановлено, що значення коефіцієнту за 3 досліджуваних роки зменшувались з 1,17 до 1,01 у 2018 і 2020 роках відповідно. Показники поточної ліквідності у жодному з років не досягли мінімального нормативного значення і з кожним роком при незмінній політиці підприємства ситуація буде лише погіршуватись, що вказує на недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними коштами компанії.

Коефіцієнт критичної ліквідності компанії у 2020 році склав 0,31 і мав практично аналогічні значення у минулих, 2018 та 2019 роках, маючи значення, які більш як у два рази менше за нормативне. Це свідчить про реальну загрозу невиклати грошових коштів за поточні зобов'язання, які мають бути погашені в термін до 2 місяців.

Підсумуємо аналіз платоспроможності підприємства коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який відображає частку поточних зобов'язань компанії, які можуть негайно бути застосованими для погашення (протягом 1-2 днів). Наведені дані ілюструють, що підприємство абсолютно неготове для термінового погашення власних короткострокових зобов'язань, оскільки значення за усі 3 роки не відповідають нижній межі нормативного відрізка к 4-5 разів, на що має якомога

швидше звернути увагу керівництво компанії для радикального покращення ситуації.

Кінцевим блоком економічної характеристики досліджуваної компанії ТОВ «Епіцентр К» є оцінка показників майнового стану, що продемонстровано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники майнового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2018 р., +/-
1	Коефіцієнт придатності основних засобів (нематеріальних активів)	$\Rightarrow 1$	0,68	0,71	0,71	0,03
2	Коефіцієнт майна виробничого призначення	$\geq 0,5$	0,76	0,44	0,46	-0,30
3	Обсяг чистих оборотних коштів	≥ 0	2700000	955735	192439	-2507561
4	Обсяг власних оборотних коштів	≥ 0	1600000	-130967	-426264	-5862641
5	Обсяг перманентного (постійного) капіталу	$\Rightarrow \infty$	13895000	16966303	22301776	8406776

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Коефіцієнт придатності основних засобів (нематеріальних активів) підприємства за 3 роки хоча й не досягає встановленого нормативного значення, проте наближається до нього, приймаючи значення від 0,68 у 2018 році до 0,71 у 2020 році.

Досліджуючи значення коефіцієнта майна виробничого призначення, було встановлено, що у 2020 році показник зменшився на 0,3 пунктів, порівнюючи з 2018 роком. Важливо відмітити, що підприємство майже наблизилось до нормативного значення за усі роки аналізу, що є позитивною рисою діяльності компанії.

Обсяг чистих оборотних коштів, який є важливим для здійснення платежів за короткостроковими зобов'язаннями підприємства перед кредиторами, за усі 3 роки аналізу демонструє позитивні значення, які, щоправда, з 2018 по 2020 рр. демонструють тенденцію до зменшення, на що має звернути увагу відповідні фахівці компанії для покращення наявного стану.

Власними оборотними коштами підприємство в цілому не є забезпеченим: якщо у 2018 році обсяг власних оборотних коштів складав 1600000 грн., то в 2019 та 2020 рр. значення показників стали від'ємними. Це означає, що підприємство залучає більше позикових коштів, аніж з власних джерел, проте підприємство має прагнути до постійного збільшення власної частки у структурі оборотних коштів.

Кінцевим показником майнового стану компанії є обсяг перманентного (постійного) капіталу, який вказує на обсяг джерел фінансування, якими компанія може розпоряджатися протягом періоду від 1 року. У 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, обсяг постійного капіталу ТОВ «Епіцентр К» збільшився на 8406776 грн. і збільшував своє значення протягом усіх 3 років, що є позитивною рисою діяльності підприємства, яка дозволяє залучати зростаючі обсяги постійного капіталу у нові виробничі, інвестиційні та інші проекти, які будуть доцільними для керівництва мережі.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Епіцентр К»

Існуючий ринок будівельно-господарського ритейлу в Україні є достатньо перспективним, розвинутим та динамічним, оскільки, по-перше, в структурі національної економіки сектор будівництва займає вагомий частку і потребує як сформованої торговельної інфраструктури для майбутніх будівельних проектів; по-друге, на початку становлення ринкових відносин в Україні не існувало потужних

господарських та будівельних торговельних мереж, які б змогли задовольнити все зростаючий попит на їх необхідну продукцію в умовах все зростаючого ринку нерухомості по всій країні, що підготувало фундамент для появи на вищезазначеному ринку відомих та активних гравців; по-третє, сучасний формат торгівлі, заснований на принципі «DIY» (від англ. «DIY» – «зроби це самостійно, власноруч»), дозволяє не тільки залучити покупців до власних торговельних магазинів, надати їм великий обсяг продукції для вибору, а й дати можливість самостійно обрати та тестувати та оцінити товар.

У результаті дослідження конкурентного середовища, а саме ринку будівельно-господарського ритейлу, було окреслено ряд основних підприємств, які є прямими або частковими конкурентами для ТОВ «Епіцентр К», що зображено на рис. 2.2.



Рисунок 2.2 – Прямі та непрямі галузеві конкуренти ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором

Перша група – прямі конкуренти – представлені компаніями, які мають аналогічні з ТОВ «Епіцентр К» формат, стиль та підхід ведення будівельно-господарського бізнесу формату «DIY» (від англ. «DIY» – «зроби це самостійно,

власноруч»), що дозволяє легко охарактеризувати кожную компанію з вищевказаної групи.

Так, першою компанією, яка пропонується до розгляду, є французька транснаціональна мережа гіпермаркетів зі сторічною історією «Leroy Merlin» – один з головних прямих конкурентів ТОВ «Епіцентр К», особливо в м. Києві. Гіпермаркети мережі мають практично ідентичні торговельні та корпоративні політики, асортимент продукції, сервісне обслуговування, інтернет-магазин і т.д. Оскільки магазини мережі практично повністю представлені в Столичному економічному регіоні і їх кількість непорівняно менша, ніж у досліджуваної компанії, що в результаті дає висновок, що конкурентна боротьба для ТОВ «Епіцентр К» з «Leroy Merlin» буде обмежуватись лише цим економіко-географічним регіоном і не буде становити для нього великих труднощів.

Наступна мережа торговельних магазинів, що спеціалізується на торгівлі будівельними, господарськими та супутніми до них товарами, є українська компанія «ОЛДІ». Компанія розпочала свою діяльність в 1994 році і наразі має мережу магазинів у 3 містах України – Києві, Житомирі та Дніпрі, загалом 4 супермаркети. Асортимент продукції також направлений на задоволення потреб населення у будівельних, господарських та побутових видах продукції та послугах, що пов'язані з ними. Незважаючи на свої переваги, головною з яких є розташування у великих промислових та густонаселених регіонах, компанія має недостатньо розвинуту та відому мережу магазинів, що у протилежному випадку (при розширенні географії своєї діяльності) відчутно збільшило б популярність мережі з їх дуже затребуваною продукцією, дозволило б одночасно збільшувати загальну номенклатуру товарів/послуг і реалізовувати великі комерційні проекти, сформувало б постійне коло покупців, які виражають споживчий інтерес до мережі і, в результаті, суттєво покращило б фінансові результати підприємства, однак наведений план дій можливий при наявності суттєвої кількості власних та залучених коштів компанії.

Ще одним представником вітчизняного будівельно-господарського ритейлу є «33 м²». Найпершою особливістю мережі, яка є, з одного боку, вагомою перевагою для компанії, і, з іншого боку, суттєвою перепорою для основного і найпотужнішого підприємства-конкурента – ТОВ «Епіцентр К», є здійснення господарської діяльності в економічно активних економіко-географічній зонах – Центрі та Півдні України (Кіровоградська, Дніпропетровська, Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька області), на території яких знаходяться потужні промислові та сільськогосподарські підприємства, які активно застосовують будівельні та інші види продукції. Конкурентною перевагою даного підприємства є наявність широкого покриття власних торговельних центрів у вищезгаданих регіонах України, що однозначно є серйозним викликом для ТОВ «Епіцентр К», оскільки для ефективної конкурентної боротьби за нові прибуткові економічні зони необхідні як детальна фахова інформація про переваги та недоліки функціонування підприємства-конкурента, так і великі інвестиції з достатньо довгим періодом розбудови усієї необхідної та допоміжної інфраструктури (будівлі, машини, обладнання тощо) з потужною (агресивною) стратегією конкурентної боротьби зі своїм головним конкурентом.

Підсумовуючи результати розгляду першої групи підприємств-конкурентів, які є для ТОВ «Епіцентр К» основними прямими конкурентами, можна зазначити, їх спільні та відмінні характеристики – усі згадані підприємства мають єдиний та комплексний формат торгівлі усіма популярними товарами (послугами) будівельно-господарського призначення, як і у ТОВ «Епіцентр К», однак іншою обставиною, що об'єднує компанії даної групи, є розташування гіпермаркетів у декількох областях (економіко-географічних зонах), що, з одного боку, утримує достатньо велике коло споживачів у даних економічних регіонах, проте, з іншого боку, концентрує свою діяльність у визначених регіонах країни. Не дивлячись на наведені позитивні та негативні сторони їх діяльності згаданих компаній, вони залишаються вагомими конкурентами для ТОВ «Епіцентр К», які змушують останню створювати нові або

модернізовувати наявні системи визначення та обрахунку споживчих потреб, пропонувати більш широкий асортимент продукції, на який існує великий попит; встановлювати менші (конкурентні) ціни на товари (послуги) мережі, збільшувати споживчі симпатії до власної мережі тощо.

Провівши аналіз підприємств, які є головними та найбільш потужними гравцями-конкурентами на будівельно-господарському ринку, пропонується розглянути другу групу конкурентів, які є є прямими суперниками для ТОВ «Епіцентр К», однак торгують певними спеціалізованими групами товарів, які є основними для них, як, наприклад, сантехніка, елементи декору та затишку, керамічна плитка і т.д.

Першим гравцем з даної групи є українська компанія «Агромат», яка веде свою діяльність з 1993 року і основними видами діяльності якої є торгівля керамічною плиткою, сантехнікою, меблями та освітлювальними засобами. Підприємство має власні торговельні магазини у більшості регіонів України, таких як Київ, Львів, Вінниця, Одеса, Кропивницький, Чернівці, Рівне, Харків, Хмельницький, Черкаси, Дніпро, Бровари, Івано-Франківськ, Умань, що однозначно посилює конкурентну боротьбу між ТОВ «Епіцентр К» та «Агромат» у питанні торгівлі керамічними та сантехнічними групами товарів, що вкрай важливою перевагою для останньої компанії. Відносним недоліком можна вважати середньовисокий рівень цін на продукцію, що реалізується мережею, однак цей фактор умовно компенсується її якістю та багатоваріативністю.

Наступними представниками другої групи є компанії «IKEA» та «JYSK», які походять з північноєвропейських країн, які беруть свій початок з 1953 та 1979 років та мають 1 та 50 фізичних магазинів відповідно. Для зручності аналізу пропонується об'єднати розгляд цих двох компаній, зважаючи на їх споріднений вид діяльності та майже аналогічний формат торгівлі спеціалізованими групами товарів деревообробки, предметами інтер'єру та затишку, побутовими товарами тощо. За даними дослідження споживчих думок щодо згаданих двох компаній [54], можемо

сказати, що скандинавська компанія “IKEA” відома завдяки своїй вдалій торгівлі деякими категоріями меблів, товарами для дизайну, посудом, освітлювальними приладами та текстилем, в той час як “JYSK” відома своєю помірно-вдалою торгівельною політикою лише щодо посуду. Спільною проблемою для обох мереж є доволі суперечлива ситуація з торгівлею найбільш відомими категоріями продукції мереж – меблями, світлом, предметами декору та затишку – маючи доволі гарний зовнішній вигляд та споживчі характеристики, ціна на такі вироби є доволі високою, що значно відлякує наявних та потенційних споживачів і мотивує їх шукати аналогічні товари за меншими цінами, залишаючи товари мережі нереалізованими. Мережі позиціонують себе не як звичайні торговельні гіпермаркети з продажу меблів і товарів для побуту, а як відкритий простір для постійного вдосконалення свого житла та побуту, що звісно приваблює споживачів по всьому світу. Порівнюючи дані мережі з ТОВ «Епіцентр К», підкреслимо доволі серйозний рівень конкуренції між цими гравцями – їх об’єднуючою прикметою на даний час є доволі поміркована політика щодо цін на власну продукцію, особливо деревооброблювальну, побутову, меблеву, ціни на яку залишаються на одному рівні, що, з однієї сторони, свідчить про бажання усіх конкурентів утримувати достатній рівень прибутку від продажу згаданих прибуткових груп товарів, а з іншої сторони, це вкрай негативно впливає на клієнтів, які справедливо відзначають, що рівень цін має бути нижчий хоча б через наявність власних розвинутих виробничих підприємств, які виготовляють ті ж асортиментні позиції, або мережі ритейлерів, замовивши у яких великі партії товарів і забезпечивши їх доступність для широкого кола споживачів.

Завершується розгляд конкурентів французькою міжнародною мережею продуктового ритейлу «Auchan», яка працює з 1961 року. Володіє більше 20 гіпермаркетами в 9 містах України - Київ, Львів, Харків, Житомир, Чернівці, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Одеса. Визначальним фактором, який вплинув на додавання цієї мережі до середовища конкурентів ТОВ «Епіцентр К», є пропонування

широкого спектру товарів першої необхідності, побутових товарів, товарів для затишку, дозвілля та відпочинку, а також існування порівняно невеликого, але популярного серед споживачів господарсько-будівельного відділу. Перевагою даного відділу у складі мережі полягає у пропонуванні основних груп товарів, які користується великим попитом серед покупців і мають при цьому відносно помірні ціни, що, звісно, підтримується клієнтами, хоча для об'єктивності аналізу варто додати, що в мережі здебільшого представлені товари середньої якості, а їх кількість може бути як доступною для усіх клієнтів так і доволі обмежена. Предмети затишку та інтер'єру, посуду та світильних приладів та ін. представлені широким рядом продукції, однак на неї існує хвилеподібний попит, що відповідно генерує прибуток від даних товарів епізодично, в порівнянні з товарами першої необхідності, що продаються у гіпермаркетах мережі. Для ТОВ «Епіцентр К» «Auchan» становить загрозу як ритейлова мережа, що торгує тією ж номенклатурою товарів, за виключенням будівельних та ремонтних, і розташовує їх на зручних маршрутах руху покупців до основних видів продукції, які є фундаментом діяльності мережі і які приносять мережі найбільші обсяги виручки від реалізації.

Отже, проаналізувавши найвідоміших конкурентів (гравців) на ринку господарсько-будівельного ритейлу, які можуть виступати як прямими, так і непрямыми суперниками на досліджуваному ринку, можна відзначити головні переваги та недоліки, які ТОВ «Епіцентр К» має брати до уваги у провадженні своєї господарської діяльності, щоби якісно відрізнитись від своїх конкурентів:

(1) Переваги ТОВ «Епіцентр К»:

- (а) Найбільш широкий асортимент усіх категорій товарів та послуг
- (б) Велика кількість гіпермаркетів
- (с) Єдиний простір для облаштування житла або приміщення – від побудови фундаменту до встановлення об'єктів інтер'єру та предметів затишку

(2) Недоліки ТОВ «Епіцентр К»:

- (а) Здебільшого високий рівень цін навіть на популярні товари та послуги
- (б) Наявність потужних конкурентів за галузевою та географічною ознаками.

Важливим доповненням є той факт, що компанія «Епіцентр К» працює на ринку з дуже сильною конкуренцією і займає приблизно 40 % усього ринку будівельно-господарського ритейлу, поділяючи ринкове середовище з потужними іноземними компаніями, хоча серед вітчизняних компаній підприємство є лідером ринку і займає перше місце. Поява нових гравців на обраному ринку, особливо іноземних, в найближчі роки не передбачається, зважаючи на сильні «бар'єри входу»; нестабільність функціонування мережі в умовах довготривалих економічних криз та потреби у великих капітальних видатках для закріплення на обраному ринку.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К»

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим атрибутом і запорукою його успішної та стабільної роботи, потенціалу для розвитку та виходу на нові ринки, однак для досягнення такого рівня варто визначити реальний стан конкурентоспроможності на даний момент, щоби розуміти усі позитивні та негативні тенденції, що впливають на діяльність компанії, а також виявити можливості найкращого поєднання ресурсів підприємства для побудови стійкої конкурентної позиції на обраних ринках.

Для здійснення усестороннього та комплексного дослідження рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» скористаємось декількома найбільш розповсюдженими методами, зокрема матричними, індикаторними та графічними, які дозволяють не тільки отримати аналітичні дані щодо стану підприємства на ринку, а й візуалізувати, унаочнити результати дослідження.

Першим методом, що буде застосований для оцінювання конкурентоспроможності компанії «Епіцентр К», є PEST-аналіз – його метою є виявлення ключових факторів зовнішнього середовища, які мають безпосередній та опосередкований вплив на діяльність підприємства. Результати використання методу зображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз компанії «Епіцентр К» станом на 01.01.2023

Р (політичні фактори)	Σ балів	Е (економічні фактори)	Σ балів
Участь у держаних будівельних програмах	3	Зниження обсягів продажу продукції на фоні криз	3
		Валютний курс	3
Порушення антикорупційного законодавства	1	Логістичні витрати	2
		Збитки від руйнування об'єктів мережі (ТРЦ, складів, терміналів тощо)	3

Продовження таблиці 2.6

S (соціальні фактори)	Σ балів	T (технологічні фактори)	Σ балів
Чисельність населення	3	Використання сучасних технологій у власному виробництві та торгівлі	3
Орієнтація на середній клас	1	Нові автоматичні центри видачі онлайн-замовлень	3
Значний рівень довіри	2	Фудкорти з роботизованим обладнанням	2
Орієнтація на "зелене" виробництво	2		
Репутаційні ризики	3		
Коментар: оцінки за вищенаведеними факторами встановлювались за шкалою від 1 до 3 балів (оцінка “1” вказує на найменший ступінь важливості наряду (його впливу) для компанії, оцінка “3” - на найбільший ступінь важливості наряду (його впливу) для компанії).			

Джерело: сформовано автором.

Проаналізувавши досліджуване підприємство за допомогою PEST-аналізу, можна встановити, що найбільш важливими факторами, що впливають на діяльність ТОВ “Епіцентр К”, є:

- ❖ з політичних факторів - участь у державних тендерах;
- ❖ з економічних – валютний курс, збитки від війни, зниження обсягів продажу продукції;
- ❖ з соціальних - чисельність населення та репутаційні (іміджеві) ризики;
- ❖ з технологічних - використання сучасних технологій у виробництві та обслуговуванні.

Наступним способом, що допомагає продіагностувати стан компанії з врахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; спрогнозувати наслідки від поєднання різних елементів середовища у альтернативні стратегії, є застосування SWOT-аналізу. Результати застосування даного методу продемонстровано на табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз компанії «Епіцентр К» станом на 01.01.2023

<i>Матриця SWOT-аналізу</i>		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	• Наявність власного виробництва будматеріалів на території України • Розвинутий та динамічний власний агроінвестнапрям • Учасник державних будівельних програм	• Відключення електроенергії на тривалий термін • Наявність серйозних підприємств-конкурентів за ціновою ознакою
		1. Потужна багатoproфільна група компаній з великою історією 2. Майбутнє розширення мережі за рахунок закумульованих власних ресурсів 3. Потенціал залишатись №1 у сфері будівельному та торговельному ритейлі.	1. Збитки від форс-мажорних обставин, спричинених кризами. 2. Втрата конкурентних позицій через конкурентну боротьбу та військовий стан.
	Слабкі сторони	• Велика торговельна мережа гіпермаркетів для будівництва та домогосподарства • Багатoproфільна (диференційована) компанія • Монополіст у сфері будівельного ритейлу	
		• Не завжди продумана маркетингова політика • Високі ціни на непрофільні групи товарів	1. Реорганізація мережі від впливу кризових явищ 2. Фінансові складнощі від невдалої маркетингової політики.

Джерело: сформовано автором.

Як було встановлено, компанія має суттєві сильні сторони та можливості, що вирізняють її серед усіх інших конкурентів на ринку, однак її монопольний статус на обраному ринку створює ряд проблем, які поки що не дозволяють бути впевненим

лідером галузі (з об'єктивних факторів виділяємо, наприклад, відключення електроенергії через військові дії та коливання фін.-екон. ситуації на обраних ринках; з суб'єктивних - невдала торговельна та цінова політика компанії).

Наступна матриця також здобула загальносвітову славу серед бізнес-аналітиків, економістів та управлінців завдяки своїй простоті, наочності та зрозумілості, де товар підприємства, відповідно до його показників реалізації та загальної затребуваності на ринку, переміщується за чотирма квадрантами, і, відповідно вказують керівництву компанії, який акцент потрібно робити з кожною одиницею номенклатурного ряду. Результати застосування матриці БКГ для компанії «Епіцентр К» зображено на рисунку 2.3.

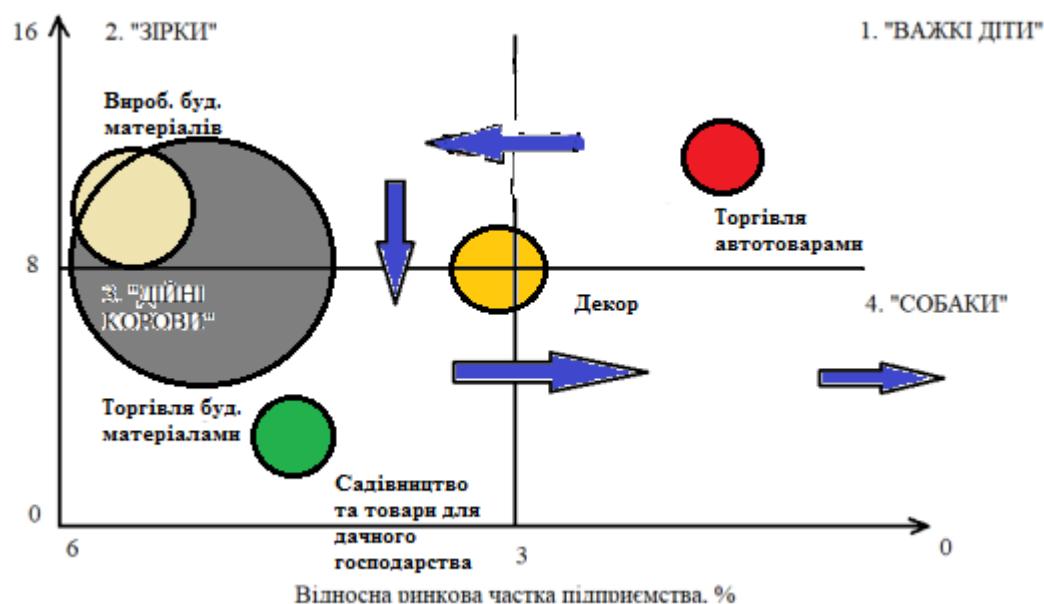


Рисунок 2.3 – Матриця БКГ щодо діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Як можемо пересвідчитись, основна частина бізнес-елементів компанії знаходиться у 2 та 3 квадрантах, тобто є вигідними для компанії та приносять достатній рівень прибутку, однак такі складові, як торгівля автотоварами та декор є спірними (неоднозначними), оскільки вони хоча й органічно доповнюють наявний

асортимент продукції, але їх показники реалізації є недостатніми, що може бути предметом дискусій та аналізу для топ-менеджменту саме в питанні доцільності їх подальшої необхідності для мережі.

Кінцевою матрицею в дослідженні поточного економічного стану компанії «Епіцентр К» та її основних бізнес-елементів є матриця Маккінсі-Дженерал Електрик. На відміну від одиничних показників «темпи росту» та «відносна частка ринку», які застосовувалися у попередній матриці БКГ, дана матриця застосовує систему показників, що характеризують основні фактори матриці - привабливість ринку та загальна конкурентоспроможність підприємства. Практичне застосування матриці Маккінсі-Дженерал Електрик проілюстровано на рис 2.4.

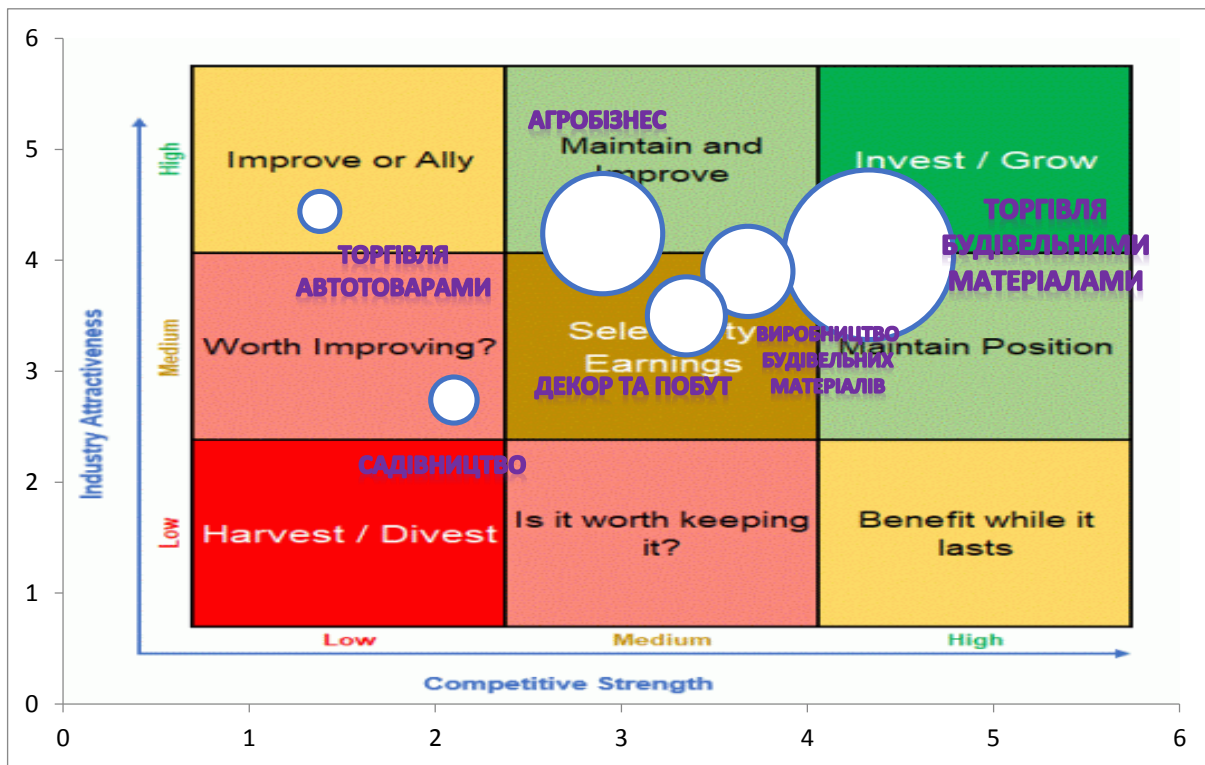


Рисунок 2.4 – Матриця МакКінзі-Дженерал Електрик щодо діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Третя матриця фактично підтверджує результати, що дає матриця БКГ у розрізі доцільності (або недоцільності) у закупівлі та продажу окремих категорій

товару у гіпермаркетах компанії. Торгівля та виробництво будівельних матеріалів, як вказують результати, є провідними для компанії і на них компанія робить найбільший акцент, вони приносять головну частину прибутку; декор та побут є загалом вигідними, але необхідні точкові вливання для підтримання достатнього рівня доходу від зазначеної категорії товарів; торгівля автотоварами та садівництво є проблемними бізнес-одиницями, оскільки є непрофільними активами для підприємства і приносять невелику вигоду і одним з шляхів оптимізації дохідної частини компанії може стати їх виключення.

Першим представником графіко-індикаторної групи методів, який пропонується до застосування для визначення конкурентного рівня підприємства, є метод побудови профілю об'єкта. Метод дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі загальнодоступної інформації, а також знань експерта, який проводить оцінювання. Суттєвим недоліком методу є його суб'єктивність та вагома залежність від ступеня обізнаності експертів, що беруть участь в оцінюванні діяльності підприємств. Перевагою методу є можливість проведення оцінювання в умовах обмеженого доступу до «внутрішньої» інформації діяльності конкурентів. Алгоритм використання методу побудови профілю об'єкта має наступний вигляд:

1) Приведемо основні характеристики двох підприємств, які є конкурентами на ринку будівельно-господарського ритейлу – власне ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Леруа Мерлен Україна», яке є одним з прямих конкурентів «Епіцентр К» у Столичному економічному регіоні України. Узагальнені дані обох підприємств зазначені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні характеристики компаній «Епіцентр К» та «Леруа Мерлен Україна», станом на 31.12.2020 року

Показники	Епіцентр К	Леруа Мерлен Україна
Рік заснування	2003	1923
Обсяги продажу, млрд. дол.	1,77	0,07

Продовження таблиці 2.8

Чистий прибуток, млрд. дол.	0,11	-
Кількість працівників, осіб	38000	650
Кількість філій (магазинів) в Україні, од.	64	4
Країна походження	Україна	Франція

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємств.

2) На основі даних, наведених у табл. 2.8 та знань та досвіду експертів визначено 10 показників, за якими буде проведено порівняння та кожен показник обох фірм оцінено за 100-бальною шкалою. Експерти були визначені з числа споживачів, які користуються обома мережами більше 5 років та за сумісництвом є спеціалістами у сфері ремонтно-оздоблювальних робіт. Бальна оцінка показників діяльності двох компаній наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Бальна оцінка показників діяльності компаній «Епіцентр К» та «Леруа Мерлен Україна»

Характеристика підприємства	ТОВ «Епіцентр К»	ТОВ «Леруа Мерлен Україна»
Ділова репутація	80	60
Величина ресурсів	70	70
Чистий прибуток на філію	60	20
Відношення чистого прибутку до обсягу продажу	70	40
Активний маркетинг	90	50
Лідерство в галузі	80	35
Кількість працівників на філію	70	50
Якість продукції	90	70
Рівень довіри до мережі	70	70
Рівень цін на продукцію	90	90

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємств.

3) На основі бальних оцінок двох підприємств, ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Леруа Мерлен Україна», побудуємо конкурентні профілі підприємств. Проілюстровані конкурентні профілі підприємств зображені на рис. 2.5.

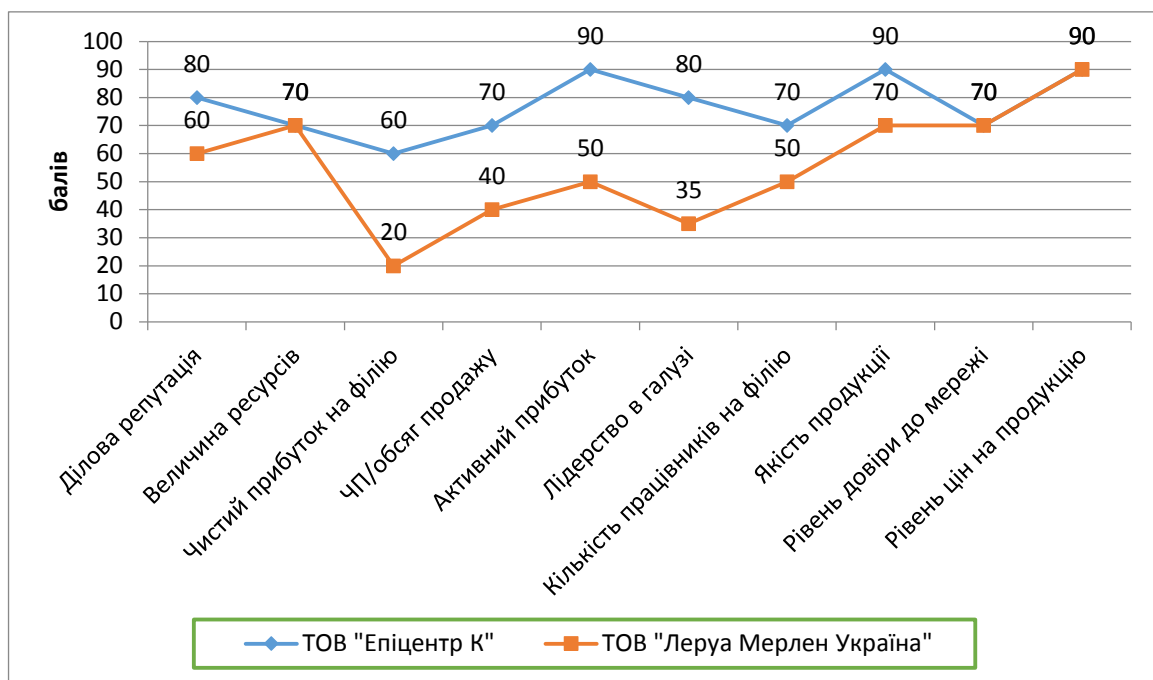


Рисунок 2.5 – Конкурентні профілі ТОВ «Епіцентр К» та ТОВ «Леруа Мерлен Україна», станом на 01.01.2023

Джерело: розроблено автором

На основі проведених розрахунків за методом побудови профілю об'єкта можемо констатувати, що конкурентоспроможність компанії ТОВ «Епіцентр К» за 7 характеристиками з 10 вища, ніж у компанії ТОВ «Леруа Мерлен Україна», що спричинено більшою кількістю торговельних центрів по всій території України, наявністю великої кількості гравців на ринку будівельно-господарського ритейлу, наявністю більшої кількості власних або позикових коштів у ТОВ «Епіцентр К», зокрема за рахунок диверсифікації її діяльності, що й дозволяє збільшувати власний капітал для розширення власної мережі.

Для уточнення результатів оцінки конкурентоспроможності компанії ТОВ «Епіцентр К», одержаних при використанні минулих методів, пропонуємо застосувати метод набору конкурентоспроможних елементів, який дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності підприємства на основі визначення конкурентоспроможності продукції підприємства. Алгоритм використання методу

буде представлений на прикладі оцінювання конкурентоспроможності будівельно-господарських компаній:

1) Формується перелік підприємств, в порівнянні з якими буде визначатися конкурентоспроможність нашого підприємства, додатково формується перелік індикаторів оцінювання, які будуть слугувати базою оцінювання. Кількість індикаторів та їх перелік визначають експерти експертним шляхом. Службою маркетингу підприємства-об'єкта оцінки пропонується n -вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами.

Кожному індикатору експерти встановлюють вагу індикатора, в залежності від його вагомості в порівнянні з іншими індикаторами. В нашому прикладі експерти найбільш вагомим індикатором визначили «Ціна» – 0,35, найменш вагомими – «Зовнішній вигляд» і «Довговічність» – 0,2. При визначенні ваг індикаторів важливо дотримуватись правила, що їх сума має дорівнювати 1. Експерти проводять бальне оцінювання якісних індикаторів (від 1 до 10 балів) для кожного підприємства з наведеного переліку з одночасним ранжуванням, що продемонстровано в табл 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції з проведеним ранжуванням отриманих значень

№ з/п	Будівельно-господарська компанія	Споживчі властивості буд.-госп. продукції та її ранги							
		Ціна		Зовнішній вигляд		Якість		Довговічність	
		бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг
1	Епіцентр К	10	4	8	1	8	2	10	1
2	Леруа Мерлен Україна	8	3	7	2	7	4	9	2
3	33 м ²	5	1	6	3	9	1	8	4
4	ОЛДІ	6	2	5	4	7	3	8	3
Вага споживчої властивості		0,35		0,2		0,25		0,2	

Джерело: підготовлено автором

2) Проводиться розрахунок зваженого рангу $Rang_i$ для кожного підприємства. Маємо наступні зважені ранги обраних 4 підприємств досліджуваної галузі:

$$Rang_{\text{Епіцентр К}} = 4 * 0,35 + 1 * 0,2 + 2 * 0,25 + 1 * 0,2 = 2,3$$

$$Rang_{\text{Леруа Мерлен Україна}} = 3 * 0,35 + 2 * 0,2 + 4 * 0,25 + 2 * 0,2 = 2,85$$

$$Rang_{33\text{м}^2} = 1 * 0,35 + 3 * 0,2 + 1 * 0,25 + 4 * 0,2 = 2$$

$$Rang_{\text{ОЛДІ}} = 2 * 0,35 + 4 * 0,2 + 3 * 0,25 + 3 * 0,2 = 2,85$$

3) Відповідно до здійснених обчислень, проранжуємо ТОВ «Епіцентр К» і його найближчих галузевих конкурентів із визначенням лідера та аутсайдера за експертними оцінками, що зображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Проміжне ранжування підприємств за їх зваженими рангами з визначенням конкурентних позицій на ринку

		$Rang_i$		
1	33 м ²	2	Найнижче значення $Rang_i$	Лідер
2	Епіцентр К	2,3		
3	ОЛДІ	2,85		
4	Леруа Мерлен	2,85	Найвище значення $Rang_i$	Аутсайдер

Джерело: підготовлено автором

4) Знайдемо відстань між лідером та аутсайдером за формулою:

$$D_v = Rang_{\text{аутсайдер}} - Rang_{\text{лідер}} = 2,85 - 2 = 0,85$$

5) Знайдемо крок (відстань) між зонами рівнів конкурентоспроможності:

$$Крок = \frac{D_v}{4} = \frac{0,85}{4} = 0,2125$$

6) Знайдемо межі зон рівнів конкурентоспроможності:

Таблиця 2.12 – Межі зон рівнів конкурентоспроможності підприємств досліджуваної галузі

Зона лідерів	$2 < Rang < 2,2125$ $2 + 0,2125 = 2,2125$
Зона очікування нападу	$2,2125 < Rang < 2,425$ $2,2125 + 0,2125 = 2,425$
Зона невикористаних можливостей	$2,425 < Rang < 2,6375$ $2,425 + 0,2125 = 2,6375$
Зона аутсайдерів	$2,6375 < Rang < 2,85$ $2,6375 + 0,2125 = 2,85$

Джерело: підготовлено автором

7) Побудуємо розподіл підприємств по зонам конкурентоспроможності:

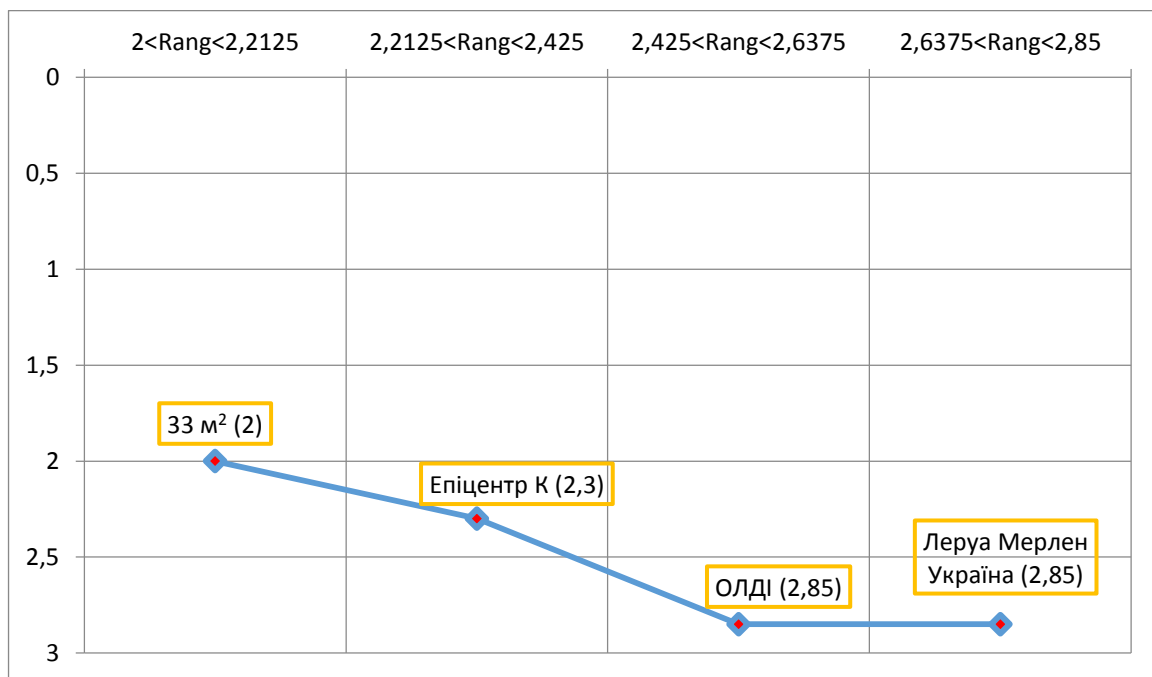


Рисунок 2.5 – Розподіл підприємств будівельно-господарського ритейлу по зонам конкурентоспроможності, станом на 01.01.2023

Джерело: побудовано автором

Як висновок, на основі проведених розрахунків можемо сказати, що серед досліджуваних підприємств лідером є підприємство «33 м²» зі значенням $Rang = 2$, найближчим до нього конкурентом є компанія «Епіцентр К», яка зі своїм $Rang =$

2,3 потрапила у зону очікуваного нападу. Слабші конкурентні позиції мають підприємства «ОЛДІ» та «Леруа Мерлен Україна», які з $Rang = 2,85$ кожна потрапили у зону аутсайдерів з деякою перевагою компанії «ОЛДІ», яка має більші шанси на масштабування своєї діяльності та закріплення на вітчизняному ринку.

Варто відзначити, що досліджувана компанія «Епіцентр К» поки що не є повним монополістом на ринку та не може диктувати власні «правила гри» на ринку через наявність численних прямих та непрямих конкурентів, тому й отримала відповідні оцінки експертів, які вплинули на кінцевий результат у підсумковому розподілі, однак підприємство має вагомні переваги у володінні більш як 50% ринку будівельно-господарського ритейлу, а також має достатньо диференційованих напрямків діяльності, які наближають її конкурентний стан ближче до зони лідерів галузі.

Підсумовуючи, можна зробити висновок про достатній рівень конкурентоспроможності компанії «Епіцентр К», в якій торгівля товарами господарського та будівельного призначення, на якій спеціалізується компанія з початку свого існування, створюють значну частину доданої вартості, яка в результаті приносить найбільші обсяги прибутку, проте компанії варто звернути увагу на окремі бізнес-елементи, такі як автотовари та товари для садівництва, оскільки за результатами двох матриць можна побачити повільну динаміку їх реалізації і можливу незатребуваність для кінцевого споживача. Загалом компанія володіє як вигідними внутрішньогалузевими, так і загальноринковими конкурентними перевагами, основу яких створено завдяки професійній імплементації наявних активів та ресурсів в рамках загальнокорпоративної стратегії компанії.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ОСНОВНИХ ПАРАМЕТРІВ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства

Досліджуване компанія ТОВ «Епіцентр К» працює на достатньо динамічному, інноваційному та перспективному ринку, де наявність потужних гравців-конкурентів лише в котрий раз доводить необхідність постійного вдосконалення власних бізнес-процесів та апарату прийняття управлінських рішень.

Як було встановлено у попередньому розділі, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» знаходиться на достатньому рівні, який змінюється, переважно, від впливом торгівельної політики конкурентів та зовнішніх чинників (економічних та політичних криз, пандемій, структурних змін в економіці країни тощо), однак чи не найголовнішим фактором, який ілюструє спроможність підприємства провадити стабільну господарську діяльність на обраному ринку є наявність достатньої кількості платоспроможних споживачів, які готові купувати продукцію компанії і формувати стійкі партнерські відносини між собою.

Найскладніші випробування останніх років, такі як загальна економічна криза, епідеміологічні обмеження та воєнні дії на території України суттєво вплинули на розвиток галузі та на ТОВ «Епіцентр К» зокрема, як одного з лідерів галузі. Зміна споживчих пріоритетів у бік задоволення базових, елементарних побутово-господарських потреб, складність прогнозування ринкової ситуації, наявність великих запасів готової продукції, яка не була реалізована в торгівельних центрах за встановленими мережею цінами неодмінно негативно відобразилися на господарській діяльності ТОВ «Епіцентр К» та спричинили суттєве, проте не

критичне загального рівня конкурентоспроможності компанії. Головним завданням топ-менеджменту компанії на даний час є якомога скоріше прийняття виваженого та ефективного управлінського рішення для усунення кризового стану з торгівельною політикою підприємства, що в разі успішного рішення буде підставою для покращення конкурентоспроможності мережі.

Для покращення конкурентного стану компанії планується до реалізації експериментальний проект зі створення окремої зони у торгівельних центрах досліджуваної мережі з продажу найбільш затребуваних товарів основного асортименту компанії включно з товарами першої необхідності за доступними цінами (нижче ринкових), що дозволить реалізувати більше необхідної споживачам продукції і заробляти більший дохід, оперуючи більшими (оптовими) партіями продукції.

Мета проекту є подвійною: для мережі – перетворення в більш рентабельну і конкурентоздатну мережу будівельно-господарських гіпермаркетів, яка об'єднуватиме навколо себе покупців усіх соціальних груп в умовах ринкової (економічної) невизначеності та задовольнятиме їх базові споживчі потреби; для клієнтів – більш зручний пошук та купівля найнеобхідніших та доступних категорій товарів за прийнятними цінами.

Для здійснення експериментального проекту, оцінки його результатів щодо покращення конкурентоспроможності підприємства та розгляду перспективи масштабування ідеї на інші гіпермаркети мережі на території України пропонується обрати найбільший торгівельний центр компанії в Україні, розташований за адресою: м. Київ, вул. Полярна, 20-Д з проектним значенням загальної площі торгівельного центру 105000 м².

В рамках реалізації вищевказаного експериментального плану планується здійснити ряд наступних заходів:

- 1) Виконати вибірку нерентабельних товарів з кожної групи асортименту даного торговельного центру;

- 2) Менеджеру з закупівель знайти (провести аналіз) нових постачальників найбільш конкурентоспроможних груп товарів, що користуються попитом у покупців мережі;
- 3) Знайти більш вигідну ціну закупівлі, необхідний обсяг та оптимальні властивості;
- 4) Облаштувати середній за розміром відділи, що пропонують найактуальнішу продукцію на даний час з нижчими за конкурентів цінами з групуванням товарів за тематичними блоками, що змінюватимуться залежно від ринкових та суспільних потреб.

Особливістю зони доступних товарів для споживачів є те, що вони й плануються до впровадження під час дії воєнного стану з його актуальними товарами першої необхідності, проте такий формат продовжить існувати і після закінчення війни, зважаючи на наступні обставини:

- 1) Після закінчення воєнного стану переважна більшість споживачів матимуть невисокий рівень доходу, що впливатиме на кількісні та якісні показники продажу товарів, що зазвичай представлені в асортиментному ряді мережі, що суттєво вплине на рівень конкурентоспроможності гіпермаркетів мережі;
- 2) Достатньо розповсюдженою практикою діяльності великих іноземних торговельних мереж розвинутих країн Європейського Союзу та Північної Америки, таких як Walmart, Carrefour, Lidl, Home Depot або Kroger, є існування в їх структурі спеціалізованих відділів з торгівлі доступними (базовими) групами товарів для соціально незахищених верств населення. Технологія полягає у продажу товарів за цінами, нижче за ринкові, або безкоштовно, однак такий формат діяльності безпосередньо залежить від розмірів та можливостей впливу конкретної мережі, що провадить свою діяльність як рітейлора в певній сфері.

Варто відзначити, що хоча ТОВ «Епіцентр К» володіє однією з найбільших мереж будівельно-господарських гіпермаркетів у Східній Європі і демонструє значні обсяги отриманих доходів, але на даний момент вона не спроможна в умовах військового стану в Україні фінансувати відкриття та безкоштовне функціонування запропонованих відділів у своїй мережі, проте зменшити рівень цін на окремі категорії цін до рівня, нижчого за середній, є цілком можливим заходом для керівництва компанії, який підвищить не тільки рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому і певного гіпермаркету зокрема, але й збільшить споживчі симпатії до досліджуваної мережі.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності й ефективності впровадження запропонованих проектів

Розглянувши у попередньому пункті концепцію експериментального відділу для торгівлі найнеобхіднішими категоріями товарів за доступними цінами, перейдемо до практичних аспектів впровадження даного проекту, опрацювання яких було проведено автором у взаємодії з групою експертів з числа споживачів, які є постійними клієнтами мережі торговельних центрів «Епіцентр К» протягом більш як 5 років.

Отже, для провадження експериментального проекту в запропонованому торговельному центрі знадобиться лише здійснити оптову закупівлю 3 категорій товарів, які користуються найбільшим попитом станом на 1 половину 2023 року, а саме:

- 1) До першої категорії товарів відносяться товари першої необхідності, як, наприклад, товари медичного призначення (цивільні індивідуальні аптечки, індивідуальні антисептики, захисні медичні маски), засоби для

освітлення приміщення (свічки, сірники безпечні, кишенькові ліхтарі), засоби для обігріву (ковдри або пледи), засоби для розігріву їжі (універсальні газові балони для розігріву їжі, сухе пальне).

Сукупна кількість найменувань 1 категорії становить 11 одиниць, для досліджуваного гіпермаркету планується здійснити оптову закупівлю:

- товарів медичного призначення: цивільна індивідуальна аптечка – 5000 шт., індивідуальний антисептик – 2000 шт., захисна медична маска – 3000 шт., засоби для освітлення приміщення: свічка столова – 20000 шт., сірники безпечні (упаковка 10 шт.) – 30000 шт., ліхтар кишеньковий – 20000 шт., засоби для обігріву: плед теплий флісовий – 5000 шт., засоби для розігріву їжі: універсальний газовий балон - 20000 шт., сухе пальне таблетоване (упаковка 8 шт.) – 30000 шт;

- 2) До другої категорії відносяться товари для проведення поточних ремонтно-відновлювальних робіт, зокрема після руйнування оселі або її пошкодження, спричинене військовою агресією РФ проти України: ручний інструмент (молотки, ручні пили, викрутки), ремонтні витратні матеріали (комплекти саморізів, шурупів та цвяхів; листи фанери або ДСП, технічна стрейч-плівка, гіпсокартон, пінопласт).

Сукупна кількість найменувань 2 категорії становить 8 одиниць, для досліджуваного гіпермаркету планується здійснити оптову закупівлю:

- ручного інструменту: молоток компактний – 300 шт., пила по дереву ручна – 500 шт., викрутка – 400 шт., ремонтні витратні матеріали: комплект саморізів, шурупів та цвяхів – 5000 шт., лист фанери – 10000 шт., технічна стрейч-плівка – 10000 шт., гіпсокартон – 3000 шт., пінопласт - 20000 шт;

3) До третьої категорії відносяться товари для власної безпеки та безпеки оселі (автомобіля), прикладами яких можуть бути: засоби індивідуального захисту (пилозахисні маски, респіратори), компактні протипожежні засоби (вогнегасник автомобільний).

Сукупна кількість найменувань 3 категорії становить 3 одиниць, для досліджуваного гіпермаркету планується здійснити оптову закупівлю:

- ❖ засобів індивідуального захисту: пилозахисні маски – 2000 шт., респіратори – 2000 шт., компактні протипожежні засоби: вогнегасник автомобільний – 300 шт.

Підсумовуючи, загальна кількість усіх найменувань проекрованої зони доступних товарів дорівнюватиме 22 одиниці з 3 категорій товарів. Для імплементації даного проекту торгівельному центру не потрібно запиняти свою діяльність, оскільки усі дії робочі групи (бригади) можуть виконуватися як в робочий, так і позаробочий час незалежно від дня тижня, облаштовуючи територію протягом робочої зміни у 8 годин.

Для унаочнення наведеної вище інформації пропонується розглянути усі витрати, пов'язані з закупівлею визначених груп товарів з зазначенням необхідної кількості та оптових цін, що зображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на закупівлю визначених груп товарів для експериментального проекту в ТОВ «Епіцентр К» без урахування проведених робіт з ПДВ

№ п/п	Назва категорії / товару	Необхідна кількість (шт.)	Оптова закупівельна ціна, грн з ПДВ за 1 од. (комплект)	Загальна ціна, грн з ПДВ
1	Товари першої необхідності			
1.1	- цивільна індивідуальна аптечка	5000	175	875000
1.2	- індивідуальний антисептик	2000	25	50000
1.3	- захисна медична маска	3000	0,4	1200
1.4	- свічка столова	20000	4	80000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
1.5	- сірники безпечні (10 шт.)	30000	5	150000
1.6	- ліхтар кишеньковий	20000	20	400000
1.7	- плед теплий флісовий	5000	40	400000
1.8	- балон газовий універсальний	20000	30	600000
1.9	- сухе пальне таблетоване (8 шт.)	30000	20	600000
2	Товари для проведення поточних ремонтно- відновлювальних робіт			
2.1	- молоток компактний	300	50	15000
2.2	- пила по дереву ручна	500	100	50000
2.3	- викрутка	400	25	10000
2.4	- комплект саморізів, шурупів та цвяхів	5000	250	1250000
2.5	- лист фанери	10000	280	2800000
2.6	- технічна стрейч-плівка	10000	150	1500000
2.7	- гіпсокартон	3000	200	600000
2.8	- пінопласт	20000	12	240000
3	Товари для власної безпеки та безпеки оселі (автомобіля)			
3.1	- пилозахисна маска	2000	0,8	1600
3.2	- респіратор	2000	13	26000
3.3	- вогнегасник автомобільний	300	230	69000
	Загальна сума	-	-	9717800

Джерело: власне дослідження автора.

Важливо відзначити, що витрат на проведення робіт з підготовки означеної території не буде, оскільки усі процеси можуть виконувати співробітники мережі у робочий час, а такі складальні платформи, як стелажі та палети, знаходяться у власності компанії в достатній кількості.

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованого проекту в найбільшому торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» приведемо наступні етапи розрахунку головних показників проекту та його показників ефективності, що продемонстровано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Результати розрахунку доцільності реалізації експериментального проекту в ТОВ «Епіцентр К» без урахування проведених робіт з ПДВ, в грн.

№ п/п	Показник	На кінець 1 року	На кінець 2 року
1	Інвестиції	9717800	-
2	Дохід	19370000	19370000
3	Витрати	9717800	0
4	Фінансовий результат (прибуток)	9652200	19370000
5	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	7914804	15883400
6	Амортизаційні відрахування	100000	100000
7	Грошовий потік (CF)	8014804	15983400
8	Дисконтований множник (d=20%)	0,83	0,69
9	Дисконтований множник (d=90%)	0,52	0,27
10	Дисконтовані грошові потоки (dCF=20%)	6652287	11028546
11	Дисконтовані грошові потоки (dCF=90%)	4167698	4315518
12	Дисконтовані інвестиції (dI=20%)	8065774	-
13	Дисконтовані інвестиції (dI=90%)	5053256	-
14	Чистий приведений дохід (NPV), d=20%	9615059,3	
15	Чистий приведений дохід (NPV), d=90%	3429960	
16	Індекс дохідності (PI)	2,19	
17	Внутрішня норма дохідності (IRR)	72%	
18	Термін окупності проекту (PBP)	0,46	

Джерело: розраховано автором.

Як можемо побачити, розмір загальних витрат (інвестицій) складає 9717800 грн. Через відсутність доступу до фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2022 рр., постає питання щодо фінансової спроможності компанії «Епіцентр К» самостійно фінансувати даний проект, тому постає нагальне питання щодо

залучення сторонніх інвесторів, які вкладуть кошти у впровадження експериментального проекту у сумі 9717800 гривень.

За власними дослідженнями автора, стандартний дохід обраного гіпермаркету без імплементації проекту складає 250000 грн. щодня, однак при впровадженні експериментального спеціалізованого відділу для споживачів дохід зросте прогнозовано на 20%, оскільки збільшиться лояльність клієнтів до мережі, а після вдалої маркетингової політики неодмінно збільшаться обсяги реалізації товарів гіпермаркету з великою часткою товарів саме доступної лінійки. Тоді, з врахуванням ймовірного відсотку доходу від запровадження інновації у торговельному центрі дохід в робочий день дорівнюватиме: $250000 + (250000 * 0,2) = 250000 + 50000 = 300000$ грн. При розгляді розміру виручки від реалізації у неробочі дні очікуваний дохід буде становити 300000 грн, після впровадження проекту - 360000 грн.

У підсумку, обчисливши стандартну кількість робочих та неробочих днів у році, сподіване значення доходу гіпермаркету після впровадження нововведення за рік дорівнює $112 * 360000 + 253 * 300000 = 116220000$ грн. Порівнюючи отримане значення із розміром доходу до впровадження проекту, який має розмір 96850000 грн., маємо економічний ефект (дохід від імплементації проекту) у розмірі 19370000 грн.

Наступними етапами аналізу є обчислення, проведені за кожним з двох років, які звершуються розрахунком ключових показників ефективності інвестиційних проектів: чистого приведенного доходу (NPV), індексу доходності (PI), внутрішньої норми доходності (IRR), періоду окупності (PBP) з кінцевим висновком, чи є запропонований проект доцільним до реалізації.

Проведемо розрахунки, пов'язані з обома роками дії проекту: дохід від реалізації становить 19370000 грн. в 1 та 2 році., витрати – 9717800 грн. лише в 1 році. Таким чином, прибуток з впровадження проекту дорівнюватимуть 19370000 -

9717800 = 9652200 грн. у першому році, водночас у другому році ми не несемо витрат, тому значення прибутку вищі.

Розрахунок чистого прибутку виконаємо за наступною формулою:

$$\text{ЧП} = \text{П} - (\text{П} * (\text{Ппп}/100\%)) \quad (3.1)$$

де ЧП – чистий прибуток; П – прибуток; Ппп – податок на прибуток підприємств (18%).

Маючи наявну формулу для розрахунку, маємо обсяг чистого прибутку = 9652200 – (9652200 * (18/100)) = 7914804 грн. в 1 рік, у 2 році значення розміру чистого прибутку збігатиметься зі значенням фінансового результату до оподаткування.

Мережа не несе постійних витрат, пов'язаних з даним проектом, однак існуватимуть витрати, пов'язані з амортизацією, які дорівнюватимуть 100 000 грн. в обидва роки.

Наступним етапом є обчислення грошового потоку за формулою:

$$\text{CF} = \text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація} \quad (3.2)$$

де CF – грошовий потік.

Отже, грошовий потік за 1 роком становитиме $\text{CF} = 7914804 + 100000 = 8014804$ грн., за другим роком грошовий потік становитиме 15983400 грн.

В експериментальному проекті закладено дисконтовану ставку у розмірі 20%, але необхідно обчислити дисконтний множник за перші два роки за формулою:

$$d \text{ (дисконтний множник)} = \left(\frac{1}{1+\alpha}\right)^n \quad (3.3)$$

де α – дисконтована ставка проекту, n – рік.

$$\text{За 1-й рік маємо} = \left(\frac{1}{1+0,2}\right)^1 = 0,83;$$

$$\text{за 2-й рік} = \left(\frac{1}{1+0,2}\right)^2 = 0,69.$$

З результатів розрахунків вище, можемо знайти дисконтовані грошові потоки dCF за обидва роки за формулою:

$$dCF = d * CF \quad (3.4)$$

де d - дисконтний множник; CF – грошовий потік.

За 1-й рік отримуємо наступні грошові потоки = $0,83 * 8014804 = 6652287$ грн., за 2-й рік = $0,69 * 15983400 = 11028546$ грн. Сукупна величина дисконтованих грошових потоків за два роки становить $dCF = 6652287 + 11028546 = 17680833$ грн.

Наступним кроком знайдемо суму дисконтованих інвестицій (dI) за формулою:

$$dI = d * I \quad (3.5)$$

де d - дисконтний множник; I - інвестиції проекту.

Сума інвестицій, яку вкладає інвестор на початку 1 року, складає 9717800 грн., тоді сума дисконтованих інвестицій $dI = 0,83 * 9719800 = 8065774$ грн. Відповідно, сума дисконтованих інвестицій збігатиметься зі значенням 1 року і також дорівнюватиме 8065774 грн.

Завершивши розрахунок проміжних показників запропонованого проекту, перейдемо до обчислення першого критерію оцінювання ефективності реальних інвестицій – чистого приведенного доходу, який обраховується за формулою:

З усіх вище зазначених розрахунків маємо можливість розрахувати NPV (чистий приведений дохід) за формулою:

$$NPV = \sum dCF - \sum dI, \quad (3.6)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованих грошових потоків; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій.

Таким чином, чистий приведений дохід $NPV(d=20\%) = 17680833 - 8065774 = 9615059$ грн., що $\epsilon > 0$, отже, можемо зробити висновок про доцільність проекту до реалізації.

Наступним кроком розрахуємо PI (індекс дохідності) за формулою:

$$PI = \sum dCF / \sum dI, \quad (3.7)$$

де $\sum dCF$ – сума дисконтованих грошових потоків; $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій.

Маючи значення усіх необхідних величин, отримуємо значення $PI = 18\,475\,143 / 8065774 = 2,19$. Інтерпретуючи отримане значення, можна сказати, що на 1 гривню інвестицій компанія отримує приблизно 2,19 грн., тому інвестиція є доцільною ($PI > 1$).

Черговим показником аналізу доцільності запуску проекту є розрахунок внутрішньої норми дохідності (IRR). Для початку оберемо нову дисконтовану ставку проекту, яка відрізнятиметься від дійсної – нехай ця ставка дорівнюватиме 90%. Визначившись з новою дисконтною ставкою проекту, обчислимо нові дисконтні множники:

$$\text{за 1-й рік} = \left(\frac{1}{1+0,9}\right)^1 = 0,52;$$

$$\text{за 2-й рік} = \left(\frac{1}{1+0,9}\right)^2 = 0,27.$$

Маючи нові дисконтні множники, знайдемо нові значення дисконтова них грошових потоків:

$$\text{за 1-й рік} = 0,52 * 8014804 = 4167698 \text{ грн.};$$

$$\text{за 2-й рік} = 0,27 * 15983400 = 4315518 \text{ грн.}$$

$$\text{Сума dCF} = 4167698 + 4315518 = 8483216 \text{ грн.}$$

Аналогічно знайдемо обсяг нових дисконтованих інвестицій, використовуючи новий дисконтний множник – маємо $dI = 0,52 * 9717800 = 5053256$ грн., яка й дорівнюватиме одночасно й сумі дисконтованих інвестицій.

Новий чистий приведений дохід складатиме $NPV(d=90\%) = 8483216 - 5053256 = 3429960$ грн. Оскільки отриманий $NPV(d=90\%) > 0$, проект також є доцільним до імплементації.

Передостаннім критерієм аналізу є внутрішня норма дохідності, яка визначається за формулою:

$$IRR = k_1 + \left(\frac{NPV(20\%)}{NPV(20\%) + NPV(90\%)}\right) * (k_2 - k_1), \quad (3.8)$$

де k_1 – будь-яке значення дисконтної ставки, за якої значення $NPV(k_1) > 0$; k_2 – будь-яке значення дисконтної ставки, за якої значення $NPV(k_2) < 0$; $NPV(20\%)$ - чистий приведений дохід

при 20% дисконтованій ставці проекту; $NPV(90\%)$ - чистий приведений дохід при 90% дисконтованій ставці проекту.

Отже, внутрішня норма дохідності (IRR) = $20\% + (9615059 / (9615059 + 3429960)) * (90\% - 20\%) = 72\%$, що є більшим за наявну ставку дисконтування. Оскільки чим вища внутрішня норма дохідності, тим більш привабливим є бізнес-проект для інвестора і внутрішня норма дохідності становить 72%, а $NPV(20\%) > 0$, реалізація проекту є доцільною.

Кінцевим етапом визначення ефективності експериментального проекту є визначення терміну окупності проекту, використовуючи для розрахунку наступну формулою:

$$\text{Термін окупності проекту} = \sum dI / \sum dCF / (n - 1), \quad (3.9)$$

де $\sum dI$ – сума дисконтованих інвестицій; $\sum dCF$ – сума дисконтованих грошових потоків; n – кількість років.

Підставимо у формулу попередньо розраховані значення і отримаємо значення терміну окупності проекту: $8065774 / (17680833 / (2-1)) = 0,46$. При екстраполяції отриманого значення на весь рік, отримаємо результат = $0,46 * 365 = 166$ днів (проект окупиться через майже півроку від дати запуску проекту).

ВИСНОВКИ

Провівши усесторонній аналіз теоретико-методичного інструментарію визначення конкурентоспроможності підприємства, дослідивши фінансово-економічний стан компанії «Епіцентр К», визначивши її конкурентне середовище та умови ведення господарської діяльності, оцінивши її конкурентний стан в обраній галузі економіки України, а також продемонструвавши бізнес-пропозицію щодо покращення здатності підприємства до ефективної конкурентної боротьби можемо надати такі висновки:

1. Сучасна економічна наука має розвинену теоретичну та методологічну базу як щодо питання визначення конкурентоспроможності підприємства як комплексної економічної категорії, так і з аспектів її усесторонньої оцінки та шляхів покращення, що дозволяє здійснити глибоке та фахове дослідження конкурентоспроможності конкретного підприємства.
2. Компанія «Епіцентр К» є провідним гравцем ринку будівельно-господарського ритейлу з великим товарообігом, який забезпечує її достатнім розміром прибутку для фінансування розвитку як основного бізнес-проекту – будівельно-господарських гіпермаркетів, об'єднаних у єдину мережу, так і в додаткові напрями (агробізнес, виробництво будівельних матеріалів, благодійництво тощо).
3. Не дивлячись на достатній тиск зі сторони основних та додаткових конкурентів ТОВ «Епіцентр К», включно з іноземними транснаціональними корпораціями, компанія не тільки зберігає власні ринкові позиції (вага на обраному ринку становить приблизно 40%), а й намагається закріпити свій вплив у регіонах, не зайнятих іншими конкурентами. При цьому, ключовим чинником вдалого позиціонування на ринку є орієнтація на зменшення рівня цін та, за можливості, збільшення асортиментного ряду мережі.

4. Рівень конкурентоспроможності досліджуваної компанії залишається на достатньому рівні, порівнюючи його з більшістю наявних суперників мережі, однак, як було з'ясовано, є кризові явища, які знижують ефективність функціонування її провідної складової – мережі будівельно-господарських гіпермаркетів, такі як високий рівень цін, не завжди вдала маркетингова політика та заповнення торговельних залів товарами, які не користуються щоденним попитом у споживачів.
5. Запропонований експериментальний проект, який був розроблений для покращення конкурентного стану підприємства в цілому, у разі прийняття одночасно покращить як споживчі симпатії до мережі (маркетингова складова діяльності компанії) і збільшить обсяги реалізованої продукції, що в результаті збільшить обсяги прибутку спочатку як окремого торговельного центру, так і усієї мережі в цілому у перспективі (фінансово-економічна складова діяльності компанії).

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сарай Н. Економічна діагностика : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2015. 164 с.
2. Савчук С. Основи теорії конкурентоздатності. Маріуполь : Рената, 2007. 520 с.
3. Гетьман О., Шаповал В. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2007. 307 с.
4. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
5. Дядій В. О. Сучасні завдання та проблеми інноваційного менеджменту. *Перспективи розвитку науки, освіти і технологій в контексті євроінтеграції* : Зб. тез доп. Міжнар. науково-практ. конф., м. Кропивницький, 12 жовт. 2022 р. Полтава, 2022. С. 19–20.
6. Конкуренція та кооперація — базові моделі поведінки сучасної фірми в глобальному ринковому просторі // Екон. і соц. розвиток України в ХХІ ст.: нац. ідентичність та тенденції глобалізації: *Зб. тез доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених*, 24—25 лют. 2005 р. — Т.: Екон. думка, 2005. 68 с.
7. Стратегія підприємства: навч. посіб./ А. П. Наливайко, Н. М. Гаращенко, Є. В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України А. П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2016. — 485, [3] с.
8. Жовновач Р. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. № 19. С. 106–114.
9. Портер М. Международная конкуренция / пер. з англ. В. Щетинін. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

10. Зань В. В. Конкурентоспроможність підприємства: фактори та методи оцінювання. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права* : зб. тез доп., м. Полтава, 26 жовт. 2020 р. Полтава, 2020. С. 14–16.
11. Ковтун В. Репутаційні ризики в системі управління підприємством. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності»* : зб. матеріалів міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Донецьк, 12–15 лют. 2012 р. Донецьк, 2012. С. 189–191.
12. Васютіна І. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118.
13. Брітченко І., Ладунка І. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. № 1. С. 116–118.
14. Гребешкова О. М., Шапран О. А. Конкурентні переваги підприємства з позицій поведінкової економіки: джерела та способи утримання. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 41. С. 45–58.
15. Теплюк М. А., Швиданенко Г. О., Декрет І. І. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1 (40). С. 1001–1006.
16. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378> (дата звернення: 13.04.2022).
17. Шевченко І. Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств у контексті формування державної стратегії

- розвитку автомобілебудування. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2018. № 4 (125). С. 49–61.
18. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2007. № 8. С. 52–60.
 19. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Вид-во ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Ko nkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (дата звернення: 04.05.2022).
 20. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції / П. Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. - 2015. - № 4. - С. 80-86. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14.
 21. Конкурентоспроможність підприємства. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/26099/> (дата звернення: 25.04.2022).
 22. Дмитренко Н. М. Конкурентоспроможність переробних підприємств малого бізнесу в АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпропетровськ, 2008. 20 с.
 23. Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 20 с.
 24. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами (за матеріалами швейних підприємств Київського регіону) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 22 с.
 25. Павлова В. А. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2006. 33 с.

26. Дяченко Т. О. Визначення конкурентноспроможності автотранспортних підприємств та стратегії її підвищення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ, 2002. 20 с.
27. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2003. 31 с.
28. Кіжеватов В. В. Розробка стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства : бакалаврська робота. Тернопіль, 2019. 93 с.
29. Епіцентр К. Епіцентр • Національна мережа торговельних центрів. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 01.05.2023).
30. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Vol. 2. IndyPublish.com, 2002. 460 p.
31. Маршалл А. Принципи економічної науки. Москва : Прогрес, 1993. 594 с.
32. Chamberlin E. The theory of monopolistic competition. Cambridge : Harvard University Press, 1933. 213 p.
33. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии : Том третий : Часть первая / Маркс К., Энгельс Ф. – Соч. – 2-е изд. – Т. 25, ч. 1. – М. : Государственное издательство политической литературы, 1961. – 545 с. – С.401–402.
34. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер ; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс, 1982. – 454 с. – С. 130.
35. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
36. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
37. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособ. / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2009. – 328 с.

38. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / [М. Портер; пер. с англ.]. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
39. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
40. Адлер Ю.П. Что век грядущий нам готовит? Менеджмент XXI века — краткий обзор основных тенденций / Ю.П. Адлер, И.З. Аронов, В.Л. Пепер/ /Стандарты и качество. — 1999. — №3. — С. 65.
41. Батенко Л., Загородніх О., Ліщинська В. Управління проектами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
42. Портер М.. Конкуренция / [М. Портер; пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
43. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
44. Крючкова Ж. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. С. 49–53.
45. Шевченко О.Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. Вип. 4 / Відп. ред. О.П.Степанов. — К.: КНЕУ, 2001. — С.208—216.
46. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: колективна монографія у 4 т. / [за ред. О. А. Паршиной]. — Дніпропетровськ: Герда, 2013. – Т. 2. – 334 с.
47. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 1. - С. 58-64. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_1_11.

48. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
49. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. - № 4. - С. 274-282. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28.
50. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Кваско // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2017. - № 1. - С. 111–118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15.
51. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2008. 19 с.
52. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. Випуск 2. С. 22–30.
53. Закревська Л. М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 20 с.
54. Самсонова Ю. Аналіз конкурентів: IKEA чи JYSK?. YouScan. URL: <https://youscan.io/ua/> (дата звернення: 27.04.2023).
55. Волювач М. В., Олійник Т. І. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її формування. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3200/> (дата звернення: 05.05.2023).
56. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / І. Г. Кадирус. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104.
57. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. 2017. С. 57–66. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1877_52147750.pdf (дата звернення: 02.05.2023).

58. Кирчата І. М. Теоретичні аспекти взаємозв'язку конкурентного потенціалу з основними категоріями теорії конкуренції / І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2018. - № 2. - С. 84-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2018_2_9.
59. Драган, О. І. Система забезпечення конкурентоспроможності підприємств: методологічні аспекти / О. І. Драган // Вісник Житомирського державного технологічного університету. - Серія: Економічні науки. - Житомир: ЖДТУ, 2008. - №2(44). - С. 239-246.
60. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62> (дата звернення: 05.05.2023).
61. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2013_4_19.
62. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5, трав. С. 108–110. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108> (дата звернення: 01.05.2023).
63. Салун М. М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства / М. М. Салун, Є. М. Паляничка // Бізнес-навігатор. - 2017. - Вип. 2. - С. 56-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_2_11.
64. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Л. Б. Артеменко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 7(1). - С. 57-61. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7\(1\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7(1)_14).

65. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8347> (дата звернення: 05.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.71.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Епіцентр К» за 2017-2018 рр., тис.грн.

Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	1000	6 000 – 6 100	4 800 – 4 900
• первісна вартість	1001	28 000 – 29 000	32 000 – 33 000
• накопичена амортизація	1002	22 000 – 23 000	27 000 – 28 000
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 700 000 – 1 800 000	2 900 000 – 3 000 000
Основні засоби	1010	5 200 000 – 5 300 000	6 300 000 – 6 400 000
• первісна вартість	1011	7 900 000 – 8 000 000	9 300 000 – 9 400 000
• знос	1012	2 600 000 – 2 700 000	3 000 000 – 3 100 000
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
• які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
• інші фінансові інвестиції	1035	1 800 000 – 1 900 000	1 900 000 – 2 000 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього	1095	8 900 000 – 9 000 000	11 300 000 – 11 400 000

продовження Додатку А

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	9 900 000 – 10 000 000	13 400 000 – 13 500 000
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	690 000 – 700 000	770 000 – 780 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
• за виданими авансами	1130	0	0
• з бюджетом	1135	до 10	до 10
• у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 700 000 – 2 800 000	3 300 000 – 3 400 000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	710 000 – 720 000	690 000 – 700 000
Витрати майбутніх періодів	1170	1 000 – 1 100	2 800 – 2 900
Інші оборотні активи	1190	120 000 – 130 000	270 000 – 280 000
Усього	1195	14 200 000 – 14 300 000	18 600 000 – 18 700 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Фінансово-майновий стан	1300	23 100 000 – 23 200 000	29 900 000 – 30 000 000

продовження Додатку А

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150 000 – 160 000	150 000 – 160 000
Капітал у дооцінках	1405	340 000 – 350 000	260 000 – 270 000
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 500 000 – 9 600 000	12 500 000 – 12 600 000
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього	1495	10 000 000 – 10 100 000	12 900 000 – 13 000 000

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	650 000 – 660 000	940 000 – 950 000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього	1595	650 000 – 660 000	940 000 – 950 000

закінчення Додатку А

Поточні зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	790 000 – 800 000	770 000 – 780 000
• товари, роботи, послуги	1615	9 900 000 – 10 000 000	13 300 000 – 13 400 000
• розрахунками з бюджетом	1620	290 000 – 300 000	180 000 – 190 000
• у тому числі з податку на прибуток	1621	140 000 – 150 000	130 000 – 140 000
• розрахунками зі страхування	1625	28 000 – 29 000	60 000 – 61 000
• розрахунками з оплати праці	1630	84 000 – 85 000	140 000 – 150 000
Поточні забезпечення	1660	150 000 – 160 000	180 000 – 190 000
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 100 000 – 1 200 000	1 300 000 – 1 400 000
Усього	1695	12 400 000 – 12 500 000	15 900 000 – 16 000 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Фінансово-майновий стан	1900	23 100 000 – 23 200 000	29 900 000 – 30 000 000

Баланс ТОВ «Епіцентр К» за 2019-2020 рр., тис.грн.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020	2019
Нематеріальні активи	1000	32720	12543
первісна вартість	1001	73004	44846
накопичена амортизація	1002	40284	32303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3692156	1869460
Основні засоби	1010	15231712	12304648
первісна вартість	1011	21335058	17210534
знос	1012	6103346	4905886
інші фінансові інвестиції	1035	3129633	1755267
Відстрочені податкові активи	1045	23116	68629
I.Всього необоротних активів	1095	22109337	16010547
Запаси	1100	15389033	13885925
Виробничі запаси	1101	1545117	1918783
Незавершене виробництво	1102	43118	61279
Готова продукція	1103	302488	116654
Товари	1104	13498310	11789209
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2182479	1467824
з бюджетом	1135	1	0
з нарахованих доходів	1140	12	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3859491	4381455
Гроші та їх еквіваленти	1165	642802	921054
Готівка	1166	45989	37346
Рахунки в банках	1167	211115	11094
Витрати майбутніх періодів	1170	5399	7322
Інші оборотні активи	1190	336837	217473
II.Всього оборотних активів	1195	22416054	20881053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
БАЛАНС	1300	44525391	36891621

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020	2019
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	158610	158610
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17688086	14542267
I.Всього власного капіталу	1495	17846696	14700877
Довгострокові кредити банків	1510	4142910	2008688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	312170	256738
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	4455080	2265426
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	767497	776000

закінчення Додатку Б

Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	767497	776000
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	16290054	14514081
розрахунками з бюджетом	1620	326833	273257
у тому числі з податку на прибуток	1621	244727	215457
розрахунками зі страхування	1625	17379	24716
розрахунками з оплати праці	1630	137988	160208
за розрахунками з учасниками	1640	73	0
Поточні забезпечення	1660	539038	509245
Інші поточні зобов'язання	1690	4144753	3667811
III.Всього поточних зобов'язань і	1695	22223615	19925318
забезпечень			
БАЛАНС	1900	44525391	36891621

Додаток В - Сертифікат учасника у Міжнародній науково-практичній конференції



Додаток Д – Сертифікат учасника у Міжнародному бізнес-форумі



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

СЕРТИФІКАТ

Учасниці(ка) X Міжнародного бізнес-форуму
«Наука-бізнес-освіта: стратегічне партнерство»

Наливайко Олександр Геннадійович

23 листопада 2022 року

Голова оргкомітету
Дмитро Лук'яненко

Ім'я користувача:
Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...

ID перевірки:
1015101262

Дата перевірки:
16.05.2023 00:02:46 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
17.05.2023 11:56:58 EEST

ID користувача:
100005716

Назва документа: Наливайко Олександр Геннадійович

Кількість сторінок: 72 Кількість слів: 13608 Кількість символів: 106537 Розмір файлу: 370.15 KB ID файлу: 1014784933

12.4% Схожість

Найбільша схожість: 1.66% з Інтернет-джерелом (<https://knowledge.allbest.ru/economy/3c0b65625b2ac79a4c43a8842130>)

10.4% Джерела з Інтернету

219

Сторінка 74

10.5% Джерела з Бібліотеки

601

Сторінка 79

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

24

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

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

Автор: **Наливайко Олександр Геннадійович**

Назва роботи: «Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства»

Науковий керівник: **Терентьєва Олена Володимирівна**

Підрозділ: **кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

Коефіцієнт подібності: **12,4%**

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

□ **виявлені в роботі запозичення є сумнівними 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:

На результат коефіцієнта подібності, виявленого при перевірці на унікальність, переважно вплинули сталі вирази, словосполучення, такі як бізнес-пропозиції, конкуренція, конкурентоспроможність, ТОВ «Епіцентр К» (інформаційна база написання роботи). Крім того, в роботі використовувались посилання на методики оцінювання критеріїв конкурентоспроможності продукції та привабливості ринку і це потребує точності формулювань.

19 травня 2023 року

Олена ТЕРЕНТЬЄВА
