



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » лютого 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою
відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Кука Івана Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Копитко Василь Іванович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Дацько Ігор Станіславович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заступник директора

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу
«Стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою
відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Здобувача Кука І. І. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Дацько І. С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри _____ Копитко В. І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2025 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь Магістр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В. І.

«___» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ ЗДОБУВАЧЕВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Куку Івану Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

Керівник роботи **Копитко Василь Іванович,**
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2025 року №50

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.8 і табл. 1.1 – 1.2 – теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.11 – аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Рис.31 – 3.7 і тал. 3.1-3.4 – удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 30 травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>червень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2025р.</i>	<i>роботи</i>
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2025 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>листопад 2025 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень січень 2026 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувач

(підпис)

Кук І. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Копитко В. І.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кук І. І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 116 сторінок, включаючи 17 таблиць, 20 рисунків.

Обґрунтовано економічну суть та поняття конкурентоспроможності підприємства; розкрито сутність поняття, завдання та функції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства; надано загальні відомості про досліджуване підприємство; досліджено фінансово-економічні результати ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна»; здійснено діагностику ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії; проаналізовано стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства; розглянуто інституційний базис стратегічного управління конкурентоспроможністю МЕТРО; оцінено формування пропорцій щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства; розроблено пропозиції удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: конкурентоспроможність, менеджмент, стратегічне управління, підприємство, чинники впливу, категорія економіки, якісні характеристики.

ANNOTATION

Ivan Kuk. Strategic management of the competitiveness of the limited liability company "METRO Cash & Carry Ukraine. Manuscript.

Research for the degree of Master of Science in the specialty "Management (Organizational Management and Administration)". Lviv, 2026.

The volume of the work is 116 pages, including 17 tables, 20 figures.

The economic essence and concept of enterprise competitiveness are substantiated; the essence of the concept, tasks and functions of strategic management of enterprise competitiveness are revealed; general information about the enterprise under study is provided; the financial and economic results of LLC "METRO Cash & Carry Ukraine" are investigated; the effectiveness of strategic management of the company's competitiveness is diagnosed; the strategic management of the company's competitiveness is analyzed; the institutional basis of strategic management of METRO's competitiveness is considered; the formation of proportions for improving the competitiveness of the enterprise is assessed; proposals for improving the process of making strategic management decisions are developed.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions were made and specific proposals were made.

Key words: competitiveness, management, strategic management, enterprise, factors of influence, category of economy, qualitative characteristics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Економічна суть та поняття конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2 Поняття, завдання та функції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	23
1.3 Методика дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	31
Висновки до I розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПО- ВІДАЛЬНІСТЮ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	36
2.1 Загальні відомості про досліджуване підприємство	36
2.2 Дослідження фінансово-економічних результатів підприємства.....	41
2.3 Діагностика ефективності стратегічного управління конку- рентоспроможністю підприємства.....	45
2.4 Аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства	56
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОН- КУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	65
3.1 Інституційний базис стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.....	65
3.2 Формування пропорції щодо поліпшення конкуренто- спроможності підприємства.....	74
3.3 Удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень.....	89
Висновки до III розділу.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. У сучасних умовах військового стану економіка України стикається з численними викликами, серед яких особливу увагу привертає необхідність забезпечення стабільного функціонування підприємств. Підвищення конкурентоспроможності стає ключовим фактором для збереження позицій на ринку та підтримки економічного розвитку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в період війни стає складним багатофакторним завданням, яке потребує оперативного прийняття рішень, гнучкості та інноваційного підходу.

Основа сучасного вдосконалення системи управління складає розробка принципів управління, уточнення структури, функцій, процесів управління та перебудова економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

На наш погляд, формування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відповідати ряду вимог. Серед них слід відмітити орієнтацію виробництва на попит, на задоволення потреб ринку та вимоги конкретних споживачів продукції. Управління конкурентоспроможністю продукції означає постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва та отримання бажаних результатів з меншими затратами.

Формування системи управління конкурентоспроможністю продукції повинно відповідати вимогам, що забезпечують: орієнтацію виробництва на попит, потреби ринку (на запити конкретних споживачів); постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва й одержання оптимальних результатів з меншими витратами; господарську самостійність, що забезпечує свободу прийняття рішень тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності організації або її структурних підрозділів; гнучкість, здатність здійснювати поточне коригування цілей і програм у залежності від стану кон'юнктури ринку; забезпечення взаємозв'язку між матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками підприємства; визначення вимог до якості продукції,

транспортування, попитом, споживанням; використання сучасної інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і оптимальних рішень.

Основи методології управління конкурентоспроможністю продукції складають принципи управління, які розглядаються як основоположні загальні правила, положення до управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю продукції є однією із підсистем управління виробництвом, у зв'язку з цим побудова та функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинно спиратися на загальні принципи, методи управління та відповідати вимогам, які пред'являються до системи управління конкурентоспроможністю продукції.

Ми вважаємо, що основа системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинна ґрунтуватися на наступних принципах: орієнтація виробництва продукції на ринкову кон'юнктуру; принцип цільової стратегії управління; принцип системності та комплексності управління конкурентоспроможністю; принцип орієнтації на кінцевий результат; принцип стимулювання.

Одним із важливих моментів при проектуванні системи управління є виявлення функцій які належать до управління конкурентоспроможністю підприємства та встановлення їх взаємозв'язків з виробничими функціями управління. Слід відмітити, що дослідження функцій управління конкурентоспроможності підприємства поки ще недостатньо розвинуті, що є однією із основних причин відсутності системи управління конкурентоспроможності підприємств. Проаналізувавши економічну літературу, ми дійшли висновки, що у якості основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства слід виділити: планування підвищення конкурентоспроможності продукції; організація та координація управління; контроль забезпечення підвищення конкурентоспроможності; оцінка рівня конкурентоспроможності продукції; облік та аналіз процесів управління

конкурентоспроможністю; регулювання процесів управління конкурентоспроможністю.

Таким чином організаційний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечить перетворення цілей у кінцевий результат. Для досягнення поставлених цілей повинні бути визначені необхідні організаційно-технічні заходи, засоби та механізми досягнення цілей, сукупність необхідних ресурсів.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Значущість розв'язуваної проблеми є аналіз питань конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в контексті євроінтеграції економіки України та шляхи їх вирішення. На сьогодні проблеми конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в цілому і їх продукції зокрема виходять на перші позиції у вітчизняній науці в зв'язку з катастрофічно низьким її рівнем. Тому досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку як одне із найважливіших завдань розвитку підприємства і країни в цілому нерозривно пов'язане з ефективністю виробництва, забезпеченням випуску необхідної кількості сучасних виробів і поліпшенням якості вже існуючого асортименту.

Процес дослідження конкурентоспроможності підприємства є ваговою складовою частиною аналізу ринку конкурентів, визначення механізму його функціонування, тому вибір найбільш ефективного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно важливим завданням для підприємства, що і обумовило актуальність даного дослідження.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Певний внесок у розвиток теорії конкуренції здійснили такі вчені, як Д. Рікардо, М. Портер., К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, А.П. Градов, Г.Л. Азоєв, Р.А. Фатхутдінов, Д.Ю. Юданов та ін. Поняття конкуренції, запропоновані цими та іншими авторами, охоплюють різні її аспекти і, як правило, доповнюють одне одного. Проблеми міжнародної конкурентоспроможності підприємства стали предметом дослідження відомих зарубіжних вчених, таких як М. Портер, М. Познер, П. Кругман, Дж. Сакс, Й. Шумпетер та ін., їм присвячені праці багатьох вітчизняних науковців – Л.

Антонюк, В. Бодрова, З. Варналія, І. Крючкової, А. Поручника, В. Чужиков а, А. Філіпенка та ін.

Наукові дослідження охоплюють широке коло теоретичних і практичних проблем формування конкурентних переваг – від спроб визначення головних чинників міжнародної конкурентоспроможності до розробки методик оцінки глобальної конкурентоспроможності підприємства національних економік та обґрунтування напрямків її підвищення

Об'єкт дослідження є забезпечення стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна».

Предмет дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти і проблеми стратегічного управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Мета роботи та завдання. Метою виконання роботи є з'ясування сучасного стану стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, виявлення проблем, недоліків і розробка заходів щодо покращення управління.

Основними завданнями роботи є:

- обґрунтувати економічну суть та поняття конкурентоспроможності підприємства;
- розкрити сутність поняття, завдання та функції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати загальні відомості про ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна»;
- дослідити фінансово-економічні результати досліджуваного підприємства;
- здійснити діагностику ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю компанії;
- проаналізувати стратегічне управління конкурентоспроможністю Товариства;
- розглянути інституційний базис стратегічного управління конкурентоспроможністю МЕТРО;
- дати оцінку формуванню пропорції щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства;

– розробити пропозиції удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Методами дослідження є діалектичний метод пізнання, системний підхід до вивчення теми дослідження, проведення аналізу досліджуваного підприємства за допомогою статистичних методів, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з даного питання, а також законодавчі акти. Інформаційною базою дослідження є офіційні та статистичні матеріали досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у межах проблемного поля, публікації офіційних і наукових періодичних та спеціалізованих вітчизняних і закордонних видань, звітна інформація підприємства, матеріали на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка, на відміну від існуючих, дозволяє сформулювати шляхи, стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що удосконалено стратегію підвищення конкурентоспроможності, яка може слугувати основою для розвитку ТОВ «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна». Впровадження цих розробок дозволяє компанії діагностувати власні сильні та слабкі сторони, а також вчасно впроваджувати ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 116 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 17 таблиць і 20 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 95 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна суть та поняття конкурентоспроможності підприємства

Розвиток ринкової економіки нерозривно пов'язаний із суперництвом виробників товарів і послуг за кращі умови виробництва та збуту, що спрямовано на досягнення максимально можливого прибутку.

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, якій притаманний динамічний, мінливий характер. Так, як при незмінних якісних характеристиках товару підприємства, його конкурентоспроможність може змінюватись в широких межах залежно від зміни цін, кон'юнктури ринку, дій конкурентів, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (див. рис. 1.1).

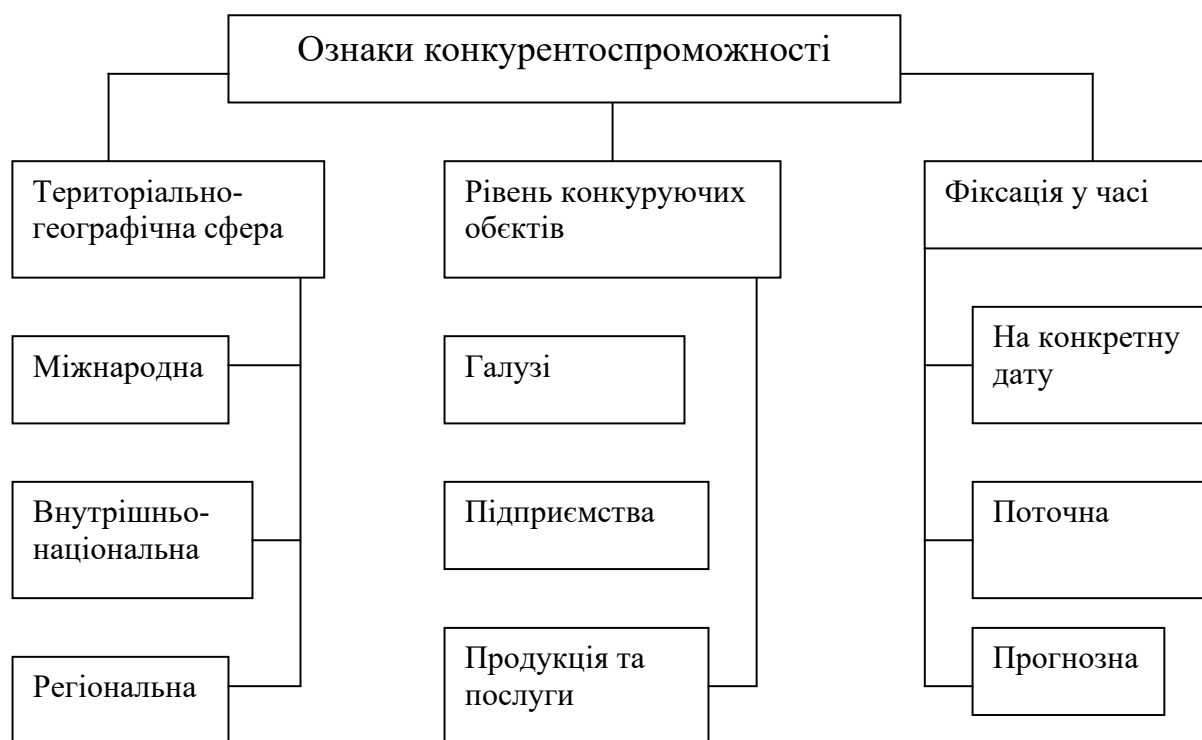


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених

Наведені визначення конкурентоспроможності різними авторами (див. табл. 1.1) розглядаються з позиції споживача і не враховують інтереси виробника. Продукція може повністю задовольняти вимоги покупця, але може бути одночасно неефективною для товаровиробника, оскільки ціни реалізації не покривають витрати на її виробництво і реалізацію. У такому разі продукцію не можна вважати конкурентоспроможною. Тому правильним є висвітлення конкурентоспроможності, яке пов'язане з витратами на її виробництво та реалізацію [18].

Не зважаючи на те, що сьогодні поняття конкурентоспроможності підприємства досить широко вживається, в літературі не існує його загальноприйнятого визначення й не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності зумовлена перш за все тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможності

вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення терміну, методи оцінки і шляхи підвищення.

Таблиця 1.1

Погляди вчених - економістів на категорію конкурентоспроможність*

Автор	Визначення конкурентноздатності
С. І. Ожогов	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
М. І. Книш	Ступінь привабливості даного продукту для здійснюючого реальну покупку споживача
П. В. Забелін, Н. К. Моїсеєва	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком
В. П. Грошев	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів за ступенем і рівнем задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію
А. І. Кредісов	Характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як за ступенем відповідності конкретної потреби, так і по витратах на її задоволення
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими підприємствами, що пропонують подібний товар або послугу”
М. О. Єрмолов	Відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
А. Печінкин та В. Фомін	Складне багатоаспектне поняття, яке визначає здатність товару зайняти та втримати позицію на конкурентному ринку в певний період за конкуренції з іншими аналогічними товарами.
В. Є. Хруцький, І. В. Корнеєва	Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника
Р. А. Фатхутдінов	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна	Потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів
Б. А. Райзберг	Реальна та потенційна можливість підприємства у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за цінovими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів

* Джерело: розроблено на основі наукових праць вчених

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. Вона повинна

забезпечуватись такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства розглядається як один із стратегічних напрямів виходу з кризової ситуації. Конкурентоспроможність підприємства вже давно має першочергове значення в економіці розвинутих країн, а у вітчизняній науці та практиці вона набула актуальності в період розвитку ринкових відносин і посилення конкурентної боротьби за ринки збуту та споживача.

Досягти сталого розвитку неможливо без забезпечення конкурентоспроможності підприємств і товарів на регіональних і міжнародних ринках. Конкуренція розкриває потенціал суб'єктів й виконує важливу функцію постійного рушія розвитку виробництва.

В економічній літературі існує «визначення конкурентоспроможності, яке охоплює поняття «технічного рівня» та «якості» [18]. Конкурентоспроможність підприємства визначається рівнем його економічних, технічних та експлуатаційних параметрів, які дозволяють отримати переваги над іншими аналогічними підприємствами на ринку. Під конкурентоспроможністю тут розуміється властивість об'єкта, що характеризується рівнем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, наявними на цьому ринку.

Як комплекс якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечують його переваги на ринку трактує конкурентоспроможність товару група авторів [18]. Проте, задовольняючи одні запити покупців, в більшості випадках не може бути одержано задоволення інших, оскільки вимоги різних споживачів продукції неоднакові як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин. Відповідність властивостей товару певній потребі людини не свідчить про його конкурентоспроможність загалом.

Основні чинники формування конкурентоспроможності підприємства (див. рис. 1.2):



Рис. 1.2. Класифікація чинників, які формують конкурентоспроможність підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених

Враховуючи, що критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, необхідно досліджувати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю в цілому. На сучасному етапі у вітчизняних підприємств існують наступні проблеми у сфері визначення своєї конкурентоспроможності: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань оцінювання, інтуїтивний характер проведення оцінки, відсутність єдиної методологічної бази.

Конкурентоспроможність підприємства є синтезом багатьох економічних категорій (див. табл. 1.2). Вона зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та

зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність підприємства протистояти конкуренції на власному ринку і ринках інших країн.

Таблиця 1.2

Характеристики конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії*

Показник	Характеристики
Порівняльний характер	Конкурентоспроможність може бути визначена тільки при порівнянні з конкурентами. Результат оцінки буде справедливий тільки в умовах конкретного ринку в конкретний проміжок часу, тому що ринкова ситуація постійно змінюється
Короткострокові та довгострокові складові	Конкурентоспроможність охоплює як поточне положення підприємства на ринку, так і перспективи його зміни
Залежність від конкурентоспроможності продукції	Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту, бо це означає зниження обсягів реалізації і погіршення фінансово-економічних показників: рентабельності, оборотності, ліквідності та ін.
Залежність від власних можливостей та ринкової активності підприємства	Ринкова активність проявляється через фінансові результати та частку ринку й залежить від динамічного розвитку умов підприємства

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених

Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін суспільного життя. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує підприємства постійно шукати нові резерви, вимагає вдосконалення технологій з метою створення більш якісних товарів.

У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даного підприємства від розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможності підприємства притаманні наступні ознаки (див. рис. 1.3).

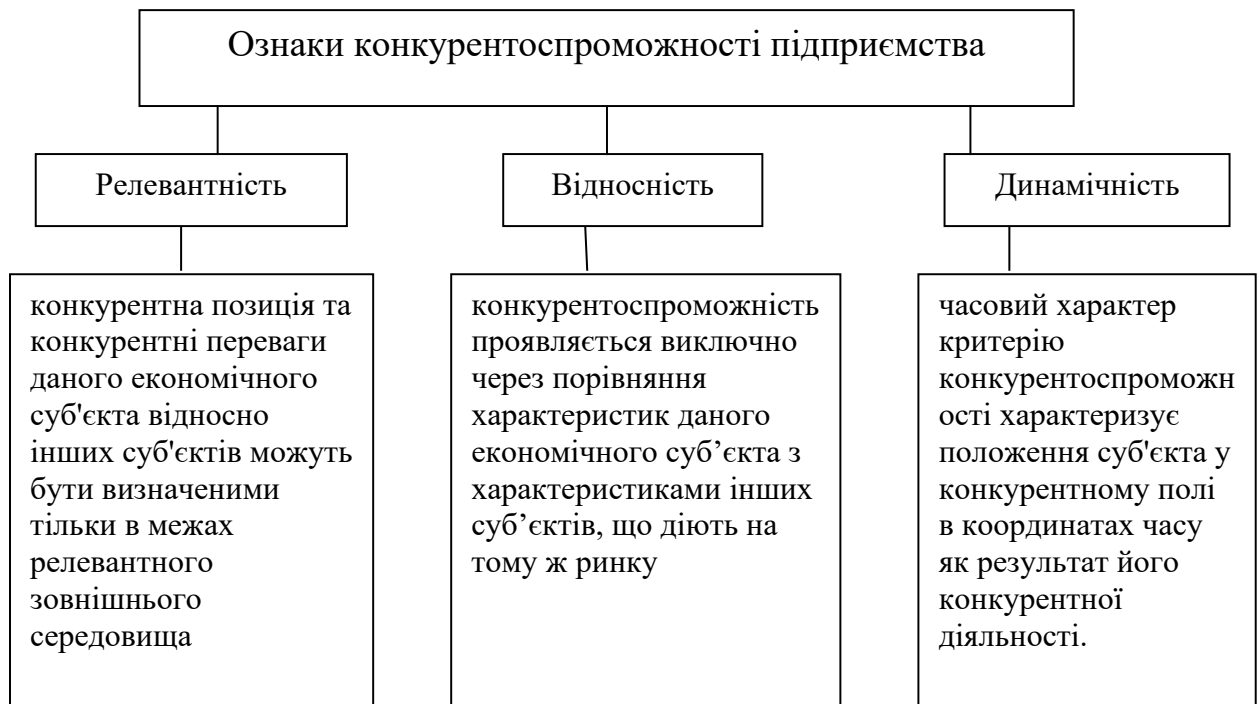


Рис. 1.3. Ознаки конкурентоспроможності підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх чинників слід віднести:

- діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати більш чи менш високий прибуток;

- кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів;

- розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства;

– параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх чинників відносяться наступні:

– діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.);

– система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкуренто-спроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

– сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини, не комплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність;

– збут продукції: його об'єм та витрати. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна мати високі результати в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець через непродуманої збутової політиці. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збут за рахунок стимулюючи збільшення об'ємів продаж та завойовуючи нові ринки збуту.

Підвищення платоспроможного попиту стимулює не лише покращання якості продукції, а й рівень обслуговування, оскільки зростання реальних доходів

населення підвищує їхні вимоги. Тому, визначаючи конкурентоспроможність підприємства, необхідно враховувати її взаємозв'язок з платоспроможним попитом. У зв'язку з цим пропонується розрізнити потенційну й абсолютну конкурентоспроможність підприємства.

Абсолютною конкурентоспроможністю володіє продукт, який якісними та економічними параметрами забезпечує максимальне задоволення потреб покупців і стабільний або зростаючий на нього попит незалежно від зміни зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентного середовища ринку.

Потенційна конкурентоспроможність характеризується наявністю реальних можливостей щодо подальшого нарощування нецінових конкурентних переваг, які поліпшують вартісні параметри.

Основні складові конкурентоспроможності підприємства у наукових дослідженнях вітчизняних учених розглядаються одночасно і як критерії і як показники. Проте ці поняття за своєю суттю різняться. Показником конкурентоспроможності є узагальнена кількісна характеристика соціально-економічних явищ у поєднанні з їх якісною визначеністю, які проявляються у задоволенні конкретних потреб.

Оцінка показників конкурентоспроможності підприємства проявляється у взаємодії двох боків: з боку споживачів, і з боку товаровиробників. Значення одного й того самого показника може задовольняти покупця і бути абсолютно неприйнятним для товаровиробника, а також достатнім для споживача і (або) виробника на одному ринку і недостатнім – на іншому. Тобто за показниками конкурентоспроможності продукції можна судити про її рівень з різних поглядів.

У критеріях конкурентоспроможності продукції підприємства можна виділити дві групи. Ознаки, що мають вартісну оцінку, належать до групи цінових критеріїв: ціна, собівартість, рентабельність виробництва і реалізації. Група нецінових критеріїв відповідно об'єднує властивості, виражені в натурально-речовій формі: якість, асортимент, естетичні властивості продукції (упаковка, дизайн), імідж підприємства, сервісне обслуговування.

Показників оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є набагато більше. Вони поділяються на:

- нормативні (обов'язкові для досягнення показників, їх параметри закладені в стандартах на продукцію);
- технічні (характеризують безпеку, екологічність, енергетичну цінність);
- технологічні (відображають придатність продукції для використання);
- економічні (визначають витрати покупця для задоволення його потреб і їх здатність забезпечувати прибутковість товаровиробнику);
- організаційні (охоплюють показники рівня організації та управління виробництвом, продажу продукції, які здійснюють вплив на товарообіг, зайняту частку ринку, розвиток маркетингу).

Кожна група показників якості і конкурентоспроможності підприємства представлена цілою системою показників, які неоднаково оцінюються конкретним товаровиробником.

Основними складовими конкурентоспроможності продукції підприємства є якість, ціна та собівартість. Забезпечення якості є пріоритетною проблемою в підвищенні конкурентоспроможності продукції. Конкурентоспроможність розглядається як співвідношення якості з рівнем ціни і собівартістю, що забезпечує вигідну прибутковість галузі і вигідне розміщення товаровиробника на сегментах продовольчого ринку.

Чим вищий рівень якості продукції, тим більший попит, а відтак обсяг прибутку не лише за рахунок обсягів продажу, а й за рахунок вищих цін, а також ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів одночасно.

З погляду забезпечення конкурентоспроможності продукції важливим є збільшення вартісного резерву конкурентоспроможності, який може бути досягнутий як за рахунок зменшення ціни споживання, так і за рахунок підвищення споживчої цінності товару.

Відповідно зниження ціни споживання може забезпечуватися за рахунок зменшення витрат на виробництво і реалізацію, а також витрат на споживання продукції.

Великий вплив на забезпечення конкурентоздатного виробництва мають цінові чинники. Вони охоплюють: механізм формування цін на засоби виробництва, дотаційно-компенсаційний механізм, державну підтримку експортної продукції. Узгоджена дія цих чинників формує ефективну цінову політику держави.

Цінові чинники в умовах кризової економіки за характером дії є основними економічними регуляторами конкурентоспроможності продукції. Тобто основними чинниками є ті, які мають визначальний вплив на виробництво конкурентоспроможної продукції в певний період часу. Додаткові чинники діють опосередковано і створюють умови для зміцнення вже створених конкурентних переваг.

Слід зазначити, що один і той самий чинник може бути віднесений до різних груп. При цьому віднесення конкретного чинника тільки до однієї групи показує односторонній вплив і не дозволяє оцінити його роль у формуванні рівня конкурентоспроможності.

Вирішення проблеми якості і конкурентоспроможності можливе на основі комплексної дії чинників організаційно-економічного механізму, який функціонує як система взаємопов'язаних цілеспрямованих економічних форм і методів організації виробництва й управління ним на державному, регіональному рівнях і рівні підприємства.

До чинників економічного механізму належать ціноутворення, оподаткування, фінансування (субсидії, авансування закупівель, компенсація витрат на придбання засобів виробництва), кредитування, страхування, підтримка реальних доходів населення, експорт продукції.

Організаційні чинники характеризуються рівнем підприємницької діяльності, формою господарювання, організації праці і виробництва, розвитком кооперації та інтеграції виробництва.

Злагоджена дія економічних, організаційних, маркетингових чинників є незамінною умовою створення конкурентних переваг, які необхідні в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

1.2 Поняття, завдання та функції стратегічного управління конкуренто-спроможністю підприємства

Для того, щоб забезпечити успішність функціонування підприємства на ринку, підприємство змушене виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його розвитку, який і є його стратегією.

Забезпечення раціонального і ефективного виробництва протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних варіантів, враховуючи загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Мова йде про:

- необхідність окреслення альтернативних варіантів рішень щодо можливого позиціонування підприємства за такими параметрами (напрямами), як: сфера (галузь) бізнесу; рівень глобалізації (чи спеціалізації) бізнесу; ринки (ресурсів та продуктів) діяльності; технології (виробництва та задоволення потреб); конкурентну поведінку (способи забезпечення конкурентної переваги) на ринках і в галузі функціонування підприємства тощо;

- вибору серед них оптимальних варіантів для досягнення успіху. Рішення щодо позиціонування підприємства за даними параметрами (напрямами) поведінки фактично визначають довгостроковий курс (лінію, траєкторію) майбутньої діяльності та розвитку підприємства в зовнішньому середовищі і складають зміст його «стратегії», без формування і дотримання якої успіх підприємства в тривалому періоді є неможливим.

Робота з вироблення стратегії підприємства передбачає обґрунтування і розробку інвестиційних проектів та відповідних бізнес-планів, аналіз і розробку можливостей випуску нових продуктів, оцінку ризиків і розробку системи прийняття стратегічних управлінських рішень. Визначень терміну «стратегія» є багато. І це пов'язано з його конкретним застосуванням. В сучасній науковій літературі під «стратегією» розуміють мистецтво або загальний план здійснення масштабних операцій, які мають довготривалі наслідки.

Цей план охоплює процедури підготовки та організації таких операцій і визначення напрямів використання наявних ресурсів таким чином, щоб за фактично існуючих умов досягти окресленої мети довгострокового характеру.

Отже, можна констатувати, що стратегія – це загальний план проведення роботи, план з визначення напрямів здійснення діяльності або ще конкретніше – план напрямів раціонального використання ресурсів на перспективу.

Визначення стратегії як результату діяльності підприємства пов'язане з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

Стратегія, як процес розглядається, відповідно, як пошук альтернативних шляхів досягнення цілей. Стратегія, як процес стосується прийняття управлінських рішень щодо того як розвивати діяльність підприємства в цілому та окремі його види (напрями, сектори), який види діяльності розвивати, яке місце зайняти на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі тощо [37].

Свідченням виняткової складності та багатогранності цієї категорії є існування великої кількості визначень поняття «стратегія підприємства». Але найбільш вдалим, на нашу думку, є визначення поняття «стратегія підприємства» як: комплекс підходів, рішень і заходів управління у процесі реалізації довготермінових планів підприємства; комплекс рішень довготермінового спрямування в планах діяльності підприємства; модель (сценарій) дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються довгострокові цілі розвитку підприємства; систему концепцію розвитку і діяльності підприємства, яка визначає, обґрунтовує, пов'язує і спрямовує його розвиток на перспективу; якісно визначає напрям розвитку підприємства; правила прийняття рішень і вказівки, що спрямовують процес розвитку підприємства в майбутньому; філософія, яка визначає цілі, пріоритети та напрями розвитку підприємства.

Алгоритм проведення стратегічного управління конкурентоспроможністю та реалізацією продукції в підприємствах (див. рис. 1.4):



Рис. 1.4. Алгоритм стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства*

* Джерело: розроблено на основі власних досліджень

Таким чином, узагальнюючи вищенаведене, стратегію управління підприємства можна визначити як комплексний системний план забезпечення досягнення довгострокових цілей підприємства, в якому обґрунтовується рішення щодо того як розвивати діяльність підприємства в цілому та його окремі сектори, яке місце займати в галузі та на ринку, як протидіяти конкурентам, як посилити позицію на ринку і в галузі і т. п. Але необхідно констатувати, що на сьогодні загальноприйнятого визначення стратегії підприємства так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії.

На думку А.Файоля, «...сутність стратегічного управління визначається як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у певному стійкому стані

або переходу в новий (бажаний) стан відповідно до цілей підприємства з урахуванням притаманних їй об'єктивних властивостей і закономірностей. Ефективна організація управління дозволяє посилити контроль за використанням ресурсів підприємства, стимулювати пошук їх ефективного використання, прогнозування фінансових результатів діяльності, обґрунтування стратегії розвитку підприємства на перспективу» [54].

Формалізація стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства передбачає необхідність визначення її суб'єктів, об'єктів та ключових сфер організаційно-економічного забезпечення (див. рис.1.5).



Рис. 1.5. Складові елементи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вітчизняних вчених

Узгодженість взаємодії складових елементів системи стратегічного

управління виробництвом та реалізацією продукції в підприємствах характеризує її з позицій надійності на шляху досягнення поставлених цілей. Важливою якісною характеристикою стратегічного управління є рівень її здатності інтегруватися з цілісною системою управління підприємством, його стратегічними цілями і завданнями, що у свою чергу, вимагає наявності раціональної організаційної структури стратегічного управління.

Організаційно-управлінська структура підприємства відіграє важливе значення, оскільки формує склад та кількість його підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі виробничо-реалізаційного процесу. На сьогодні, «характерною особливістю розвитку організаційно-управлінських структур підприємств є їх постійна оптимізація, що зумовлена зниженням витрат на управління структурними складовими виробничо-збутового процесу» [20].

Кінцеві результати системи стратегічного управління конкурентоспроможністю продукуються безпосередньо у ході реалізації її ключових функцій: планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечують для підприємства та його працівників створення комплексу цінностей соціально-економічного характеру (див. рис. 1.6).

Розвиток конкурентоздатності підприємств шляхом раціонального стратегічного управління включає такі складові аспекти їх діяльності, як: здатність до проведення внутрішніх кількісних і якісних змін в елементах системи, їх структурі, функціях та сутнісній основі; орієнтація на зовнішні зміни на основі налагодження ефективної системи адаптації внутрішнього середовища підприємства до оточуючих обставин.

Організація аналітичної роботи стосовно стратегічного управління передбачає формування такої багаторівневої структури: загальної характеристики стратегічного управління підприємств на основі розрахунку відповідних інтегральних показників; ідентифікації чинників, що зумовили відхилення у розвитку стратегічного управління; визначення причин виникнення негативних чинників на розвиток стратегічного управління підприємств.

ФУНКЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ				
Характеристики	Планування	Організація	Мотивація	Контроль
Стратегічна ціль	Прогнозування основних параметрів розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства та оцінювання потенційних ризиків.	Визначення та розподіл повноважень і відповідальності між працівниками у ході виробництва та реалізації продукції.	Формування у працівників мотиваційних стимулів та задоволення їхніх потреб у ході виробництва та реалізації продукції	Створення механізмів взаємної відповідальності працівників за виконанням обов'язків у ході виробничо-реалізаційного процесу.
Завдання	Визначення пріоритетних напрямів виробництва та реалізації продукції; розрахунок прогностичних значень показників; розробка програмних документів; моделювання та проектування стратегічних параметрів розвитку ринку.	Пошук джерел фінансування; розробка посадових інструкцій; інформаційна підтримка стратегічного управління; делегування повноважень; координація дій виконавців та розробка дієвих управлінських рішень.	Розробка гнучких систем матеріального і нематеріального стимулювання праці; структуризація інтересів працівників; навчання персоналу; раціональне поєднання режимів праці та відпочинку.	Аналіз кінцевих результатів стратегічного управління; корегування їх параметрів розвитку; встановлення штрафних санкцій за порушення посадових інструкцій працівників підприємства.
Особливості реалізації	Труднощі прогнозу смаків та потреб споживачів; необхідність постійного дослідження ринків; необхідність залучення висококваліфікованих кадрів.	Передбачає зміни, що зумовлюють протистояння серед працівників; диференціації у роботі організаційних структур підприємства; високі ризики.	Наявність неформальних зв'язків між працівниками; конкуренція між працівниками; наявність конфліктів у колективі; наявність соціальних потреб.	Труднощі кількісного виміру стратегічного управління; формування системи самоконтролю; необхідність оперативного корегування виробництва.

Рис. 1.6. Матриця характеристик функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вітчизняних вчених

Це дозволяє діагностувати систему стратегічного управління підприємств, ступінь досягнення поставлених цілей у часі, а також ефективність витрат, спрямованих на управління розвитком цих підприємств, що є джерелом отримання інформації для узгодження дій структурних підрозділів у процесі виконання пріоритетних завдань різних видів управління (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Узгодження завдань стратегічного, тактичного та оперативного управління конкурентоспроможністю

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вітчизняних вчених

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства потребує використання інноваційних концепцій, методів та технологій у діяльності. Найбільш поширеним у практиці є використання функціонального,

міжфункціонального та процесно-орієнтованого підходів до стратегічного управління [42].

Зміст функціонального підходу до стратегічного управління передбачає закріплення за кожним структурним підрозділом підприємства конкретних функцій та сфер відповідальності, відповідно до чого формуються кількісні та якісні критерії оцінки результатів їх діяльності. При цьому, зазвичай, горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами є доволі слабкими, а вертикальні («керівник – підлеглий») – навпаки міцними. Виконавець перед яким поставлені певні стратегії відповідає виключно за виконання доручених йому функцій та обов'язків і лише в окремих випадках за діяльність підрозділу в цілому. В умовах використання функціонального підходу часто ускладнюється загальна структура управління підприємством, а його внутрішні відносини бюрократизуються [42].

Своєю чергою, міжфункціональний підхід до стратегічного управління виробництвом та реалізацією продукції в підприємствах передбачає орієнтацію не на окремі управлінські функції та завдання, а на повне проходження виробничо-реалізаційного процесу – від початку виробництва продукції до реалізації її кінцевому споживачеві. Міжфункціональний підхід забезпечує можливість моніторингу та корегування розподілу витрат впродовж всього технологічного циклу, а також проведення ревізії без виключення всіх існуючих бізнес-процесів, у результаті чого підприємство спроможне забезпечувати безперервне вдосконалення системи стратегічного управління [37].

Найбільш доцільним у процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємстві є використання процесно-орієнтованого підходу. Адже, по-перше, цей підхід до управління на сьогодні позиціонується як один з найбільш прогресивних, таких, що надає можливість здійснювати управління з високим ступенем ефективності.

А по-друге, він дозволяє забезпечити виску оперативну гнучкість стратегічного управління.

Для процесно-орієнтованого підходу стратегічного управління конкурентоздатністю підприємства характерним є те, що кожен структурний підрозділ чи працівник безпосередньо забезпечує виконання тих виробничо-збутових операцій, у яких бере участь. За таких умов повноваження, обов'язки, сфера відповідальності та критерії успішної діяльності для кожного окремого структурного підрозділу підприємства формуються лише виключно у контексті виконання конкретного цільового бізнес-процесу. Як наслідок, горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами та працівниками є сильнішими, а вертикальні – слабшими, що сприяє не лише формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, але й розвитку та покращенню процесів виробництва та реалізації продукції.

Використання процесно-орієнтованого підходу до організації стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає формування вагомих аргументів щодо її прогнозованої ефективності.

Тому цілком логічно видається позиція, згідно якої будь-які зміни у системі управління підприємством повинні бути економічно вигідні і доцільні, тобто створювати додану вартість як для працівників підприємства, так і для інших суб'єктів ринку.

Таким чином, можна підсумувати, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою управлінської діяльності, що визначає основні параметри виробничо-реалізаційного процесу та формує ресурсну основу для підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення підтримки процесів його розширеного відтворення.

1.3 Методика дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою проведення об'єктивного наукового дослідження з вибраного напрямку, необхідно правильно його методично побудувати. При роботі над темою дипломної роботи нами опрацьовано значну кількість наукової літератури, яка подається в списку використаних джерел.

Алгоритм виконання наукового дослідження представлений (див. рис. 1.8).

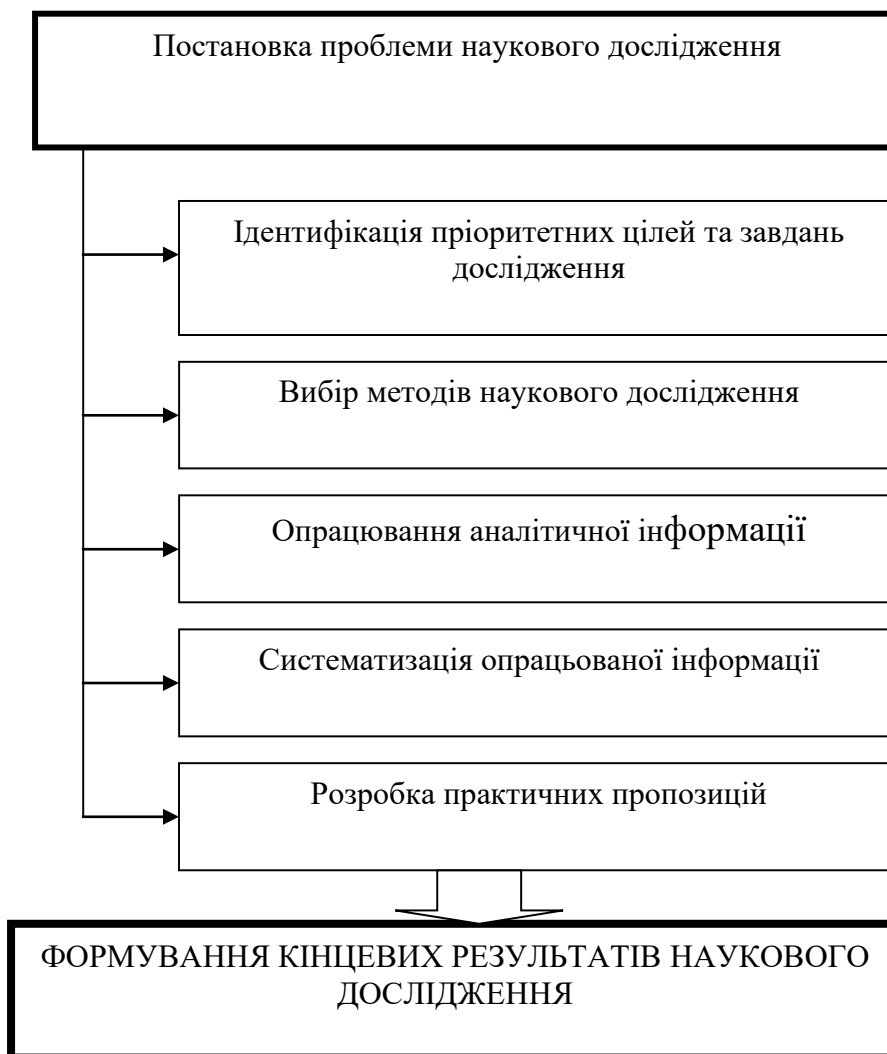


Рис. 1.8. Алгоритм дослідження стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства*

* Джерело: побудовано на основі наукових праць вітчизняних вчених

Оснoву дослідження складає вибрана дослідником методика. В перекладі з грецької «методика» означає вчення про структуру, методи і засоби діяльності. Головною метою методики є вивчення засобів, методів і прийомів дослідження, за допомогою яких набувається нове знання в науці. Розвиток методики науки, пов'язаний з розвитком методів наукового пізнання дійсності.

У процесі проведення дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства нами було ідентифікованого його сильні та слабкі сторони. Для цього нами проведено дослідження ефективності виробничо-реалізаційної діяльності підприємства, намагалися виявити

взаємозв'язок між окремими чинниками, які в тій чи іншій мірі впливають на результативність управління. Для цього ми використовували такі методи наукового дослідження: індукція та дедукція, аналізу і синтезу, системний аналіз, абстрагування та конкретизація, інформаційний метод.

Індукція – це процес судження, котрий досягає висновку що при наявному стані знань є напевно істинний, але не гарантує його. Індуктивний висновок може бути спростований або узагальнений при наявності додаткових фактів. Інакше, індукція полягає у формулюванні закону ґрунтуючись на обмеженому об'ємі спостережень повторюваних подій [27].

Дедукція – це процес виведення висновку, коли вихідні припущення істинні та вивід на їх підставі є чинним. Висновок повинен базуватись виключно на основі попередньо наведених доказів, та не повинен містити нової інформації про предмет що досліджується [54].

Синтез – поєднання абстрагованих сторін предмета і відображення його як конкретної цілісності, метод вивчення об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин. У процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати частини предмета, розчленованого у процесі аналізу, встановити їх зв'язок і пізнати предмет як єдине ціле.

Аналіз – розчленування предмета пізнання, абстрагування його окремих сторін. Системний аналіз – вивчення об'єкта дослідження як сукупності елементів, що утворюють систему. У наукових дослідженнях він передбачає оцінку поведінки об'єкта як системи з усіма факторами, які впливають на його функціонування. Цей метод широко застосовується у наукових дослідженнях при комплексному вивченні ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Абстрагування (від лат. “abstrahere” – відволікати) – « ...метод відволікання, який дає змогу переходити від конкретних питань до загальних понять і законів розвитку. Він застосовується в економічних дослідженнях для перспективного планування, коли на основі вивчення виробничо-реалізаційного

процесу підприємства за минулий період прогнозується розвиток подібних суб'єктів господарювання» [37].

Конкретизація (від лат. *concretus* – густий, твердий) – метод дослідження предметів у всій різнобічності та якісній багатосторонності реального існування, на відміну від абстрактного вивчення предметів. При цьому досліджується стан предметів у зв'язку з певними умовами їх існування та історичного розвитку [37].

Відносно новим загальнонауковим методом є інформаційний підхід, суть якого полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі чи суспільстві перш за все, виявляються найхарактерніші для нього інформаційні аспекти.

Висновки до I розділу

Дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку. Проте, до теперішнього часу питання щодо визначення теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства та факторів, що на неї впливають ще недостатньо вивчені і вимагають більш поглибленого дослідження, тому в роботі нами досліджено вище згадані питання.

Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. Нами системно на теоретичному рівні проведено дослідження всієї сукупності або максимально

можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових: сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Усі властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства є важливою складовою управлінської діяльності, що визначає основні параметри виробничо-реалізаційного процесу та формує ресурсну основу для підвищення ефективності роботи підприємства та забезпечення підтримки процесів його розширеного відтворення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1 Загальні відомості про досліджуване підприємство

METRO – один з найбільших оптових постачальників продуктів харчування, який працює у більш ніж 30 країнах світу. Мережа складається з 623 магазинів у 21 країні, а також з 94 спеціалізованих складів.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» вийшла на український ринок у 2003-му.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» входить до складу METRO GROUP, однієї з провідних міжнародних торговельних компаній.

Зараз компанія управляє 21 центром оптової торгівлі METRO Cash & Carry у 14 містах України та трьома магазинами смарт-формату у Тернополі, Луцьку та Чернігові. Виторг Metro Cash & Carry (ТОВ «МЕТРО кеш енд Кері Україна») за перші шість місяців 2024 року становив 12,8 млрд грн, що на 11,2% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Збиток ритейлера скоротився на 32,1% до 195,9 млн грн. Виторг ритейлера у 2023-му сягнув 25,5 млрд грн.

«МЕТРО Кеш енд Кері Україна» - один з національних лідерів торговельного ринку. Пропонуємо вам понад 25 000 товарів.

Загальну характеристику ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «МЕТРО кеш енд кері Україна»*

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері»
ЄДРПОУ	32049199
Скорочена назва	ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Рік заснування	2003 рік
Основний вид діяльності	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Офіційна адреса	Україна, 02140, м. Київ, Проспект Петра Григоренка, буд. 43

Продовження таблиці 2.1

Контактні дані	+380444921000 pr@metro.ua www.metro.ua
Засновники	ТОВ «Українська оптово-торговельна компанія» ТОВ «МЕТРО менеджмент Україна»
Посадова особа	Вдовиченко Олена Сергіївна
Обсяг статутного капіталу	510842386,16

* Джерело: розроблено автором на основі [52]

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, що наведена на рис. 2.1.

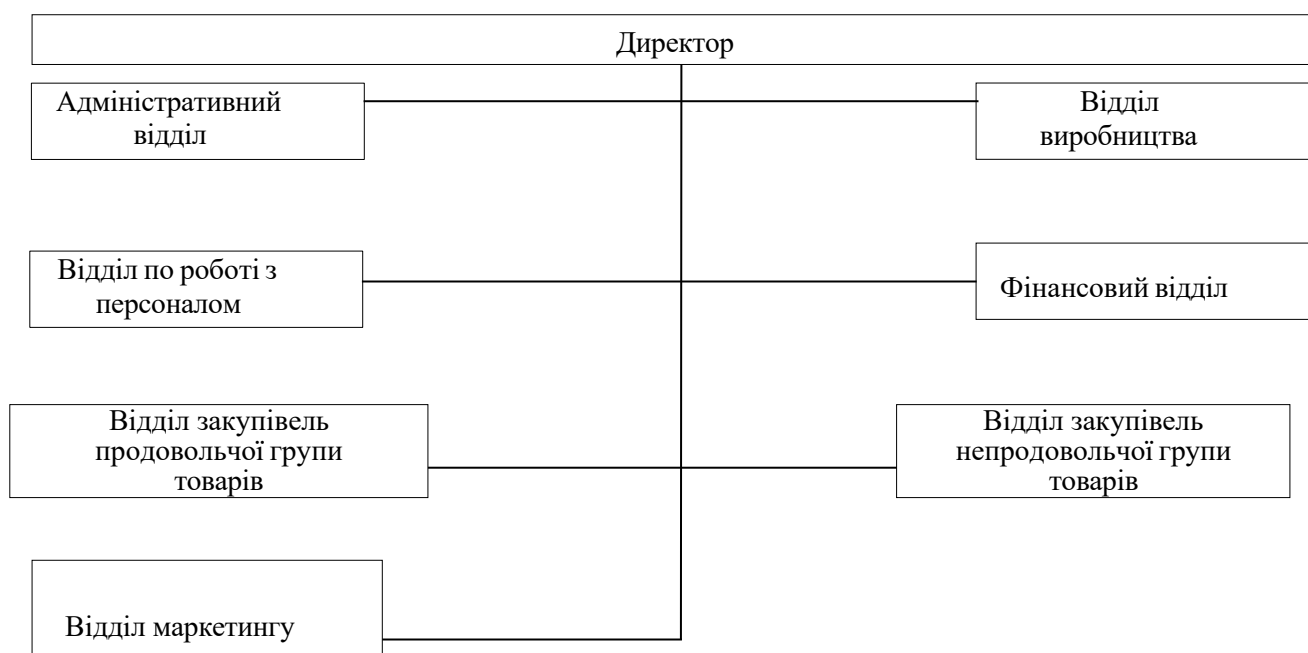


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*

* Джерело: розроблено автором на основі [52]

При цьому, організаційна структура кожної філії МЕТРО (торгівельний центр) є цілком звичною та характеризується наявністю головної особи - директора, що здійснює усе ключове управління діяльністю філії.

Відмінністю від вищенаведеної організаційної структури МЕТРО є відсутність виконавчого директора та секретаря-референта. Керівництво філією здійснює одна особа-директор, що має двох заступників.

Щодо організаційної структури усього товариства, то вона відзначається наявністю на чолі Ради Директорів, до якої входять голова Ради Директорів, фінансовий, адміністративний та інші директори.

Тобто, усі ключові рішення та планові стратегії розвитку затверджуються на рівні Ради Директорів. Допомагає даному органу низка відділів. Зокрема, відділ маркетингу, статистичний відділ, закупок та ін.

Також ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» постійно бере до уваги вплив зовнішніх сил на його діяльність. Суб'єктами зовнішнього середовища компанії є підприємства, організації й установи, які забезпечують безперервний торговельний та виробничий процеси. Зовнішні зв'язки ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено на рис. 2.2.

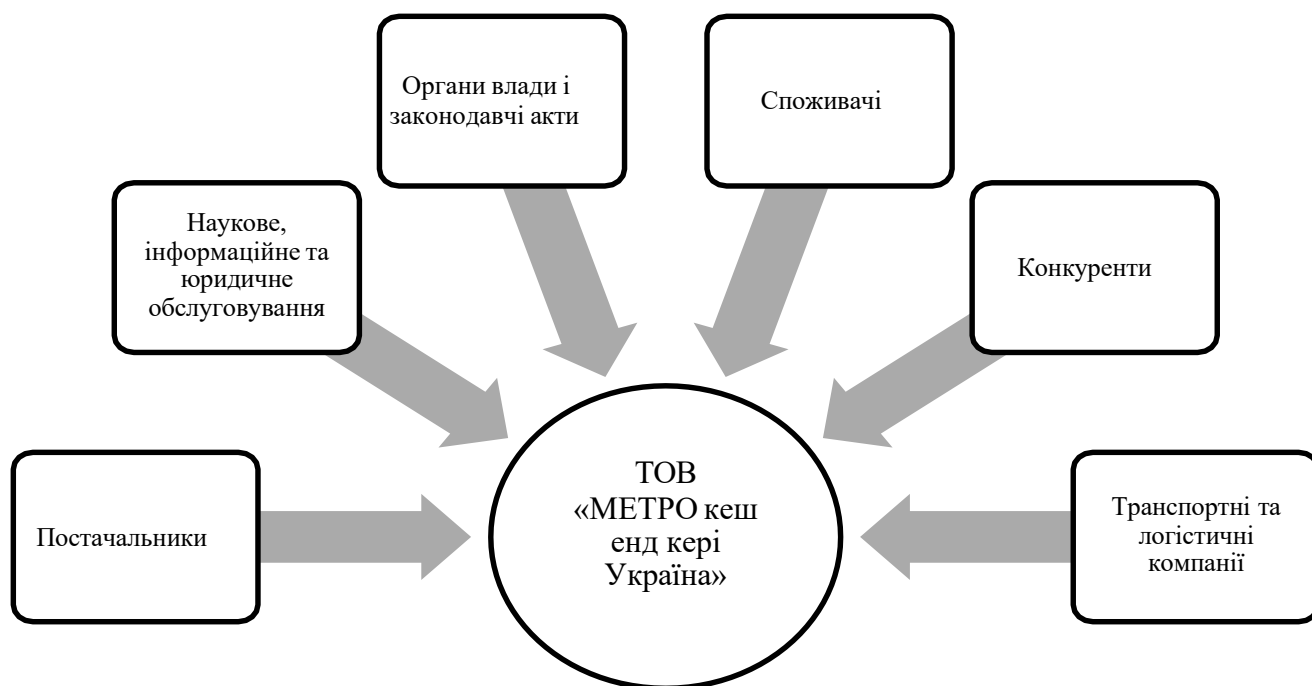


Рис. 2.2. Зовнішні зв'язки ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*

*Джерело: розроблено автором на основі [52]

Винятково важливе значення для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» мають транспортні та логістичні компанії, які здійснюють перевезення продукції з різних країн світу та в усі регіони України, де знаходяться торговельні центри МЕТРО. Не менш важливими для компанії є постачальники, які забезпечують її необхідними видами товарів для продажу.

Також суттєве значення для компанії має форма реалізації продукції споживачам. Споживачі є суб'єктами ринку оптової торгівлі і можуть придбати у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» продукцію для власних цілей.

Конкуренція дозволяє компанії розвиватися, активізує появу нових видів товарів та послуг, покращує сервіс та якість обслуговування в торгівельних центрах METRO. Аналіз конкурентів дає змогу визначити їх сильні та слабкі сторони, передбачити їх наступні дії та визначити положення компанії на ринку оптової торгівлі.

Видання Forbes Ukraine представило рейтинг ста найбільших українських компаній за розміром виторгу. Серед них є 15 компаній сфери роздрібною торгівлі, e-commerce і ресторанного ритейлу. Згідно з розрахунками редакції, сукупна виручка всіх учасників рейтингу складає 2,15 трлн грн. Що дорівнює приблизно двомісячному обсягу продажів Walmart. Втім, вітчизняний ритейл також активно розвивається. Доказ чого – входження в першу п'ятірку компаній АТБ і Fozzy Group, а найбільша мережа магазинів формату DIY – Епіцентр К – увійшла в першу десятку. Причому, на відміну від компаній металургії і ПЕК, ритейлери в більшості своїй нарощують оберти.

Усі вищезазначені компанії тим чи іншим чином конкурують з METRO.

При цьому, до вищезазначених лідерів продажів варто також віднести локальні супермаркети такі, як Рукавичка (м. Львів), Сільпо, Рост, Велмарт (м. Харків), МаркетОпт (м. Полтава), Арсен (м. Івано-Франківськ) та ін.

Найбільшій конкуренції ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна» зазнає саме у великих містах: м. Київ та область, м. Харків та область, м. Дніпро та область.

Варто відзначити, що діяльність компанії включає в себе 2 ключові напрямки - оптову та роздрібну торгівлю. При цьому, асортимент компанії складає більше 30 000 позицій як продовольчих, так і непродовольчих товарів.

Якщо ще 5-7 років тому фокус діяльності компанії був на оптовиках, на теперішній час він змістився. Стратегією розвитку компанії став розвиток внутрішнього туризму, що включає в себе активну співпрацю із закладами ресторанно-готельного бізнесу. При цьому, компанія впроваджує низку партнерських програм.

Наукове, інформаційне та юридичне обслуговування дає змогу ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна» за допомогою спеціально залучених осіб

визначати своє положення на ринку, проводити аудит підприємства та отримувати юридичні консультації. Разом з науковцями підприємство розробляє теоретичні підходи до управління підприємством, розрахунку економічних показників діяльності тощо. Інформаційне забезпечення допомагає компанії отримувати зовнішню інформацію про діяльність конкурентів, зміни в економічному становищі та рівень ризику в процесі ведення торгівельної діяльності. Юридичне забезпечення сприяє вирішенню тих чи інших видів правових спорів.

Отже, здійснення оптової торгівлі ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» значною мірою залежить від попиту на продукцію. Основний ризик діяльності компанії складає зниження платоспроможності населення та військові дії на території України через повномасштабне вторгнення з 24 лютого 2022 року. Перспективами розвитку компанії є впровадження нових методів продажу товарів, підвищення продуктивності праці персоналу, покращення економічних результатів та відкриття нових магазинів на деокупованих територіях після завершення війни.

Початок повномасштабного вторгнення РФ змінив не тільки історію України, але й всього світу.

Ще у перші дні війни на офіційну електронну адресу компанії надійшов лист від Президента України із проханням про допомогу. З тієї ж дати компанія щодня передає продовольчі та непродовольчі товари на благодійність - на потреби армії, тероборони та інших державних структур. На даний момент МЕТРО вже передала товарів більше, ніж на 70 мільйонів гривень, що свідчить про здійснення активної підтримки та про активну суспільну позицію організації, її керівництва та робочого колективу.

Ракетні атаки на мирні українські міста стали новим етапом агресії РФ в Україні. З перших днів повномасштабного вторгнення компанія МЕТРО надає допомогу постраждалим від військових дій. Щодня команда МЕТРО Україна підтримує наших воїнів-захисників, людей що постраждали від війни, дітей,

позбавлених батьківського піклування, покинутих тварин та всіх, хто потребує допомоги.

Опендатабот включив компанію METRO Україна до ТОП-100 найкращих підприємств України.

METRO Україна стала сертифікованим Top Employer в Європі та Україні за версією Top Employers Institute. З понад 1600 компаній на п'яти континентах світу METRO Україна досягла індексу 85,9%, що перевищує середній показник у ритейлі серед європейських та міжнародних брендів.

2.2 Аналіз фінансово-економічних результатів підприємства

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» здійснюється відповідно до планів, які затверджуються керівником Товариства та погоджуються з вищим органом Товариства.

Саме тому є доцільним провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за період 2022-2024 рр.

Проаналізувати економічні результати за 2025 рік неможливо через те, що компанії ще не надала фінансові звіти, а також через початок військових дій на території України, коли велика кількість торговельних центрів METRO була зруйнована збройними силами країни-агресора, а деякі з них знаходяться на тимчасово окупованих територіях.

Для аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр. було розраховано показники, які характеризують фінансові результати мережі оптових магазинів на основі даних фінансової звітності (форма №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», що наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері» за 2022-2024 рр.*

Стаття	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	17831325	21464254	25944347
Собівартість реалізованих продукції	15182103	18223600	21927493
Валовий прибуток	2649222	3240654	4016854
Інші операційні доходи	82105	91975	118631
Адміністративні витрати	243670	288171	357187
Інші операційні витрати	6083	14135	2288

Продовження таблиці 2.2

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	694401	232988	539235
Інші доходи	1136121	-	736346
Фінансові витрати	517535	393913	274468
Інші витрати	-	1790483	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1312986	1952408	1001113
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	1146444	1725926	724200
Чистий фінансовий результат: збиток	-	-	-

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [86]

Отже, за результатами аналізу фінансових показників діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» можна зробити висновок, що чистий фінансовий результат (прибуток) компанії мав тенденцію до зниження у 2024 р.

Для того, щоб оцінити економічні результати компанії доцільно здійснити оцінку показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр., що наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2024 р.*

Актив	2024		Пасив	2024		Платіжний надлишок або нестача	
	На початок року	На кінець року		На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року
Найбільш ліквідні	1057504	1331299	Негайні пасиви	3045486	3899226	-1987982	-2567927
Активи, що швидко	799113	145838	Короткострокові пасиви (П2)	5732034	5102229	-4932921	-4956391
Активи, що реалізуються повільно (А3)	1812038	2045976	Довгострокові пасиви (П3)	6815394	7259226	-5003356	-5213250
Активи, що важко реалізуються (А4)	3688655	4432703	Постійні пасиви (П4)	5630178	4903336	-1950523	-470633
Баланс	7033396	7540231	Баланс	7033396	7540231	X	X

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [86]

Результати аналізу ліквідності балансу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» демонструють, що на кінець 2024 року: $A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 < П3$; $A4 < П4$. Таким чином, можна зробити висновок, що на кінець 2024 року підприємство мало кризову ліквідність та знаходилося у зоні катастрофічного рівня ризику.

Доцільним є також провести аналіз платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр., що наведено у табл. 2.4. На основі даного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є платоспроможним підприємством, оскільки переважна більшість показників є в межах нормативних значень.

Таблиця 2.4

Аналіз платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр.*

Коефіцієнти	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,81	0,68	0,69
Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,48	1,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,09	-0,02	-0,58
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0,19	0,32	0,31
Коефіцієнт фінансового ризику	0,23	0,48	0,81
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,32	2,1	1,24
Фондовіддача	0,39	0,41	0,57
Коефіцієнт оборотності запасів	26,75	30,7	42
Тривалість одного обороту запасів, днів	13,64	11,89	8,69
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,78	3,42	4,72

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [86]

У табл. 2.5 наведено аналіз показників ділової активності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр.*

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт оборотності активів	0,353	0,326	0,376	0,026	0,050	7,4	15,3
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,811	2,799	4,040	0,012	1,241	0,4	44,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,155	0,901	4,645	2,254	3,744	71,5	415,8

Продовження таблиці 2.5

Строк погашення дебіторської заборгованості	116	405	79	290	327	250,3	80,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,880	6,427	3,163	3,546	3,264	123,1	50,8
Строк погашення кредиторської заборгованості	127	57	115	70	59	55,2	103,2
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	23,062	28,488	32,643	5,386	4,195	23,4	14,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,403	0,370	0,624	0,033	0,254	8,3	68,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,434	0,482	0,680	0,048	0,198	11,0	41,1

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [86]

Отже, з огляду на результати показників ділової активності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», можна зробити висновок, що ділова активність компанії знаходиться на середньому рівні.

Останнім етапом аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є аналіз фінансової стійкості компанії, що наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за 2022-2024 рр.*

Показник	Нормативне значення	На кінець 2022 року	На кінець 2023 року	На кінець 2024 року
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,598	0,793	0,644
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	1,67	1,25	1,55
Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів	Залежить від характеру господарської діяльності	1,38	1,03	1,05
Коефіцієнт мобільності	Залежить від характеру господарської діяльності	0,36	0,65	0,91
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	≥ 0,5	0,814	0,602	0,677

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами	0,6-0,8	0,503	1,224	0,856
Коефіцієнт виробничих фондів	$\geq 0,5$	0,466	0,523	0,571
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,116	0,285	0,221
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	< 1	0,120	0,394	0,263

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» [86]

На основі показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» можна зробити висновок, що у компанії протягом аналізованого періоду фінансова стійкість підвищилась. Надалі також рекомендується вживати заходів щодо зміцнення фінансової стійкості.

Таким чином, було проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Загалом фінансовий стан компанії є стабільно на високому рівні з можливістю покращення ключових показників. ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є організацією із мільйонними річними грошовими обертами.

Однак через повномасштабне вторгнення в Україну та початок військових дій з 24 лютого 2022 року важко спрогнозувати майбутній фінансовий стан ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» через втрату магазинів оптової торгівлі внаслідок окупації та руйнування цивільної інфраструктури через ракетні обстріли.

2.3 Аналіз ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні підприємство є однією із найважливіших ланок усієї економічної системи країни, основною базою для задоволення потреб суспільства та держави. Проте з розвитком ринкових відносин, в яких особливу роль відіграє конкуренція між суб'єктами господарювання, постає проблема підтримання стійкості та зростання бізнесу для кожного підприємця. Саме тому особливої уваги потребує

розробка процесу управління конкурентоспроможністю підприємств на базі постійного моніторингу кон'юнктури ринку, позицій конкурентів на ньому, розробка нових методів вдосконалення виробничого, збутового та управлінського процесів, урахування зміни смаків та уподобань споживачів, зміцнення слабких сторін та ліквідація загроз бізнесу.

Вивчення конкурентоспроможності реалізованого на ринок товару повинно проводитись безперервно і систематично. Це дасть можливість вчасно вловити момент, коли даний показник почне знижуватись. В результаті підприємство зможе завчасно прийняти оптимальне рішення: зняти товар з виробництва, модернізувати його чи перенести на інший ринок.

Щоб товар легко продавався на ринку, він повинен задовольняти дві вимоги: мати відповідні споживчі властивості, тобто бути корисним для особистого або суспільного вжитку, відзначатися конкурентоздатністю, щоб придбання саме цього товару уявлялося покупцеві вигіднішим і зручнішим, ніж іншого з такими ж функціями або такого ж у іншого продавця. Між споживчими властивостями товару та конкурентоздатністю його існує закономірність; кожний конкурентоздатний товар наділений споживчими властивостями, але не кожен товар з такими властивостями конкурентоздатний.

Конкурентоздатність товару – поняття складне, інтегральне, його чинниками є вплив продуктивності праці, оподаткування, технологічні, технічні та інші нововведення.

Конкурентоздатність – це передусім відповідність товару за його технічними, комерційними та іншими характеристиками вимогам ринку. Визначається вона відповідно до інших товарів і завжди конкретно, виходячи зі ступеня задоволення потенційних покупців, рівень конкурентоздатності товару можна оцінити за допомогою системи одиничних, групових та інтегральних показників.

Одиничний показник відображає відсоткове відношення до величини того ж параметра, при якому елемент потреби теоретично повністю задовольняється. Груповий показник поєднує одиничні показники та характеризує ступінь

задоволення потреби взагалі. Інтегральним показником виступає чисельна характеристика конкурентоздатних товарів.

Параметри, які характеризують конкурентоздатність товару, можуть бути: технічні, комерційні, організаційні, економічні. Група технічних показників характеризує технічний рівень та якість товарів.

За комерційними умовами конкурентоздатність відзначається такими показниками: рівнем ціни, терміном постачання, умовами оплати, рівнем митних зборів, податків і коштів, витрачених на придбання товару, ступенем відповідальності продавців за виконання зобов'язань і гарантій.

За організаційними умовами найвагомішу роль у конкурентоздатності товарів відіграють реклама і технічна інформація, якщо вони відповідають високим естетичним стандартам.

Знаючи ступінь конкурентоздатності, взаємозв'язок між часткою задоволення потреб та об'ємом продажу, не так складно оціни обсяг надходжень, а отже, суму прибутку при досягненні запрограмованого масштабу збуту.

Будь-який товар, тільки-но з'явившись на ринку, починає втрачати свою конкурентоздатність. За цієї причини новий вибір має розроблятися так, щоб його вихід на ринку стався в момент, максимально сприятливий щодо товарів-конкурентів.

Необхідно прагнути, щоб конкурентоздатність товару була попереджувальною і довготривалою.

Конкурентоспроможність товарів є відносною величиною, яка визначається в результаті:

- порівняння товарів, конкуруючих на ринку;
- відсутність “абсолютно” високої конкурентоспроможності на довгий термін;
- врахування зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність.

Прогнозування конкурентоспроможності вимагає використання перелічених якісних і економічних показників. Типова схема оцінки та прогнозування конкурентоспроможності товарів показана на рис. 2.3.

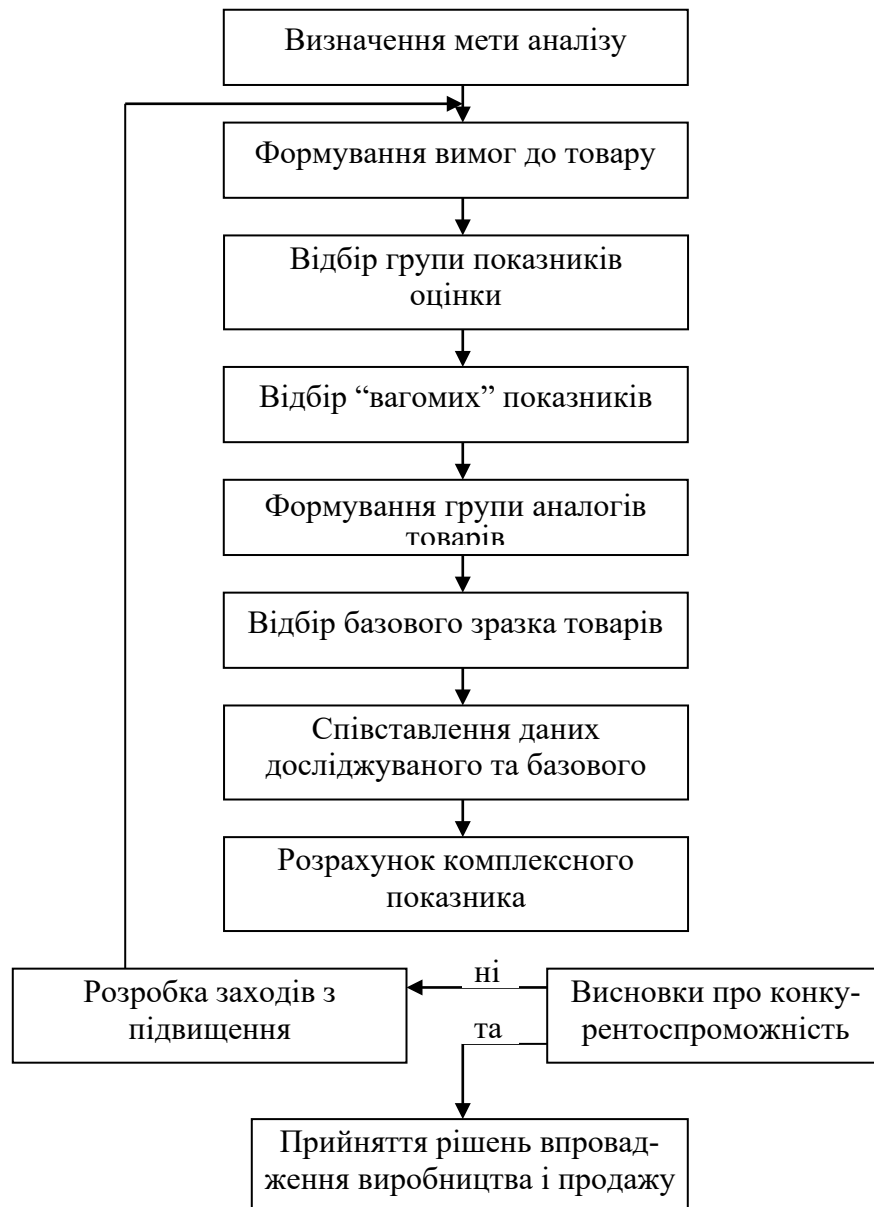


Рис. 2.3. Етапи оцінки і прогнозування конкурентоспроможності товарів*

*Джерело: складено за даними літературних джерел вітчизняних вчених

Конкурентоспроможність товарів пов'язана з конкретним ринком і вимогами чітко визначених груп споживачів. Конкурентоспроможним товар буде тоді, коли масовому розпродажу передували такі заходи з маркетингу: детальне вивчення ринку; створення проекту технології виробництва; прогнозування, товаропросування і збут; додаткове і обов'язкове стимулювання збуту.

В процесі їх відбору потрібно врахувати, що конкурентоспроможність визначається тільки такими показниками, які є цікавими для споживачів окремо визначеного ринку. З цього приводу треба відмітити, що неврахування хоча б одного із регламентованих може привести до зниження зацікавленості до товарів,

тому що в умовах соціальноетичного маркетингу споживачі велику увагу приділяють саме безпеці праці, економічним аспектам, нормативно-правовій базі.

В процесі аналізу конкурентоспроможності товарів досліджувані товари повинні відповідати вимогам: групи товарів повинні бути однакового призначення та взаємозамінними; товарна приналежність до одного сегмента ринку; наявність товарів у момент їх оцінки.

Вихід на ринок із новою, цікавою для споживача продукцією - це лише початковий етап у житті підприємства, надалі проводиться складна робота з управління його конкурентоспроможністю та розвитку на довгострокову перспективу. Система управління конкурентоспроможністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством, основною метою якої є забезпечення максимальної ефективності функціонування бізнесу.

Майно магазину становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самотійному балансі. Майно підприємства належить їй на праві власності. Показники, які характеризують структуру капіталу та майна позичальника, наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика власного капіталу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», тис грн*

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
Власний капітал			
Статутний капітал	300	3389	3389
Інший додатковий капітал	330	8603	8603
Резервний капітал	340	144	179
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1037	1666
Усього	380	13175	13839

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

Структура капіталу підприємства досить докладно характеризується під час розгляду вертикального правила фінансування. Висновки щодо задовільності показників структури капіталу та майна робляться на основі їх зіставлення із середньогалузевими значеннями.

Висновки щодо раціональності формування структури майна підприємства слід робити, враховуючи рівень дотримання правил фінансування, а також середньогалузевий рівень відповідних показників. Зважаючи на викривлену структуру формування активів вітчизняних підприємств, а також невідповідність балансової та реальної вартості майна, за орієнтир доцільно брати показники відповідних галузей в економічно розвинутих країнах.

Джерелами формування майна магазину є:

- грошові та матеріальні внески засновника;
- доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, а також від інших видів господарської діяльності;
- придбання майна іншого підприємства, організації;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- інші джерела не заборонені законодавством.

Прибуток магазину утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці.

Кошти, що залишаються на розрахунковому рахунку магазину, після обов'язкових розрахунків із бюджетом, іншими кредиторами, тобто чистий прибуток магазину, можуть направлятися на поповнення статутного фонду, на інші цілі, крім того, можуть бути передані у власність засновника магазину (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Баланс ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», тис грн *

Актив	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
залишкова вартість	8433	8185
первісна вартість	14811	15086
знос	6378	6900
Довгострокова дебіторська заборгованість	28	17
Усього за розділом I	8461	8203
II. Оборотні активи		
Запаси:		

Продовження таблиці 2.8

виробничі запаси	1157	1289
незавершене виробництво	199	187
товари	3702	4524
чиста реалізаційна вартість	42	107
первісна вартість	70	111
резерв сумнівних боргів	27	4
за виданими авансами	371	301
Інша поточна дебіторська заборгованість	45	29
Усього за розділом II	5537	6600

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

З проведених розрахунків у таблиці 2.8 ми бачимо, що по таких показниках, як виробничі запаси, товари спостерігається зростання у 2024 році.

Підприємництво самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до чинного законодавства України в межах предмета діяльності. Валютна виручка зараховується на валютній балансовий рахунок підприємництва і використовується нею самостійно відповідно до чинного законодавства України. Магазин може здійснювати експорт та імпорт в порядку, визначеному законодавством, направляти спеціалістів та приймати іноземних партнерів для обміну досвідом, укладання угод та подання послуг (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Звіт про фінансові результати, тис. грн.*

I. Фінансові результати	За попередній період	За звітній період	Звітній рік до базисного, %
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5351	4989	92
Податок на додану вартість	653	589	92
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	214642	25944	95
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18223	21927	91
Валовий:			
прибуток	3240	4016	83
Інші операційні доходи	-	736	26
Адміністративні витрати	865	1025	118
Витрати на збут	272	134	49
Інші операційні витрати	684	400	58
прибуток	855	524	61
Податок на прибуток від звичайної діяльності	146	118	80
прибуток	697	370	53

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

З проведених розрахунків (див. табл. 2.9) ми бачимо, що реалізація продукції зменшується. Це можна пояснити економічною кризою яка є в країні та низькою купівельною спроможністю населення і юридичних осіб. Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за минулі роки, можна сказати, що дохід від реалізації зменшився на 8%, хоча зросли адміністративні витрати 18%. Незважаючи на економічну кризу в Україні фінансовий стан все ж таки можна вважати привабливим.

Здатність підприємства виконувати свої зобов'язання значною мірою залежить від рівня його прибутковості та самофінансування. Саме тому в процесі оцінки кредитоспроможності (особливо при наданні довгострокових кредитів) аналізують фактично досягнуті та прогнозні показники рентабельності, прибутку. Ці показники дають змогу дати відповідь на два запитання: яку частку інвестицій, інших грошових видатків підприємство може фінансувати за рахунок результатів своєї діяльності; чи зможе підприємство виконати свої зобов'язання у майбутньому за рахунок внутрішніх фінансових джерел (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка руху коштів у торговельній мережі «METRO Cash & Carry Україна»*

№ п/п	Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.
1	Валова виручка від реалізації	2 700 000	4 013 000	5 112 000	5 351 700	4989 000
2	ПДВ	449 820	885 146	885 146	885 146	885 146
3	Усього операційних витрат	1 342 000	2 635 000	6 083 000	14135000	2288000
4	Виплата відсотків за кредит	352 000	352 000	264 000	176 000	88 000
5	Прибуток до сплати податків (ряд. 3 – ряд. 4 – ряд. 5)	555 280	1 440 354	1 528 354	1 616 354	1 704 354
6	Податок на прибуток (30%)	166 584	432 106	458 506	484 906	511 306
7	Чистий прибуток (ряд. 6 – ряд. 7)	388 696	1 008 248	1312986	1952408	1001113
8	Погашення кредиту	0	550 000	550 000	550 000	550 000
9	Амортизація	115 000	230 000	230 000	230 000	230 000
10	Чистий потік грошових засобів (ряд.8 + ряд.10)	503 696	1 238 248	1 299 848	1 361 448	1 423 048
11	Коефіцієнт обслуговування боргу (ряд. 11+ + ряд. 5) / (ряд. 5 + + ряд. 9)	2,43	1,76	1,92	2,12	2,37

*Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

З даних таблиці 2.10 бачимо, що валова продукція у 2024 році порівняно з 2020 роком збільшилася більше ніж у 2 рази, зросла величина амортизаційних відрахувань у 2 рази, що свідчить про розширення торгових площ. Розрахунок коефіцієнта обслуговування боргу у перший рік

$$(555\,280 - 166\,584 + 115\,000 + 352\,000) / 352\,000 = 2,43.$$

У процесі оцінки кредитоспроможності позичальника отримані показники прибутковості аналізуються в динаміці, а також у зіставленні із середньогалузевими значеннями та за окремими видами економічної діяльності. На основі цього робиться висновок про їх достатність. Показники рентабельності основної діяльності, активів, інвестицій порівнюють також із процентною ставкою, за якою залучається кредит.

Аналіз ефективності використання позикового капіталу підприємства (кредитів банків та кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги) ґрунтується на застосуванні методики коефіцієнтного аналізу та передбачає обчислення показників оборотності позикового капіталу підприємства (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка коефіцієнтів ефективності використання позикового капіталу*

Найменування показника	2023р.	2024р.	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу, %	150,34	156,60	+6,26	+4,17
Коефіцієнт оборотності позикового капіталу, оборотів	9,59	12,61	+3,02	+31,47
Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань, оборотів	24,74	12,61	-12,13	-49,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за товари, оборотів	352,50	334,17	-18,33	-5,20

* Джерело: розраховано на основі статистичної звітності

Дані, наведені у таблиці 2.6, є наслідком прискореного зростання позикового капіталу порівняно з результатами фінансово-господарської діяльності підприємства – чистим прибутком і доходом від реалізації продукції. Разом з тим, загалом динаміка показників ефективності використання позикового

капіталу може бути визнана тимчасовим явищем, яке супроводжує зрушення у формуванні джерел фінансування, якщо ці зрушення призвели до загального підвищення ефективності використання активів підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності доцільно брати показники, які мають одну «спрямованість» і характеризують основні параметри діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу. Тобто дають можливість комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства:

- продуктивність праці – оскільки цей показник є узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили;
- фондівіддача – узагальнюючий показник, який виражає ефективність використання засобів праці;
- рентабельність товарообороту – оскільки цей показник є основним показником рентабельності діяльності торговельного підприємства;
- рентабельність власного капіталу – цей показник є основним показником ефективного використання підприємством ВК;
- витратівіддача – що характеризує товарооборот підприємства на одиницю витрат обігу;
- коефіцієнт фінансової автономії – оскільки цей показник є основним показником ефективності управління фінансовим станом торговельного підприємства та характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності.

В економічно розвинутих країнах нормальною вважається ситуація, коли значення цього показника знаходиться в межах 150 %. Коефіцієнт покриття необоротних активів довгостроковим капіталом показує, наскільки підприємство виконує умови золотого правила фінансування та золотого правила балансу. Він характеризує рівень дотримання фінансової рівноваги підприємства у коротко- та довгостроковому періодах. Значення цього показника повинно бути більшим за одиницю. Нормальною є ситуація, коли значення коефіцієнта знаходиться в межах 1,2 - 1,6. У такому разі підприємство можна вважати потенційно платоспроможним.

Однією з головних характеристик товару є якість товару, у широкому розумінні – це сукупність властивостей продукту, які визначають його споживчу вартість.

Під якістю продукції розуміють сукупність властивостей продукції, за якими визначають придатність її для задоволення потреб людей. В процесі розвитку товару підприємець приймає такий рівень якості, який би зміцнював його позицію на цільовому ринку, яка характеризує довговічність, надійність, точність, легкість в користуванні та інші споживчі властивості товару. Хоча деякі з них і можна оцінити об'єктивно, проте з точки зору маркетингу, рівень якості може бути остаточно оцінений лише кінцевим покупцем на ринку.

Важливо підкреслити, що якість – це поняття відносне і визначення його змінюється з точки зору виробника і споживача. Наприклад, з погляду виробника якість – це ступінь відповідності фактичної сукупності властивостей, що обумовлені нормативною документацією, а також це сукупність властивостей, які дозволяють виготовляти товар найбільш технічно, з мінімальними витратами. З погляду споживача, якість – це сукупність властивостей товару, які найбільш повно задовольняють його смаки, бажання, тобто це сукупність властивостей, атрибутів товару, які бажані для споживача.

Необхідно зауважити, що для сучасної економіки маркетингова концепція якості товару є практично невідомим явищем. Це обумовлено тим, що довгий час в умовах планового господарства контроль за дотриманням рівня якості розглядався як захисний засіб, мета якого – уникнення дефектів виробництва та вибраковка виробів з дефектами. Тобто якість товару визначається ступенем безпечності для здоров'я і рівнем задоволення мінімальних потреб раціональних нормативів споживання, використання. У зв'язку з цим в умовах формування ринкових відносин, необхідно переглянути підходи для розробки і виробництва товарів, переорієнтуватись з інтересів виробника до інтересів споживача.

Комплексна система управління якістю у підприємствах передбачає такі заходи: систематичний контроль за якісним використанням засобів виробництва і визначенням резервів та способів його підвищення, забезпечення відповідної

технології і науково обґрунтованої системи ведення реалізації, контроль за якістю роботи, контроль за станом зберігання товару, складських приміщень, продукції.

Для економічної оцінки продукції використовують такі показники якості – функціональні, соціальні, ергономічні, екологічні. Тобто, продукція, яку господарство реалізує, повинна відповідати цим показникам. Це в першу чергу сприяє задоволенню потреб споживачів, а також означає збільшення прибутку.

2.4 Аналіз стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність конкурувати на ринку за допомогою таких параметрів, як: ціна продукції; якісні характеристики продукції; особливості продажу і після гарантійного обслуговування; здатність максимально задовольнити вимоги споживача [18].

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами [18]. Виокремлюють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю.

До внутрішніх такі наступні:

- організаційно-правова форма та структура підприємства;
- рівень науково-технічного розвитку виробництва;
- рівень освіченості та кваліфікації персоналу;
- діловий імідж підприємства.

Проте не менший вплив на конкурентоспроможність мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні компанії. Серед них виокремлюють такі:

- стан ринку товарів;
- стан технологій;
- стан робочої сили;

- науково-технічний розвиток;
- ступінь державного регулювання (див. рис. 2.3).

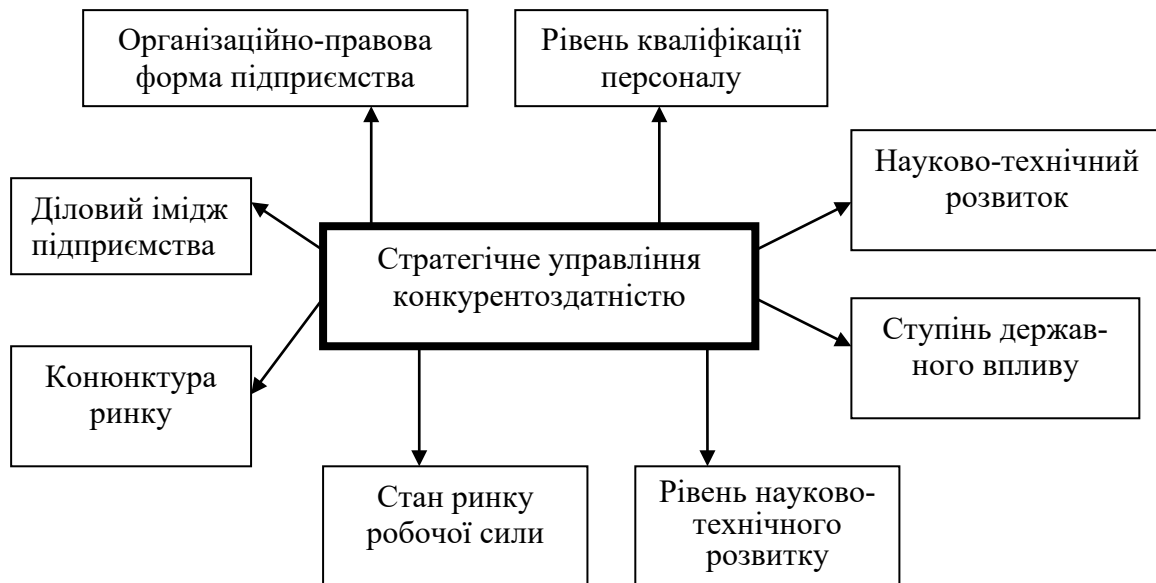


Рис. 2.3. Чинники впливу на стратегічне управління конкурентоспроможності підприємства*

*Джерело: складено за даними літературних джерел вітчизняних вчених

У процесі формування політики управління конкурентоспроможністю необхідно орієнтуватися на такі умови: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів; конкурентоспроможність товарів за «ціною - якістю» та ступенем задоволення споживчих потреб; ефективність використання ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства [18].

Для забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на основі вказаних умов формуються етапи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства: реалізація функцій управління; планування процесу, управління впровадженням технологій, вдосконаленням продукції; формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів; формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва (див. рис. 2.4).

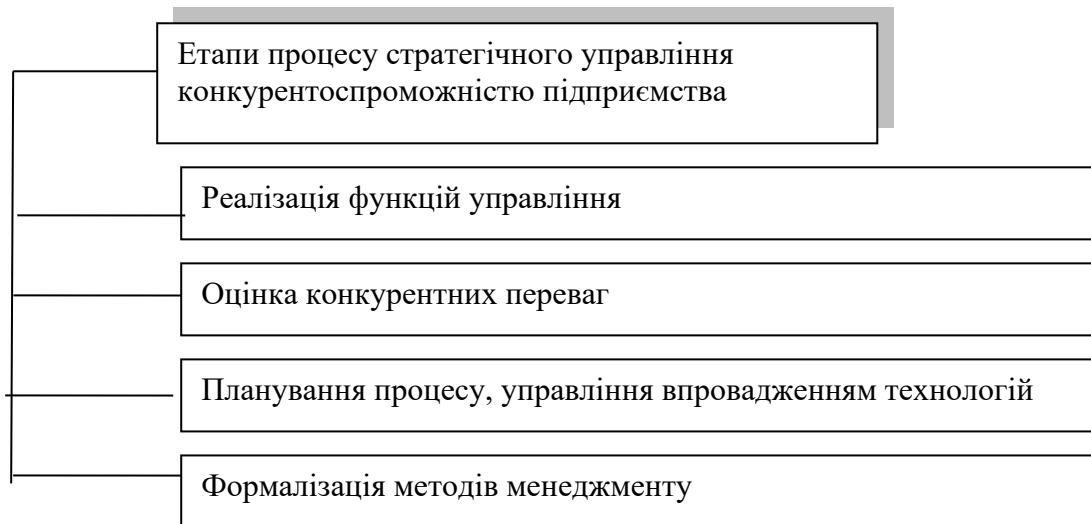


Рис. 2.4. Етапи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Джерело: складено за даними літературних джерел вітчизняних вчених

Ще одним важливим етапом є оцінка конкурентних переваг підприємства, яка реалізується на основі аналізу сильних і слабких сторін та включає такі показники: потреба у капіталовкладеннях; широкий асортимент конкурентоспроможної продукції високої якості та доступної ціни; потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту; сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку; формування позитивного іміджу компанії в уявленні клієнтів; постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок [18].

Аналіз, проведений на основі отриманих результатів цих показників, здійснює суттєвий вплив на управління конкурентоспроможністю підприємства, на його подальший розвиток у перспективі.

Кожна галузь економіки характеризується своєрідним набором інструментів для забезпечення конкурентних переваг її підприємств (див. рис. 2.5). Для торговельних підприємств такими є: широта асортименту товарів (задоволення будь-яких потреб споживачів); прийнятний рівень ціни продукції з високою якістю, наявність вигідних та привабливих для клієнтів акційних пропозицій; зрозуміла презентація та викладка продукції, ввічливий та професійний персонал, швидкість обслуговування на касі, приємна атмосфера та оформлення магазину [6].

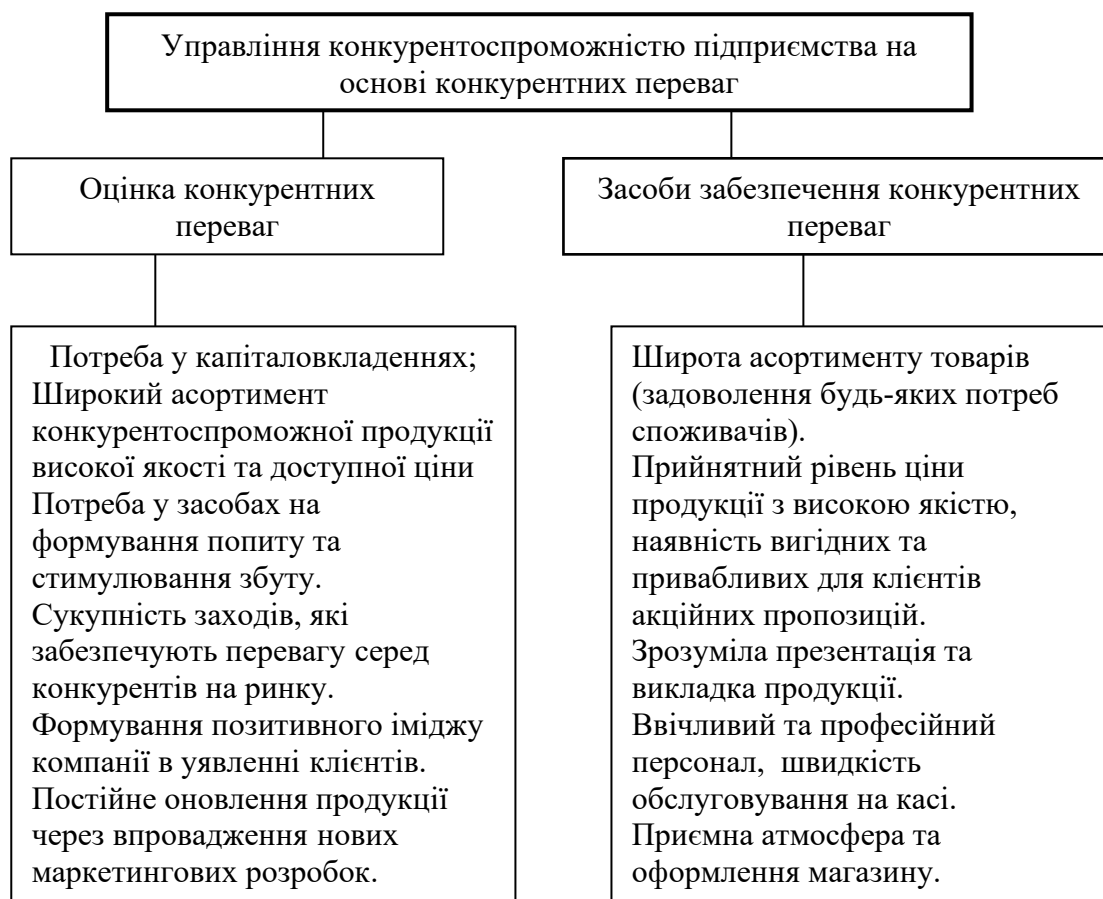


Рис. 2.5. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі конкурентних переваг*

*Джерело: складено за даними літературних джерел вітчизняних вчених

Орієнтація на ці показники дозволить збільшити кількість візитів до магазину та вартість середнього чеку.

Проаналізуємо процес управління конкурентоспроможністю та визначимо шляхи її підвищення на прикладі міжнародної торговельної компанії «Metro Cash & Carry Ukraine». «METRO Cash & Carry» – підрозділ компанії METRO Group, розташованої у Дюссельдорфі (Німеччина), – світовий лідер у галузі оптової торгівлі, пропонує широкий асортимент товарів під одним дахом та задовольняє специфічні купівельні потреби професійних покупців та великих інституційних споживачів у цілому світі.

Класичний магазин METRO пропонує асортимент із 30 000 найменувань товарів для професійних покупців: представників роздрібної торгівлі, ресторанно-готельного бізнесу, сервісних компаній та офісів.

Базовими орієнтирами компанії є такі: задоволення потреб як професійних, так і особистих клієнтів, ефективне спілкування персоналу з покупцями, оптимізація планування відділів ТЦ, висока якість продукції, дотримання усіх стандартів та норм торговельної діяльності.

У процесі реалізації програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу було впроваджено концепцію під назвою «Думай та дій як покупець», головною метою якої є максимальне задоволення потреб клієнтів. Вона складається з 10 пунктів плану дій: впровадження нової корпоративної культури «Думай та дій як покупець»; зосередження на потребах професійних клієнтів; відновлення позицій компанії у задоволенні особистих потреб покупців; перетворення з організації, що керується лише закупівельними потребами, на клієнтоорієнтовану; ефективне спілкування з клієнтами; формування асортименту продукції згідно з потребами клієнтів; збільшення частки власних торгових марок компанії з метою підвищення лояльності і частоти візитів, щоб здобути конкурентні переваги на ринку; оптимізація планування відділів згідно з потребами покупців; спрощення та оптимізація усіх внутрішніх процесів; забезпечення ініціативної та мотивованої роботи персоналу.

Окрім цього, компанія дотримується 6 золотих правил у спілкуванні з клієнтами:

- постійна наявність товару на полицях магазину;
- найкращі цінові пропозиції;
- безпечне пакування товарів;
- висока якість товарів;
- широкий асортимент актуальних та найвибагливіших пропозицій продукції;
- професійне обслуговування в магазині

У рамках цих концепцій постійно формують нові проекти підвищення конкурентоспроможності компанії, найбільш успішними серед яких є такі:

- розподіл продукції з низькими цінами на ринку відповідно до категорій Mass Merchandising Articles, Price Fighters, Super Push;

- акцент на найвигідніших пропозиціях у журналі Metro Post;
- визначення категорій товарів відповідно до потреб споживачів;
- розширення площі відділів ТЦ з найбільшим попитом;
- концепція «Rasci» для розподілу обов'язків персоналу [52].

Розглянемо більш детально кожен з цих проектів.

Так, відповідно до першого напрямку було відібрано 80 артикулів товарів, які були розподілені за групами Mass Merchandising Articles, Price Fighters, Super Push.

До категорії Mass Merchandising Articles відносять товари, які користуються значним попитом та доступною ціною порівняно з конкурентами, тому цю продукцію розміщено на найбільш зручних для покупки місцях.

Товари категорії Price Fighters - це базовий набір продукції за найнижчими цінами на ринку, який формує довіру споживачів до магазину. Ці товари позначені написом «Низька ціна гарантована».

Товари групи Super Push - це ті, які користуються значним попитом у споживачів та за які компанія може отримувати прибуток, для них формується зазвичай додаткова презентація з привабливим виглядом. Ці товари позначені написом «Супервигідно».

Такий розподіл продукції дає можливість компанії легко формувати конкурентний набір товарів, створювати імідж компанії з низькими цінами та одночасно отримувати прибутки, а також збільшувати частку лояльних клієнтів [52].

Другим проектом є журнал «Метро-Пошта» – це каталог із акційною пропозицією товарів за вигідними цінами, який виходить 1 раз на 2 тижні. Є доволі дієвим засобом у конкурентній боротьбі, який формує уявлення споживачів щодо асортименту продукції та забезпечує їх довіру до компанії.

Наступним проектом є категорійний розподіл продукції для забезпечення гнучкості та орієнтації компанії в умовах зміни ситуації на ринку. Було визначено 4 групи продукції: Power – це ті товари, які мають найбільший попит та найбільшу доходність; Traffic – це супроводжувальні товари, які клієнти часто

купають, проте вони не становлять основну частку продажу; Opportunistic - це товари, які мають бути в асортименті магазину для забезпечення концепції «все під одним дахом», для задоволення особистих потреб; Essential – це особлива продукція, в якій закладено перспективу розвитку.

Також постійно проводиться моніторинг потреб споживачів. Відповідно до цих досліджень змінюється не тільки асортимент продукції, але і площі магазину, які займають відповідні їм відділи. Така політика вказує на гнучкість компанії до змін попиту споживачів.

В управлінні конкурентоспроможністю можна виокремити такі шляхи підвищення конкурентних переваг підприємства на ринку: зміна асортименту продукції відповідно до потреб споживачів; використання акційних та бонусних програм для заохочення клієнтів; підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообігу компанії; акцент на високу якість та безпечність продукції; постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів; зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції; ввічливий та навчений персонал.

Для визначення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг здійснюють маркетинговий аналіз, який повинен виявити параметри товарів для задоволення зацікавленості у придбанні. Ці параметри відображають якість і корисність торів і послуг з врахуванням функціональних, естетичних, екологічних та інших споживчих властивостей. Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика товарів, яка визначає його переваги на ринку у порівнянні з аналогічними товарами-конкурентами за ступенем задоволення потреби та затратами на це задоволення.

Для ефективної торговельної діяльності важливе значення відіграють канали реалізації товарної продукції. Адже вдало вибраний канал реалізації допомагає виробнику охопити велику кількість клієнтів. Тому у кожного господарства постає запитання: як вдало вибрати канал реалізації продукції.

Висновки до II розділу

На основі аналіз процесу управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства на прикладі торговельної компанії «METRO Кеш енд Кері Україна» ми можемо зробити такі висновки:

METRO Cash & Carry (в Україні ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна») - це мережа магазинів професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування у Європі та Азії що входить до складу METRO Group.

METRO Cash & Carry відкрила свій перший магазин в Україні в 2003 році. в Києві. Оптові магазини компанії пропонують асортимент у близько 29 000 найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. Компанія представлена у більш ніж 2 000 міст у 29 країнах світу, та об'єднує більш ніж 220 000 співробітників.

Нами описано типову схему оцінки та прогнозування конкурентоспроможності товарів показана. З проведених розрахунків у таблиці ми бачимо, що по таких показниках, як виробничі запаси, товари спостерігається зростання у 2024 році.

З проведених розрахунків ми бачимо, що реалізація продукції зменшується. Це можна пояснити економічною кризою яка є в країні та низькою купівельною спроможністю населення і юридичних осіб. Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТОВ «METRO Кеш енд Кері Україна» за минулі роки, можна сказати, що дохід від реалізації зменшився на 8%, хоча зросли адміністративні витрати 18%. Незважаючи на економічну кризу в Україні фінансовий стан все ж таки можна вважати привабливим.

Валова продукція у 2024 році порівняно з 2020 роком збільшилася більше ніж у 2 рази, зросла величина амортизаційних відрахувань у 2 рази, що свідчить про розширення торгових площ.

Нами описано виокремлення основних етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Нами згруповано і визначено набір інструментів для забезпечення конкурентних переваг торговельної компанії.

Нами проведено аналіз концепції управління конкурентоспроможністю міжнародної торговельної компанії «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Але, якщо брати до уваги оцінку конкурентоспроможності підприємств з точки зору споживачів, то людина буде відвідувати певний супермаркет не із-за того, що в нього прибуток більший ніж в іншого. Тому також для оцінки конкурентоспроможності доцільно було б взяти показники оцінки ефективності управління процесом торговельного обслуговування, що включає в себе:

- якість товарів, що реалізуються (визначається органолептичними, фізико-хімічними і іншими методами; повинен відповідати вимогам стандартів, в яких встановлений перелік кількісних характеристик якісних ознак);

- раціональність асортименту товарів (коефіцієнт повноти товарів);

- культура обслуговування (до складу критерію включаються наступні одиничні показники: ввічливість; охайність; уважність, тобто уміння звернути увагу покупця на надходження особливого (смачного, свіжого, модного, нового) товару, уміння підібрати покупцю оптимальний варіант товару тощо);

- умови обслуговування (матеріально-технічна база підприємства (регламентована стандартами, нормами, правилами); категорія підприємства; зручність для споживача (місця відпочинку у приміщенні магазину, прийом і зберігання речей покупців тощо); дегустація (примірка, показ у дії) продукту; консультація фахівця тощо)

- доступність послуги (включає одиничні показники: витрати грошових коштів; витрати часу на отримання довідки про місцезнаходження; витрати часу на проїзд до магазину; витрати часу на очікування обслуговування; витрати часу на доставку; витрати часу на консультацію фахівця).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Інституційний базис стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція на ринку створює досить складні умови для успішної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – що ускладнює забезпечення стійких позицій на конкурентному ринку. Здатність суб'єктів господарювання ефективно конкурувати з іншими відображає ступінь їх конкурентоспроможності.

У ході реалізаційного процесу підприємство постійно піддається дестабілізуючим впливам економічного середовища та деструктивним змінам кількісного та якісного характеру. З огляду на це, вміння управляти змінами є одним з провідних принципів стратегічного управління конкурентоспроможністю.

Варто зазначити, що зміни в підприємстві можуть бути пов'язані з процесами, які відбуваються як у зовнішньому, так і його внутрішньому середовищі.

На зміни у зовнішньому середовищі підприємство не здатне прямо впливати, воно може лише пристосуватися до них або організувати свою діяльність відповідно до змін, що зумовлює підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності управління.

Зміни, які відбуваються безпосередньо в процесі діяльності є внутрішніми, вони можуть бути спричинені кардинальними змінами умов функціонування (зміна організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, товарної, збутової чи цінової політики тощо), так і обумовлені обраною стратегією (зміни в організаційній структурі підприємства, організаційній культурі, стилі управління, методах управління та прийняття рішень,

компетенціях, функціях, повноваженнях й відповідальності працівників, взаємозв'язках між підрозділами тощо).

Стратегічні зміни конкурентоспроможності підприємства можуть бути спрямовані на: модифікацію організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства; формування нової інформаційної чи комунікаційної технології конкурентоспроможності підприємства; формування якісно нової організаційної культури конкурентоспроможності підприємства, що передбачає реструктуризацію корпоративного управління конкурентоспроможністю підприємства; формування нової системи стимулювання працівників у ході покращення конкурентоспроможності підприємства; вдосконалення існуючих методів і стилю управління конкурентоспроможністю підприємства; підвищення кваліфікації та компетенції персоналу у контексті розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Під стратегічним типом мислення щодо управління конкурентоспроможністю доцільно розуміти вміння за частковими та другорядними поточними обставинами побачити довгострокову перспективу та скоординувати діяльність з метою досягнення переваг у майбутньому.

Стратегічне мислення характеризується такими ознаками керівництва, як здатність до формування альтернативних варіантів розвитку конкурентоспроможності підприємства; забезпечення гнучкої та адаптивної реакції підприємства на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі; здатність своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати їх відповідними заходами організаційного характеру; спрямування діяльності підприємства відповідно до обраних стратегій, визначених цілей і завдань; створення умов для творчого розв'язання проблем конкурентоспроможності підприємства, активізація новаторських підходів у розробці та прийнятті стратегічних управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства; здатність узагальнювати різні точки зору керівників структурних підрозділів при визначенні стратегічних конкурентоспроможних орієнтирів розвитку підприємства.

Поняття стратегічного мислення щодо конкурентоспроможності тісно пов'язане з поняттям стратегічного бачення, яке слід розуміти як вміння визначити стратегію, згенерувати її у свідомості керівника, уявити шлях розвитку за найсприятливіших умов функціонування.

Цілком логічно, що успішне стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства, окрім наявності стратегічного бачення та мислення, передбачає також спроможність керівництва підприємства практично впроваджувати зміни, що обумовлюються параметрами обраної стратегії. Своєю чергою, при виникненні невідповідності між стратегічними цілями конкурентоспроможності підприємства та функціональною спроможністю виникає потреба в оперативному корегуванні та реструктуризації стратегічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Змістовно це передбачає реструктуризацію прийнятого стратегічного набору управління реалізацією продукції з метою забезпечення його більш повної відповідності ринковій місії та цілям підприємства.

Залежно від активності ринкової позиції підприємства пропонуємо застосовувати стратегію пристосування та стратегію активного формування ринку.

Стратегія пристосування (пасивна стратегія) полягає в тому, що підприємство системно аналізує зовнішні умови та планує дії, які відповідають цим умовам. Хоча різні рівні невизначеності можуть вимагати різних дій, специфіка поведінки завжди повинна відповідати принципу використання потенційних можливостей та реагування на ймовірні передбачувані ризики

Своєю чергою, стратегія активного формування ринку передбачає можливість реалізації спроб підприємства вплинути на ринкове середовище з метою першочергового задоволення власних стратегічних інтересів щодо конкурентоспроможності.

Підприємства, що надають перевагу активній стратегії повинні володіти потужним ресурсним потенціалом, який спроможний ефективного використовувати їх наявні конкурентні переваги.

Водночас, ефективність конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від його здатності коригувати та впливати на розвиток умов його зовнішнього середовища.

Формалізація пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію структурних змін в цьому процесі. У відповідності до визначених пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, ключовими напрямами вдосконалення визначено такі (див. рис. 3.1).

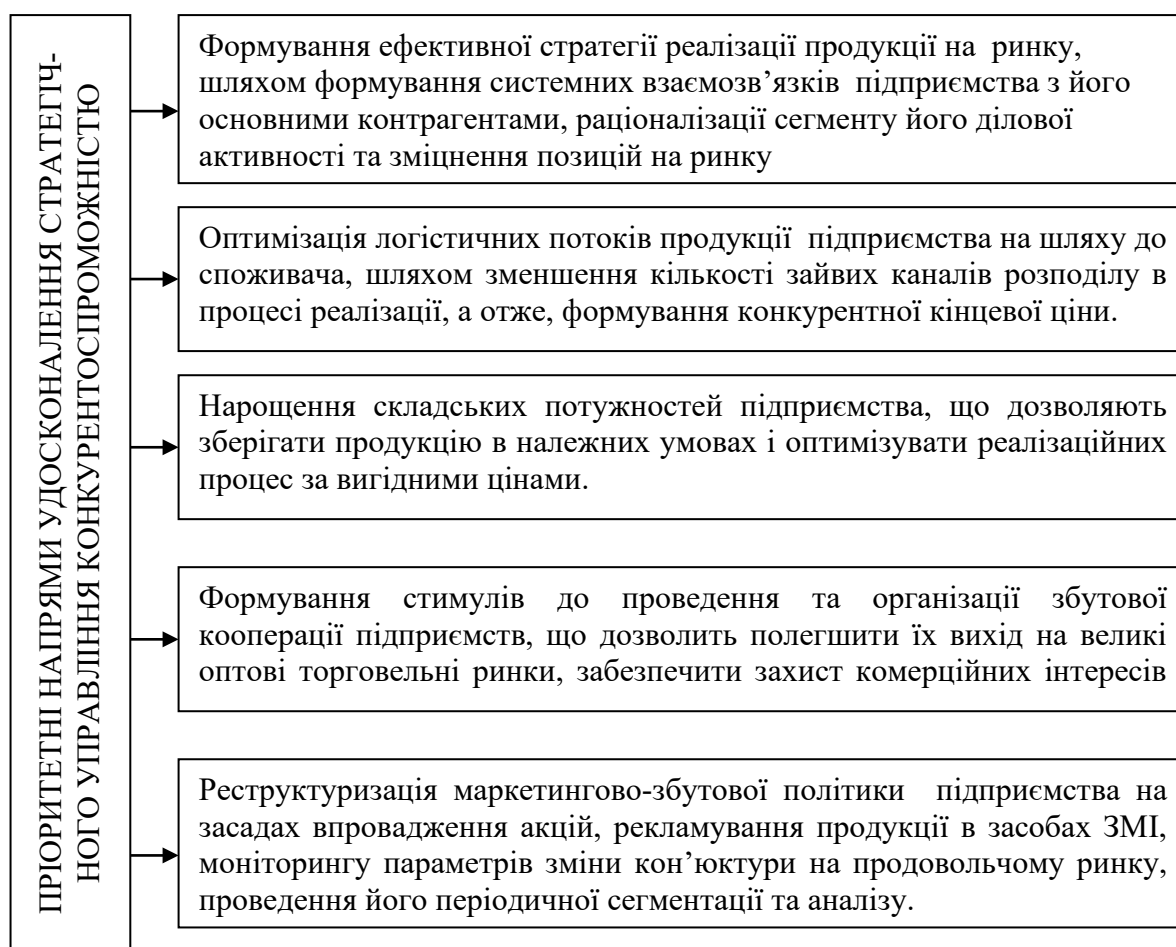


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства *

* Джерело: побудовано на основі [20]

Реалізація запропонованих заходів дозволить раціоналізувати реалізаційну діяльність підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Поряд з

цим, важливим є неухильне дотримання послідовності розробки стратегічних управлінських рішень у цій сфері (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Послідовність розробки стратегічного рішення для управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

*Джерело: побудовано на основі [27]

Дотримання запропонованої послідовності дій в процесі розробки стратегічних управлінських рішень у підприємстві забезпечить максимізацію ефективності в результаті їх впровадження. Це не лише дозволить зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку, але й сформувані резерви для здійснення його розширеного відтворення.

Виходячи з підходів до сутності стратегії, яка впливає із загальної теорії менеджменту, стратегією управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО

Кеш енд Кері Україна» можливо визначити як один з варіантів, які запропоновані на рис. 3.3.

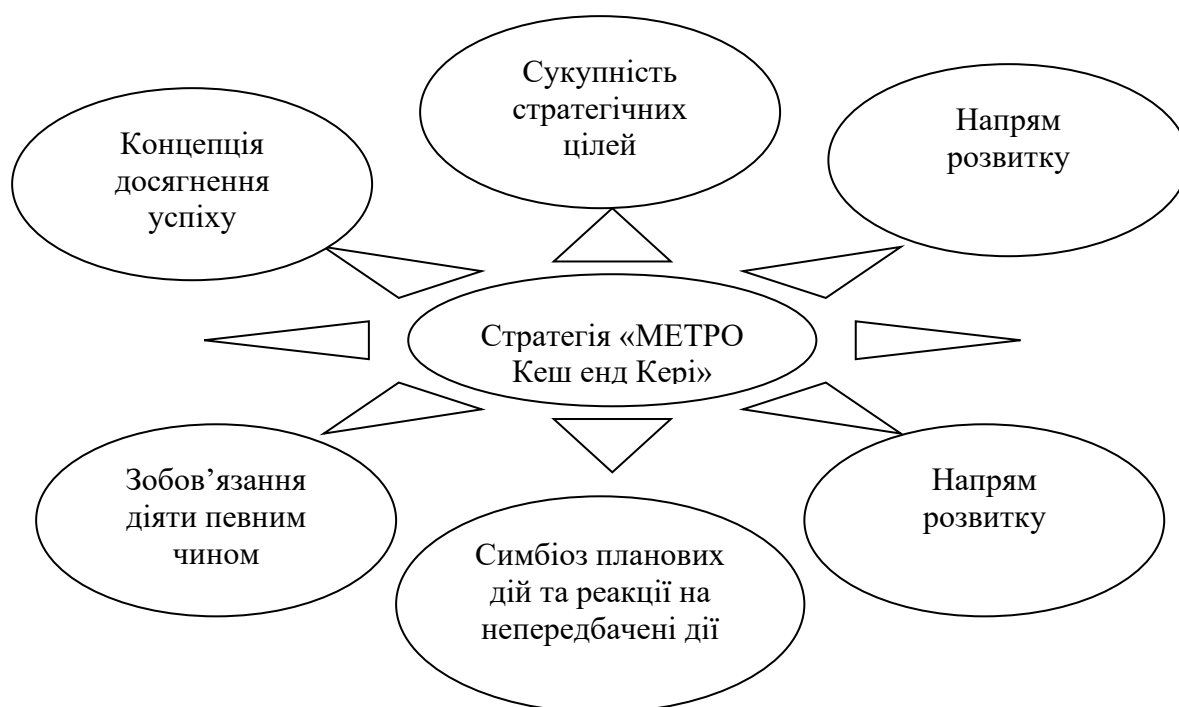


Рис. 3.3. Можливі варіанти стратегій управління конкурентоспроможністю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

*Джерело: розроблено на основі [37]

Стратегія формування та розвитку знаходиться під впливом двох векторів. З одного боку, це системоутворюючий вплив регіональної стратегії розвитку, з визначеною місією регіону, задачами та напрямками її реалізації. З іншого боку, стратегія є інтегрально-похідною конструкцією від стратегій підприємства.

Якщо розглянути ситуацію, в якій опинилось сучасне підприємство, то за стадіями життєвого циклу можна зробити такі висновки:

- по-перше, за рівнем власного розвитку підприємство характеризувалися зрілістю з тенденцією до занепаду, що визначено стабільністю кількості конкурентів та низькими темпами зростання;

- по-друге, за показниками насиченості ринку, які відображають наявність значного незадоволеного попиту, високого потенціалу зростання, ситуація характеризується як типова для стадії зростання;

– по-третє, враховуючи низький рівень прибутковості, стабільність якого призвела до певних проблем, та інші негативні тенденції, можна стверджувати про стадію занепаду підприємств.

Це свідчить про проблеми формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Місце стратегії ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» в системі стратегічного управління регіоном можливо простежити на рис. 3.4.

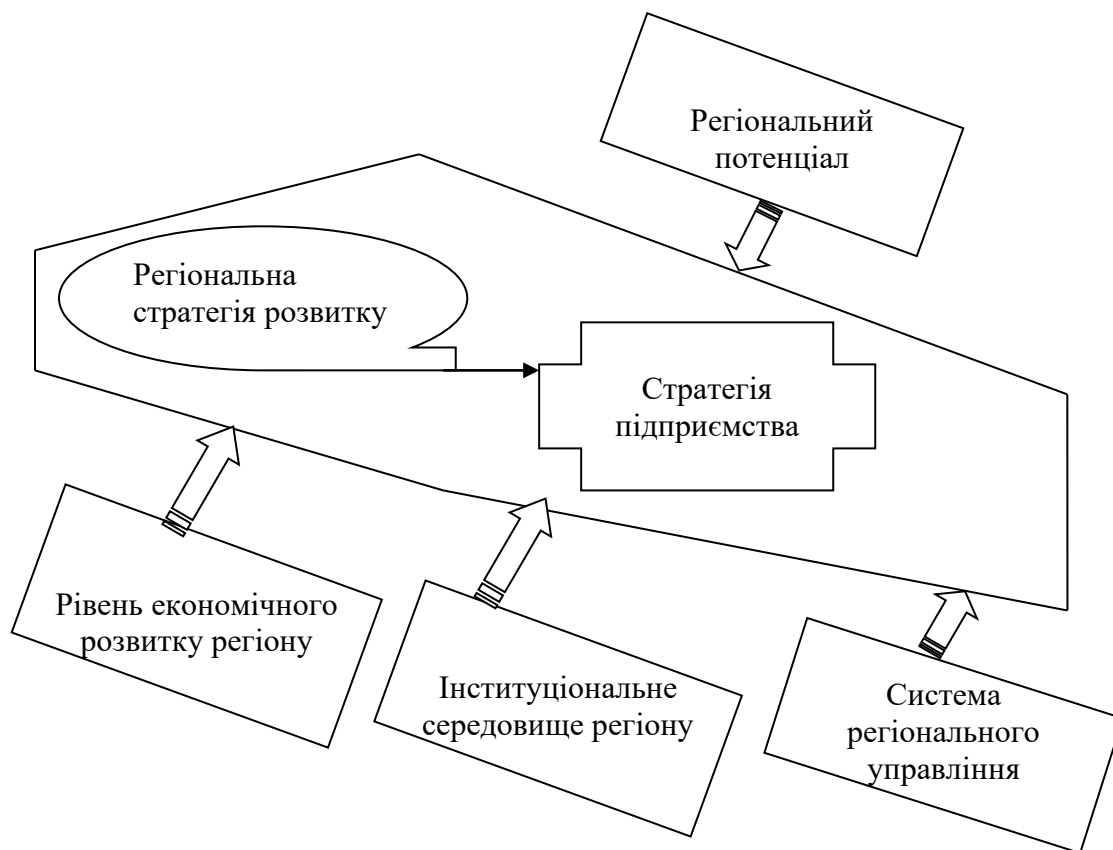


Рис. 3.4. Вплив зовнішніх чинників на стратегію управління конкурентоспроможністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*

*Джерело: побудовано на основі [42]

Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю в підприємстві залежить від системи взаємовідносин між регіональними владними, соціальними, економічними та іншими діючими структурами, яка формується і використовується як знаряддя побудови стосунків, їх регулювання та розвитку.

До складу політики віднесені наступні її елементи:

– мережа взаємозв'язків між підприємством і владними, соціальними, економічними та іншими регіональними інститутами;

– політичний інтерес – внутрішнє джерело поведінки учасників відносин підприємства і середовищем які можуть носити економічний, соціальний або інституціональний характер і визначають методи їх реалізації;

– політична свідомість, яка передбачає уявлення працівників та підприємства цілей, завдань, методів управління ним, які спрямовані на забезпечення реалізації певних інтересів підприємства;

– політичний процес в підприємстві об'єднує сукупність видів діяльності, які спрямовані на досягнення політичних інтересів.

При інституалізації діяльності підприємства вагомим є визначення сутності інститутів, які забезпечують ефективну його роботу. Сучасна наука пропонує конгломерат визначень сутності інституту коли інститут – це правила гри у суспільстві, або, точніше, вигадані людьми обмеження, які спрямовують взаємодію людей у певне русло і як наслідок, структурують стимули у процесі людського обміну - політичного, соціального чи економічного. Тобто інститути – це не просто правила (норми) поведінки індивідів, які регламентують їх поведінку, визначають спонукальні мотиви поведінки людей при управлінні конкурентоспроможністю підприємства для досягнення власного та добробуту. Норми, правила та стандарти поведінки людей є результатом системи цінностей, що склалися у підприємстві.

Ідентифіковані прогалини в організації стратегічного управління конкурентоспроможністю продукції в підприємствах зумовлюють об'єктивні передумови до раціоналізації цього процесу на засадах збалансування структурної взаємодії, як менеджерів підприємства, так і його структурних підрозділів. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства повинно відбуватися в органічній взаємодії з урахуванням параметрів зміни науково-технічного прогресу та умов функціонування ринку.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою вибору стратегічних позицій припускає виконання таких етапів: аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз

можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

Реалізація моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на основі ранжування стратегічних задач може відбуватися за таких умов: у системі менеджменту підприємства здійснюється категоризація задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; надалі процес прийняття рішень контролюється на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; практично безупинно проводиться відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач.

Необхідність моделі управління в умовах стратегічних несподіванок виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу. Саме процес вироблення стратегії реалізації продукції є центральною ланкою стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. При цьому етап визначення стратегії не ототожнюється складанням плану дій.

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства, інтегрує в собі два компоненти: по-перше, продумані цілеспрямовані дії, а, по-друге, реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється в умовах динамічних змін ринку.

Збалансована стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства може ефективно функціонувати протягом тривалого періоду і не потребувати внесення значних структурних змін. Вибір стратегії передбачає ухвалення рішення з приводу того що, як робити і в якому напрямі розвивати реалізацію в ринковому процесі. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства повинна базуватися на таких стратегічних принципах, як:

- творчий підхід (уміння прогнозувати можливі майбутні проблеми);

- інноваційний характер поведінки (готовність до безперервних оновлень і вдосконалення техніки, технології та організації продажів, товарної і ринкової політики);
- гнучкість і адаптованість (швидке внесення необхідних змін залежно від мінливості ринкових умов, врахування всіх сфер реалізації продукції, усвідомлення своїх сильних підприємницьких сторін і їх розвиток);
- узгодженість з ресурсними можливостями (врахування внутрішніх пріоритетів і посилення мотивації персоналу від результату реалізації продукції).

3.2 Формування пропорції щодо поліпшення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є одним із суттєвих показників стану підприємства, який визначає перспективи його розвитку, можливості досягнення стратегічних цілей та завдань. Конкурентоспроможність товару - це сукупність характеристик продукту, супутньому його продажу й споживання послуг, що відрізняють його від продуктів – аналогів по ступені задоволення потреб споживача, за рівнем витрат на його придбання й експлуатацію. Це здатність товару відповідати очікуванням споживачів, здатність товару бути проданим.

Розглядаючи сутність поняття “конкурентоспроможність підприємств”, необхідно виходити з того, що воно має поєднувати в собі інформацію про чинники, які забезпечують завоювання та утримання конкурентних позицій підприємств на ринку.

Заради підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства покращують свої економічні показники, наприклад скорочують витрати з доставки своїх вантажів. Підприємства, які не підвищують рівня своєї конкурентоспроможності, не засвоюють культуру загальної якості, приречені на поразку. Таким чином, можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності.

Досконала конкуренція вважається вихідною моделлю побудови теорії конкуренції. Вона має п'ять критеріальних ознак: велика кількість економічних

агентів на ринку; однорідність продукції; жоден з продавців і покупців окремо неспроможний впливати на ринкову ціну; кожен з економічних агентів може скористатися як вільним входом на ринок, так і виходом з нього; висока поінформованість агентів про товари і ціни на ринку (див. рис. 3.5).

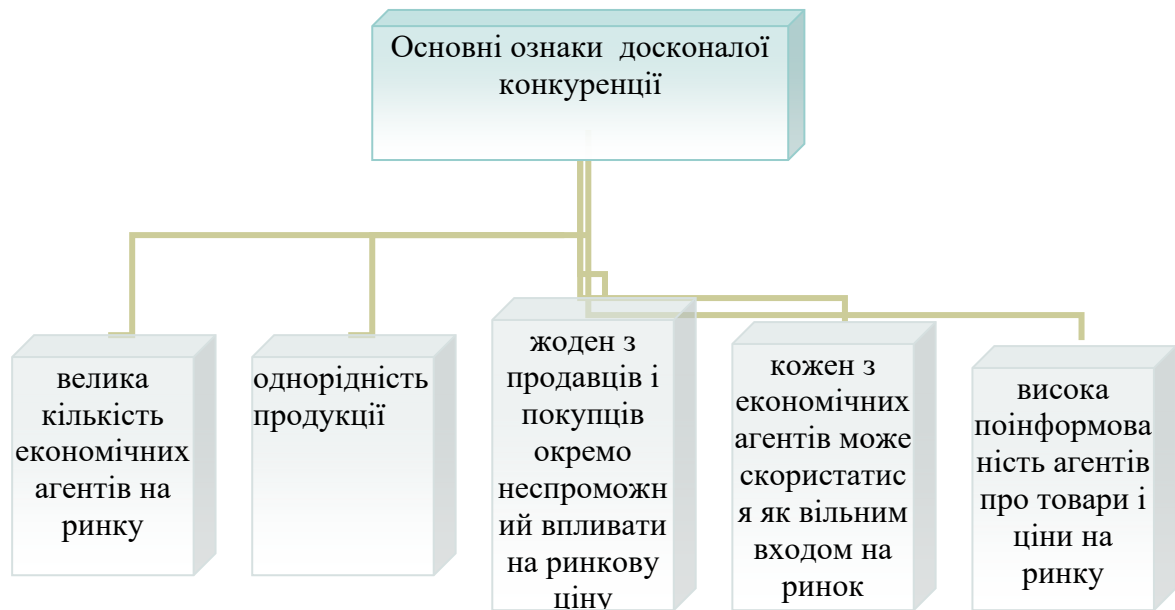


Рис. 3.5. Основні ознаки досконалої конкуренції*

*Джерело: побудовано на основі [54]

На сьогодні вже існує багато визначень конкурентоспроможності, сутність яких значною мірою залежить від об'єкта, який вона ідентифікує у конкурентному середовищі цілей, що ставляться в процесі дослідження, типа конкуренції і деяких особливих характеристик, на яких той чи інший дослідник намагається зосередити увагу. Всі їх можна класифікувати за ієрархічним рівнем об'єктів конкуренції: мікро-, мезо-, макрорівень.

За критеріальними ознаками конкурентоспроможності їх сутність буде полягати в наступному:

– для мікрорівня це в основному забезпечення кращого й ефективнішого задоволення потреб споживача, а також володіння і оперативніше використання конкурентних ресурсів порівняно з іншими конкурентами;

– для мезорівня – це здатність у довгостроковому періоді відстоювати переважні позиції на ринку і отримувати прибуток, достатній для науково-

технічного прогресу галузі, вдосконалення виробництв, підвищення якісного рівня продукції та стимулювання робітників;

– для макrorівня – це можливість оперативно змінювати режим функціонування на світовому ринку, адаптуючись до його викликів, забезпечувати стійке становище країни на внутрішньому і зовнішньому ринках та зростаючий добробут населення.

З іншого боку усі чинники конкурентоспроможності підприємства можна поділити на дві групи: внутрішні; зовнішні.

Внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємство здатне повністю управляти. Їх наявність залежить лише від системи управління на підприємстві та ставлення до цього бізнесу його власників. До того ж внутрішніх чинників, які визначають конкурентні переваги підприємства і його продукції, на нашу думку, значно більше.

На нашу думку, до внутрішніх чинників впливу на стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» потрібно зарахувати: систему управління; фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів; виробничі потужності підприємства і виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів).

Зовнішніми чинниками управління конкурентоспроможністю підприємства або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, на нашу думку, є: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища.

До зовнішніх чинників управління конкурентоспроможністю слід вважати: економічні – податкова політика держави, інфляційні процеси; соціальні - рівень кваліфікованості робочої сили, її чисельність; політичні – міжнародні конфлікти; природні фактори – вичерпність запасів окремих видів ресурсів тощо – це група глобальних зовнішніх чинників; зовнішні чинники мезорівня – підприємства-конкуренти, підприємства-контрагенти, споживачі та кредитно-фінансові установи.

Таким чином конкурентоспроможність підприємства, за нашим баченням, є важливішою соціально-економічною категорією ринкової економіки, яка відображає універсальні властивості і відношення ринкової взаємодії суб'єктів господарювання та закономірності розвитку ринкової організації економічної діяльності взагалі.

Основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність реалізованої продукції:

– ціна продукції, чим нижчою буде ціна реалізації, тим товар буде конкурентоздатніший;

– якість продукції, споживач за інших рівних умов обере ту продукцію якість якої вища;

– асортимент продукції, підприємство, що представлене на ринку ширший асортимент продукції має значну перевагу перед іншими підприємствами. Таким чином розширення асортименту продукції дасть змогу підприємству зайняти наявну «нішу» на ринку, в результаті чого зросте їх конкурентоспроможність як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках;

– механізм державної підтримки вітчизняних підприємств за рахунок державних дотацій, коли отримують певні конкурентні переваги порівняно з іноземними підприємствами. І не зважаючи на те, що в умовах СОТ розміри державних дотацій суттєво обмежені, за допомогою підтримки держави на законодавчому рівні українські підприємства можуть значно посилити свої конкурентні позиції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Шляхами такої державної підтримки повинні стати: вдосконалення механізму державних дотацій підприємств через спеціальний режим оподаткування податком на додану вартість, вдосконалення системи оподаткування, розвиток системи пільгового кредитування підприємств.

Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» намагається забезпечити доставку своїх товарів через мережу посередників до споживачів в потрібний час із мінімальними витратами. Однак так працювати вдається не завжди ефективно. Це позначається, звичайно, на

результатах діяльності підприємства. Отже, витрати товаропросування за структурою формуються з витрат на опрацювання замовлень, адміністративних витрат, витрат на упаковку товарів, підтримку товарно-матеріальних запасів, складування, транспортування і зберігання.

Розглянемо діаграму оптимальної структури витрат на товаропросування товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (див. рис. 3.6).

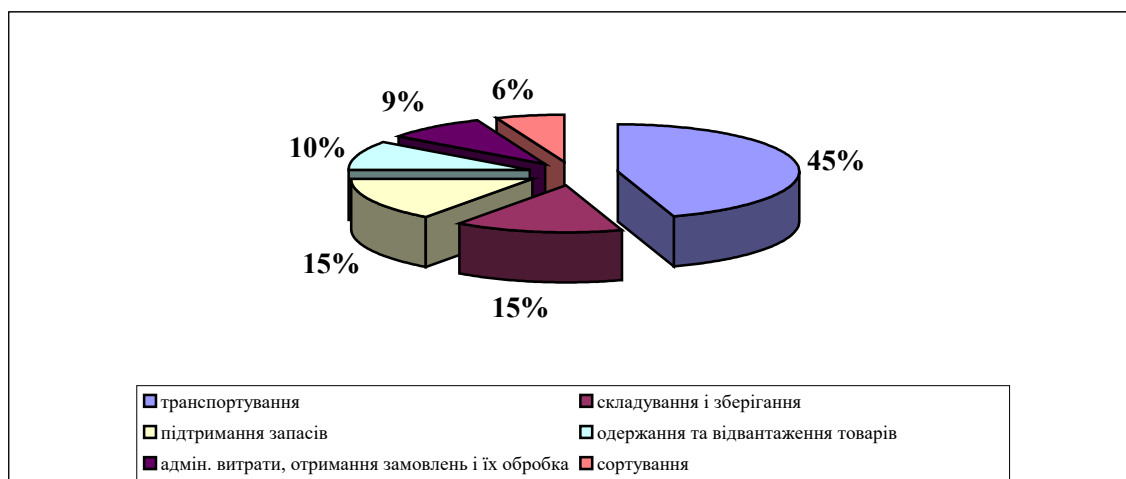


Рис. 3.6. Рекомендована структура товаропросування продукції на перспективу*

*Джерело: розроблено на основі [52]

Рівень витрат товаропросування залежить і від ефективності використання транспортних засобів. Резервами скорочення транспортних витрат є: оптимізація маршрутів перевезень, організація зустрічних перевезень вантажів, оптимальний підбір видів транспортних засобів і перевізників.

Удосконалюючи систему товаропросування товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», можна запропонувати споживачу більш високий рівень обслуговування, розширюючи тим самим коло своїх клієнтів. Привабливість послуг для споживачів залежить від багатьох факторів, а саме від: оперативності виконання замовлень; можливості термінової доставки товару за спеціальним замовленням; готовності прийняти назад товар з дефектами і замінити його в найкоротший строк доброякісним; забезпечення відвантаження різного обсягу гуртового продажу; уміння використати найбільш

прийнятний вид транспорту; високоефективності служби сервісу; вартості надання послуг; добре налагодженої складської мережі; достатнього рівня запасів товару і запасних частин; прийняття нових замовлень; регулювання асортименту; стабільності поставок; надання інформації про хід виконання замовлень.

Рекомендуємо розробити стандарти товаропросування, тобто чіткі цілі, що визначають рівень обслуговування замовника. Одним із способів визначення оптимального рівня надання послуг споживачу є встановлення сукупних витрат. Мається на увазі, звичайно, обслуговування з найменшими витратами, включаючи збереження та розмір втрачених надходжень.

Головні рішення при розробці комплексу товаропросування пов'язані з опрацюванням замовлень, створенням необхідних товарно-матеріальних запасів, складуванням, транспортуванням. Тому увага до каналів розподілу, процесів товароруху має бути якомога пильнішою, вони повинні якнайповніше відповідати стратегічним цілям підприємства.

Ефективність і результативність заготівельно-збутової діяльності підприємства залежить від швидкості товароруху, рівня конкуренції, ширини та глибини товарного асортименту, цінової політики, оптимальної структури каналів розподілу, стимулювання збуту та рекламування товарів і послуг, кваліфікації та комунікабельності торговельних працівників, персонального продажу.

Досвід країн із розвинутими ринковими відносинами свідчить, що у сфері товарного обігу існує велика кількість різноманітних фірм, організацій, що виконують посередницькі функції яких можна було б додатково долучити до роботи підприємства.

Посередниками в торгівлі виступають підприємства та організації різних форм власності та різних організаційних типів: оптові, оптово-роздрібні (великі та дрібно-роздрібні), громадського харчування, фірми, кооперативи, торгові дома, товариства з обмеженою відповідальністю, клієнти біржі. Вони купують і продають, зберігають і транспортують товари, здійснюють сервісні функції. Всі ці

організації можна класифікувати за певними ознаками. Найважливішою є ступінь універсалізації (спеціалізації) діяльності.

В Україні посередництво товарного обігу – це виконання спеціалізованими підприємствами, організаціями та окремими особами спеціальних функцій для сприяння, налагодження реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на товарному ринку.

Посередники в умовах ринкових відносин - це суб'єкти специфічного незалежного бізнесу, які здійснюють свою діяльність на основі наступних принципів: рівноправність сторін (партнерство взаємовідносин); підприємливість (господарська кмітливість); оперативність (мобільність, своєчасність); обслуговування контрагентів (діяльність із надання послуг іншим агентам); економічна заінтересованість господарювання; комерціалізація (ділова активність щодо прибутків); договірні засади взаємовідносин.

Залежно від виконуваних функцій і набору послуг посередників поділяють на дві групи: функціонально-універсальні, функціонально-спеціалізовані. До функціонально-універсальних (дистриб'юторів регулярного виду) належать посередники, які здійснюють увесь комплекс функцій виробничої та комерційної діяльності (торгівля, транспортування, зберігання товарів, кредитування, авансування постачальників, рекламування, консультативно-інформаційне обслуговування), для прикладу таким підприємством є: товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Функціонально-спеціалізовані посередники провадять свою діяльність за окремими функціями. Вони, своєю чергою, поділяються на: інформативно-контактні; інформаційно-обчислювальні, інформаційні; пошукові; рекламні та лізингові, яких би можна було залучити додатково.

Посередницькі організації за методами реалізації товарів поділяють на три групи: пряма торгівля за контрактом між постачальником і споживачем; торгівля товарами через збутову мережу за договором комісії, консигнації, купівлі-продажу; торгівля через гуртову мережу, спеціалізовані та універсальні магазини без посередницьких угод.

Торговельних посередників обирають за такими підходами: розподіл на права власності, коли обмеженому числу дилерів надаються виняткові права на розподіл і продаж у межах їх функцій; виняткове дилерство, коли дилер продає товари лише одного виробника; інтенсивний розподіл, коли забезпечується наявність запасів товарів у максимально широкій мережі торгівлі; вибіркового або селективного розподілу, коли обирається обмежена кількість посередників в залежності від характеру, можливостей сервісу та рівня підготовки.

Під час вибору посередників слід брати до уваги наступні критерії (ознаки): фінансові можливості (стійкість фінансових пропозицій); організація збуту та її показники (товарообіг і збут); характеристика продукції (якість, асортимент); громадський імідж (чесність, порядність); ступінь охоплення ринку послуг; запаси та складські приміщення; менеджмент (структура управління, її гнучкість, раціональність, кваліфікація персоналу); близькість до ринку, його масштаби; знання ринку та досвід; солідність і компетентність (виявляють при особистому контакті); наявність маркетингової концепції та ринкової стратегії.

За працю посередники одержують винагороду за такими методами: комісійні винагороди (стабільні відсотки від обсягу товарообороту, регресивна винагорода при збільшенні обсягів продажу, прогресивна винагорода при збільшенні обсягу витрат, відсотки від отриманого прибутку); фінансовий мінімум (гарантована сплата комісійної винагороди); компенсація витрат (за результатами даних про витрати); додаткові витрати (оплата відпусток, пенсій); заохочувальні виплати (премії, подарунки).

Послідовні етапи процедури вибору оптового посередника (торговця) складаються з вивчення таких параметрів: фінансово-комерційного становища кандидата в посередники (тривалість роботи, досвід, динаміка, структура капіталу); структури товарної номенклатури посередника та близькість товарів за характеристикою даної товарної маси; зони діяльності гуртового торговця; громадської оцінки можливостей посередника; ефективності та динаміки виходу на нові ринки; ступеню модернізації складських приміщень; стану під'їзних шляхів; методів обліку товарних запасів.

Існує система показників для визначення результативності та ефективності діяльності гуртових посередників: кількість контактів з потенційними клієнтами; кількість укладених угод-контрактів; кількість фактично задіяних агентів; час, затрачений на укладання контрактів; продуктивність праці торгового агента (кількість контактів і контрактів у день, тривалість укладення контракту); сума виторгу, що припадає на одного агента (кількість укладених контрактів за одну годину); питома вага представницьких витрат у обсязі виторгу.

Ще однією важливою умовою успішного розвитку підприємства є реальна ціна товару. Будучи однією із складових маркетингу, ціна товару виконує виключно важливу функцію, суть якої полягає в отриманні виторгу від реалізації. Від ціни в кінцевому рахунку залежать досягнуті комерційні результати, а раціонально обрана цінова стратегія впливає на підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства.

Усі чинники ціноутворення розподіляються на дві групи: внутрішні і зовнішні. До внутрішніх факторів відносять затрати на зберігання і реалізацію, мету підприємства та етап життєвого циклу товару. До зовнішніх - рівень попиту, стан конкурентного середовища, урядові обмеження у сфері ціноутворення.

Одним з найважливіших факторів, що визначає нижню межу ціни є затрати. Рівень витрат дозволяє регулювати ринкову стратегію з урахуванням стану конкуренції і власних цілей. Конкуренція відноситься до зовнішніх чинників процесу ціноутворення. Цей чинник визначає характер ринку, а також методику визначення початкової ціни.

Споживчий попит дуже сильно впливає на ціну, тому що залежить від платоспроможності покупців, бажання і можливостей платити за товар, цін на вироби-замінники, факторів нецінової конкуренції, рівня еластичності попиту. Для визначення ступеня чутливості попиту на товари до змін ціни використовують таке поняття як еластичність попиту до ціни. Еластичним називають попит, при якому відсоткове зниження ціни викликає таке ж відсоткове підвищення обсягів продажу товарів. Держава може здійснювати фіксацію

державних цін за трьома способами: введення державних преїскурантів цін, «замороження» вільних цін, фіксування цін підприємств-монополістів.

Таким чином, на зміну ціни, крім вищеназваних, впливають наступні фактори: собівартість, рівень конкуренції, величина попиту, транспортні витрати, надбавки і знижки, мито та збори імпортно-експортних операцій, реклама та додаткові заходи стимулювання збуту.

В практиці преїскурантні ціни використовуються як стабільні ціни, встановлені державою на відповідні товари. Контрактна ціна встановлюється у контакті між двома сторонами на виконання робіт, послуг чи продажу у загальних цифрах. Гуртова – це ціна, з допомогою якої фірма здійснює продаж великими партіями для реалізації торговельним організаціям. Роздрібна ціна – це ціна, з допомогою якої здійснюється продаж одиницями товарів конкретним покупцям. Споживча ціна включає крім виробничої ціни і надбавок витрати з додаткових затратних елементів щодо використання та споживання. З допомогою відпускної ціни здійснюється продаж окремих товарів і їх партій на основі врахування собівартості товарів.

Метою встановлення ціни на товар є максимальне задоволення запитів та бажань споживачів при оптимальному використанні цінового механізму ринкової торгівлі. З однієї сторони ціна повинна створити прибуток, з іншої – занадто висока ціна може негативно вплинути на попит та обсяг виторгу від реалізації товарів і послуг [77].

Головними чинниками, під впливом яких формується ціна, є:

- собівартість виробленої продукції та затрат на переробку і доведення до товарного вигляду;
- виняткові якості та відмінні особливості, що приваблюють покупців та споживачів;
- ринкова ситуація з продажу аналогічних товарів підприємств-конкурентів;
- зовнішні чинники маркетингового середовища функціонування підприємства.

Є дві методики ціноутворення: затратна, до якої відносять два перших чинники; розрахунково-ринкова, до якої відносять два останніх чинники. Суть затратної методики полягає у використанні такого методу ціноутворення, у визначенні якого приймають участь базові витрати на одиницю товару плюс націнки, які покривають невраховані витрати і певний прибуток.

Маркетингова цінова політика має досить широкий набір підходів та методів прямого і непрямого розрахунку цін.

Позитивним моментом у використанні розрахунково-ринкового підходу до ціноутворення є те, що у процесі розрахунку головним чинником є попит на товар, тобто ціна встановлюється на основі суб'єктивної оцінки покупцем цінності товару.

Крім орієнтації на попит, при розрахунку цін підприємства змушені брати до уваги і дії конкурентів. Метод встановлення цін з урахуванням умов конкуренції полягає у порівнянні цін підприємства до цін на товари, які випускають і пропонують ринкові конкуренти. Таким чином, всі розглянуті методи, підходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності товарів.

На сучасному етапі економічного розвитку України питання стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств набуває все більшої актуальності. Адже за умов розвитку зовнішньої торгівлі підсилення процесів інтеграції країни в міжнародні організації загострюється конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринку. Для виживання та досягнення домінуючих позицій лідера в галузі необхідно вибрати оптимальний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку, постійно досліджувати і аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Агресивна позиція характерна для привабливих галузей у стабільному середовищі та підприємств, що мають конкурентну перевагу, а також можуть зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу. Для здатності протистояти появі нових конкурентів рекомендуємо: здійснити пошук кандидатів на поглинання у даній або суміжній галузях; розширення частки ринку;

концентрація на товарах, що надасть найбільшу конкурентну перевагу над конкурентами.

Конкурентна позиція характерна для привабливих галузей у порівно нестабільному середовищі. Критичним чинником конкуруючої стратегії є здатність зберегти та зміцнити фінансове положення підприємства, у зв'язку з цим рекомендується:

- здійснювати акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- проводити зміцнення служби реалізації (продажів);
- проводити інвестування у зростання продуктивності;
- сприяти скороченню витрат;
- впроваджувати заходи щодо захисту та збереженню конкурентних переваг на ринку, що скорочується;
- проводити злиття з підприємствами, що мають значні фінансові ресурси.

При стратегії «глибокого проникнення на ринок» досліджуваному підприємству рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика конкурентних позицій бізнесу підприємств*

Позиція підприємства на ринку	Характеристика
Сильна	Підприємство має добре налагоджену систему конкурентного реагування, пророблену програму стратегічних варіантів дій; володіє значними конкурентними активами і ключовими перевагами.
Міцна	Підприємство - один з лідерів у фіксованованій галузі, де приблизно однакові частки ринку великих підприємств і ніхто не займає домінуючих позицій; може довго зберігати досягнуте становище, але, щоб його покращити, необхідні великі інвестиційні і маркетингові зусилля.
Помітна	Підприємство має деякі конкурентні переваги на ринку; може нейтралізувати конкурентні критичні точки (слабкі сторони) своєї діяльності, які пов'язані з недієздатністю антикризового управління, відсутністю важливих конкурентних ресурсів для розвитку, помилками в управлінні.
Слабка	Підприємство не володіє значними конкурентними активами і ключовими перевагами перед конкурентами; для виживання бізнесу необхідна підтримка зовні.

* Джерело: побудовано на основі [79]

Альтернативами інтенсивного зростання реалізації продукції можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, через політику «приведи друга та отримай знижку», пошук нових можливостей використання товару;
- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Таблиця 3.2

Детермінація підприємств за силою конкурентної реакції на дії конкурентів*

Тип конкурента	Характеристика конкурентна за силою конкурентної реакції
Неквапливий конкурент	відрізняється повільною реакцією або взагалі ігнорує кроки, які здійснюють суперники
Розбірливий конкурент	відрізняється повільною реакцією або взагалі ігнорує кроки, які здійснюють суперники
Конкурент-тигр	реагує на будь-які замах на свої володіння; залежно від ситуації варіюється і сила відповідного удару; конкурент-тигр реагує на будь-які замах на свої володіння; залежно від ситуації варіюється і сила відповідного удару; конкурент-тигр усією своєю поведінкою демонструє, що його краще не чіпати і він завжди готовий відстоювати свої інтереси усією своєю поведінкою демонструє, що його краще не чіпати і він завжди готовий відстоювати свої інтереси
Непередбачуваний конкурент	не має певної моделі конкурентної поведінки: в одному випадку він відповідає ударом на удар, в інший час аналогічна дія не викликає у нього ніякої відповідної реакції

*Джерело: розроблено на основі [89]

Рекомендуємо товариству з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» використовувати стратегію природного розвитку. У зв'язку з тим, що досліджуване підприємство має досить міцну конкурентну бізнес-позицію на ринку, для її ще більшого укріплення нарощування потужностей підприємства, використовувати методи та напрями з підвищення ефективності

діяльності підприємства, постійна модернізація продажу товару, раціоналізувати процеси продажів, використовувати гнучку політику цін. Дані рекомендації підсилять слабкі сторони досліджуваного підприємства, що покращить рентабельність усього підприємства.

При виборі конкурентних маркетингових стратегій за матрицею стратегічної реактивності враховуються характеристики маркетингових стратегій (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Характеристика маркетингових стратегій*

Вид стратегії	Складові характеристики
Рольова функція підприємства на ринку	Лідер, челенджер, нішер
Конкурентна перспективність ринку	Значна, незначна
Конкурентна бізнес-позиція підприємства	Сильна, міцна, помітна, слабка;
Час активації конкурентних дій	Активність до початку конкурентної боротьби, активність у ході конкурентної боротьби, активність щодо запобігання конкурентної боротьби

* Джерело: побудовано на основі [27]

Досліджуване підприємство має міцну бізнес-позицію, незначну перспективність ринку, рольова функція - нішер, неквапливий конкурент на ринку.

Важливим напрямом активізації підприємництва, що повинно складати основу соціально-економічного розвитку можуть бути: активізація галузі та суміжних галузей економіки; зміцнення галузей з найбільш динамічними потенціалами; навчання в сфері підприємництва та інновацій на шкільному та вузівському рівнях; застосування системи пільг і податкових преференцій.

Політика розвитку та стратегічного управління реалізації продукції повинна бути повністю узгоджена з регіональною політикою, яка охоплює три сфери: виробничу, соціальну та екологічну. Основним завданням такої політики є встановлення цілей, способів і засобів раціонального впровадження в конкретному регіоні. Зміст такої політики повинен бути направлений на:

- раціональне використання ресурсів і пристосування до цього видів підприємницької діяльності;
- пристосування структури до потенціалу;
- розвиток технічної, економічної і соціальної інфраструктури, що сприятиме ефективності стратегічних управлінських рішень, надходження інвестицій, і в кінцевому рахунку покращення умов праці;
- створення умов для конкурентоспроможної реалізації, яка є безпечною для здоров'я та життя людини.

Політика розвитку реалізації продукції повинна мати виражений регіональний характер і враховувати: просторові відмінності з точки зору інтенсивного розвитку; майбутні структурні зміни та спеціалізацію регіонів з огляду на спеціалізацію. Особливо важливими повинні бути інвестиції покращення якості середовища, зокрема:

- активізація ефективних форм протидії безробіттю, навчання, перекваліфікація, дорадництво і посередництво в пошуку праці;
- протидія антисоціальним проявам, зокрема через дотримання гендерної рівності шансів на ринку праці, особливо для найбільш незахищених осіб;
- розвиток мережі закладів освіти та з метою підвищення рівня освіченості населення;
- вдосконалення кадрів і розвиток підприємництва з метою збереження і створення місць праці.

Використання маркетингу в управлінні реалізацією продукції повинно допомагати досягнути цілі розвитку цієї територіальної одиниці шляхом ліквідації різних обмежень ззовні її оточення та з середини. Характерною рисою сучасного територіального маркетингу при реалізації продукції є його поєднання з стратегічним плануванням. Саме цей підхід вимагає розглянути територіальний маркетинг, як суспільний і управлінський процес, скерований на досягнення цілей через місцевих виробників сектору, зорієнтовані на забезпечення довготривалого добробуту місцевих жителів шляхом задоволення потреб місцевих партнерів.

3.3 Удосконалення процесу прийняття стратегічних управлінських рішень

Протягом останнього десятиліття ринкові перетворення в Україні зумовлюють зміни в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, яке адекватно відповідає зовнішньому та сучасному конкурентному середовищу. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних позицій конкуренції, підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг.

Під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміється процес планування, забезпечення необхідного рівня і підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність. При цьому, можна сказати, що управління конкурентоспроможністю продукції на різних стадіях здійснюється опосередковано через управління процесами її створення і просування.

Управління конкурентоспроможності підприємства є частковою функцією його загального менеджменту. Також воно є відкритою системою, яка має виходи і входи, що складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними між собою. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують сам процес виробничої, комерційної, господарської та інших видів діяльності підприємства.

Досягнення високих показників конкурентоспроможністю є стратегічною ціллю діяльності підприємства в умовах ринку, для досягнення якої необхідна консолідація всіх підрозділів і ланок системи управління підприємства. Однак, управління конкурентоспроможністю не еквівалентне всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих поставлених завдань, а включає в себе ті функції, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, стимулюванням до реалізації стратегії, цільовою орієнтацією різних видів діяльності [42].

Структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, які відображають конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє на результат управлінських рішень у даній сфері діяльності.

До найважливіших з них віднесено: вибір стратегічних напрямків досягнення стратегії корпоративного менеджменту; комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю наукомісткої продукції; реформування системи управління персоналом та трудовою мотивацією; системний підхід до підвищення ефективності планування та диверсифікації діяльності; вдосконалення внутрішньої підприємницької системи аналізу та обліку, фінансового менеджменту на підприємстві (див рис 3.7).

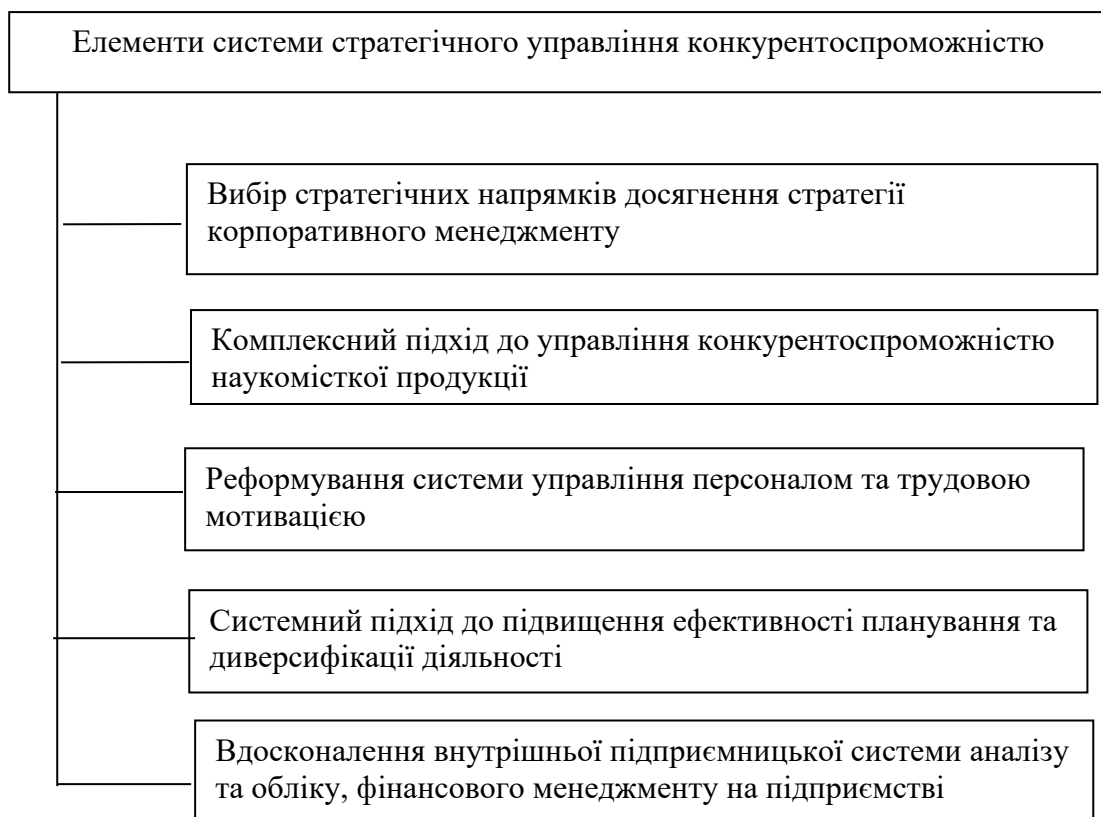


Рис. 3.7. Елементи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю*

*Джерело: розроблено на основі [54]

Кожний з блоків, в свою чергу, розглядають як систему, що охоплює різноманітні системотвірні компоненти. Усі блоки системи пов'язані один з

одним і цим самим створюють визначену цілісність. Вони об'єднані єдиним принципом - кожний з них забезпечує рішення проблеми підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на ринку забезпечення стійкого розвитку внаслідок створення і підтримання конкурентних переваг.

У сучасній теорії і практиці домінує ідея розглядати стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежний процес планування, організації, мотивації і контролю, потрібний для досягнення цілей організації. Управління конкурентоспроможністю можна також розглядати як сукупність зазначених елементів.

Комплексна система управління конкурентоспроможністю - це сукупність взаємопов'язаних стратегічних процесів і засобів, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі динамічного бачення.

Комплексна система управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати наступні функціональні системи:

- система планування управління конкурентоспроможністю: розробки продукції; виробництва; збуту;
- система організації та мотивації управління конкурентоспроможністю;
- система управління конкурентними перевагами;
- система контролю управління конкурентоспроможністю.

У систему планування управління конкурентоспроможністю входять три підсистеми:

- підсистема цілепокладення, що передбачає визначення місії і розробку конкурентних цілей підприємства;
- підсистема моніторингу та конкурентної діагностики, у межах якої здійснюється конкурентний SWOT-аналіз, що охоплює зовнішній аудит конкурентного маркетингового середовища та внутрішній аудит конкурентного потенціалу підприємств;

– підсистема формування набору конкурентних стратегій, призначенням якої є визначення підходів до розробки стратегій і формування стратегічного портфелю підприємств.

Рекомендовані елементи управління конкурентоспроможністю підприємства такі:

- планування: розробки продукції; виробництва; збуту;
- організація: оптимізація організаційної структури; забезпечення ресурсами; стимулювання збуту;
- мотивація: робітників підприємства; контрагентів;
- контроль: якості управлінських рішень; якості продукції; якості ресурсів; реалізації управлінських рішень; відстеження рівня конкурентоспроможності [77].

Планування в управлінні конкурентоспроможністю охоплює формулювання місії та довгострокових цілей підприємства, оцінку забезпеченості ресурсами процесу управління конкурентоспроможністю, а також загальну оцінку системи планування на підприємстві.

Мотивація в управлінні конкурентоспроможністю підприємства спрямована на забезпечення результативності роботи персоналу, передбачає формування мислення у керівників і працівників підприємств. Зміни, що супроводжують процес впровадження управління конкурентоспроможністю, є своєрідними носіями новацій, які змінюють звичайний хід подій або містять потенційну загрозу ситуації, що склалася на підприємстві, отже вони нерідко зустрічають опір з боку співробітників підприємств. Причини опору змінам як небажаним нововведенням можна згрупувати у чотири групи: особисті, економічні, соціально-психологічні, організаційні.

Контроль в управлінні конкурентоспроможністю підприємства полягає у спостереженні та оцінці процесу здійснення управління конкурентоспроможністю, який забезпечує досягнення поставлених цілей та реалізацію обраних конкурентних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку. Він проводиться за наступними напрямками: оцінка маркетингової активності підприємств конкурентів, SNW-аналіз конкурентоспроможності підприємств,

оцінка джерел виникнення конкурентних ризиків, загальна оцінка системи контролю в управлінні конкурентоспроможністю.

Важливим напрямком здійснення контролю в управлінні конкурентоспроможністю підприємств є вивчення маркетингового аспекту їх діяльності, оскільки саме маркетинговий підхід дозволяє вирішувати ринкові проблеми найбільш раціональним шляхом, планувати й організовувати діяльність на ринку з урахуванням передбачуваних тенденцій споживчого попиту, вчасно виявляти ринкові можливості і використовувати їх, перетворюючи в конкурентні переваги.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

З позиції процесного підходу стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

– функція цілевстановлення обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;

– функція планування передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;

– функція організація забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

– функція мотивація забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– функція контроль забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства - вибір стратегічних господарських підрозділів із

перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства слід спрямувати на:

- нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства формуванням захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень - їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників на певному ринку.

Умовами успішного стратегічного управління конкурентоспроможністю є:

- наявність чітких конкурентних цілей і постійний перегляд портфеля конкурентних маркетингових стратегій, оснований на місії підприємств, на специфіці конкурентного маркетингового середовища та на бажанні досягти певних конкурентних переваг;

- перспективне бачення - повинно бути присутнє переконання правильності стратегій, впевненість у тому, що бачення досягаємо і стоїть затрачених на нього зусиль, а також існування зацікавленості у впровадженні стратегій у життя;

- систематичне програмування використання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств для реалізації конкурентних маркетингових стратегій;

- концентрація головних зусиль на пріоритетних напрямках роботи у необхідний час;

- гнучкість стратегічної поведінки, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягання максимального результату;

- коректний порядок дій скоординованого керівництва.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю у системі маркетингового менеджменту підприємств передбачає управління функціями менеджменту на

основі стратегічного підходу з метою ефективного використання внутрішнього конкурентного потенціалу і забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємствам.

В сучасних економічних умовах важливого значення при стратегічному управлінні набувають інформаційні технології, які надають підприємствам засоби для забезпечення різноманітних типів зв'язків для швидкого збору, реєстрації та актуалізації інформації, проведення багатомірного аналізу для оброблення даних і підтримки прийняття ефективних управлінських рішень; дозволяють істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок забезпечення ефективної роботи з інформацією, а також створення гнучких механізмів роботи підприємства з погляду планування, оцінки і моніторингу її діяльності [27].

Проблемними ділянками товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» при реалізації маркетингової політики є: низький ступінь оновлення асортименту; відсутність можливості індивідуального замовлення; низький ступінь використання ціни як інструмента маркетингової політики; низький ступінь узгодження ціни з іншими елементами комплексу маркетингу; неефективне використання можливостей збуту на всіх доступних сегментах ринку; відсутність практики розробки довгострокових прогнозів збуту; відсутність прогресивних форм і методів продажу у діяльності підприємства; низька координація збутової, рекламної, сервісної політики; низький рівень вивчення збутової політики конкурентів; відсутність рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту; відсутність визначення цілей системи просування; відсутність системи визначення потенційного сегменту споживачів; відсутність системи збору та оцінки інформації від каналів зворотного зв'язку; відсутність визначення загального бюджету системи просування товарів та послуг просування; відсутність використання реклами, пропаганди та заходів зі стимулювання збуту.

Рекомендовано перелік маркетингових функцій щодо управління конкурентоспроможністю в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (див. тал. 3.4).

Рекомендований перелік маркетингових функцій щодо управління конкурентоспроможністю в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*

Функція	Характеристика
Дослідницька функція	Проведення маркетингових досліджень: опитувань, експериментів, спостережень; кабінетних досліджень на основі використання статистичних збірників, бюлетенів, інформації.
Визначення конкурентних цін	Дослідження конкурентоспроможності різних товарів Визначення закономірностей поведінки покупців, типологія споживачів і сегментація ринку, визначення поточних і перспективних потреб покупців.
Управління асортиментом і якістю товарів	Формування асортиментної політики з урахуванням життєвого циклу виробів Формування асортименту із забезпеченням пріоритету споживача Здійснення контролю якості продукції Розробка пропозицій з вдосконаленням асортименту з урахуванням вимог споживачів і стадій життєвого циклу товарів Участь у розробці специфікацій нових і поліпшених товарів відповідно до вимог споживачів Розробка пропозицій щодо створення нової продукції, вдосконалення існуючої.
Управління збутом і розподілом товарів	Складання планів збуту товарів Розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи торгового персоналу Розробка рекомендацій з вдосконалення організації, плануванню й управлінню збутовою діяльністю підприємства Визначення ефективності методів продажу товарів і форм обслуговування споживачів.
Управління рекламою і стимулюванням збуту	Визначення об'єктів реклами і сегментів ринку, на яких необхідно рекламувати продукцію Вибір і застосування найбільш ефективних методів проведення реклами, що враховує особливості товарів, а також особливості ринку Організація реклами за допомогою засобів масової інформації. Підготовка статей і інформаційних матеріалів, сценаріїв для рекламних роликів Здійснення прямої поштової реклами
Організація участі в виставках, ярмарках, виставка-продаж.	Підготовка необхідних документів і матеріалів. Організація виставок, ярмарок, виставок-продажів Розробка пропозицій щодо формування фірмового стилю, організація реклами за допомогою фірмових виробів (плакатів, буклетів, афіш та інше) Організація стимулювання збуту покупців, посередників і збутового персоналу Організація зв'язків із громадськістю.

*Джерело: розробка автора

Визначення підходів до формування конкурентних стратегій передбачає визначення прихильності керівництва підприємства до раціоналістичного процесу планування або поведінкового.

Раціоналістичний підхід базується на плановому прийнятті рішень і зумовлює створення структури комплексної системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Поведінковий підхід використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють у підприємствах, на основі швидкої реакції на виникаючі проблеми.

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» ми рекомендуємо використовувати комбінований підхід до формування конкурентних стратегій, який дозволяє повніше реалізувати концепцію динамічного бачення. Формування стратегічного портфелю передбачає розробку та оцінку альтернатив конкурентних стратегій, їх вибір і формування.

Однією з умов успішного виконання стратегії є рівень керівництва цим процесом щодо реалізації стратегії менеджери вищого рівня повинні здійснюватись наступні дії: своєчасне і чітке делегування повноважень; тісний взаємозв'язок між директором підприємства і керівниками відділів та між самими керівниками відділів; особисте управління послідовністю виконання стратегії; розвиток спонукальних мотивів у виконавців стратегії; розробка системи оціни результатів; визнання заслуг і винагорода тих, хто досягнув визначених результатів; особисте керівництво процесом стратегічних змін.

Конкурентні переваги повинні відповідати певним критеріям: повинні бути значимими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху; повинні бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступні для легкого відтворення конкурентами.

Для визначення конкурентних переваг застосовується наступна система показників, що відбивають сильні та слабкі сторони в конкурентній позиції підприємства. До основних ознак "конкурентної сили" відносяться: ступінь унікальності товару; лідируюче положення на ринку; високий ступінь диференціації товару; інноваційні переваги; гнучкий менеджмент;

До ознак «конкурентної слабкості» відносяться: зростання доходів повільніше, ніж у середньому по ринку; падіння репутації у покупців; відносно високі витрати; незначний вплив фірми на ринок; неможливість протистояти погрозі поглинання.

Визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг базується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю: підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій - підприємство не може підтримувати переваги

в конкуренції, не розширяючи їх за допомогою розробки портфелю конкурентних маркетингових стратегій; основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні покращання, нововведення і зміни; конкурентні переваги перетворюють систему створення цінності, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжок цінностей підприємства, постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими складає невід'ємну частину створення і підтримання переваг; перевищення регламентаційних бар'єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів; ставлення до персоналу як до найважливішого стратегічного ресурсу підприємств; виділення як пріоритетних найбільш сильних конкурентів у якості взірця для порівняння, джерела нових знань і стратегічної мотивації, стимулу для вдосконалення.

Незадовільна організація і мотивація управління конкурентоспроможністю є наслідком невпевненості і невдоволення. Конкурентна позиція характерна для привабливих галузей у порівно нестабільному середовищі. Критичним фактором конкуруючої стратегії є здатність зберегти та зміцнити фінансове положення підприємства, у зв'язку з цим рекомендується: акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу; зміцнення служби реалізації (продажів); інвестування у зростання продуктивності; скорочення витрат; заходи щодо захисту та збереженню конкурентних переваг на ринку, що скорочується; злиття з підприємством, що має значні фінансові ресурси.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності підприємства як учасника ринку мають стати: регулювання цін на продукцію та послуги; ретельне вивчення специфіки своїх ринків збуту; виконання основних вимог збутової логістики; вдосконалення проектування, використання найсучасніших техніки і технології, вхідний контроль якості сировини, матеріалів; використання маркетингових інструментів – святкові розпродажі, бонуси, дисконтні картки; збільшення продуктивності праці шляхом правильної кадрової політики, створення належних умов праці і відпочинку, мотивація праці, активізації

людського чинника; збільшення рентабельності товарообороту шляхом оптимізації витрат обігу; підвищення ефективності використання основних фондів. Лише дія у комплексі всіх показників може вивести на дійсно високий рівень конкурентоспроможності.

Висновки до III розділу

З метою удосконалення управління конкурентоспроможністю, у роботі було розроблено комплексну систему управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу, суть якої полягає в сукупності взаємопов'язаних стратегічних процесів і засобів, що реалізуються в контексті загальних управлінських функцій для забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств на основі динамічного бачення.

Рекомендовано склад системи планування управління конкурентоспроможністю: підсистема цілепокладення; підсистема моніторингу та конкурентної діагностики; підсистема формування набору конкурентних.

У систему управління конкурентними перевагами входять: підсистема маркетингового управління конкурентними компетенціями; підсистема управління конкурентними активами.

Стосовно загальних умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства головними з них є такі: цінова політика щодо конкурентоспроможності товарів; інвестиційна політика держави щодо реалізації конкурентоспроможної продукції; оподаткування підприємств, що випускають конкурентоспроможну продукцію; кредитна політика держави і банківських структур щодо підприємств, які реалізують конкурентоспроможну продукцію і щодо самої конкурентоспроможної продукції (розробка, освоєння, виробництво); регулювання імпорту продукції; регламентація фінансового обліку; антимонопольна політика.

ВИСНОВКИ

У 2003 році відкрився гіпермаркет METRO Cash & Carry на ринку України. На сьогодні магазини компанії пропонують асортимент з близько 29 000 найменувань продовольчої та непродовольчої продукції. Гіпермаркет співпрацює з українськими та міжнародними компаніями, біля 90% товарів підприємство закуповує в українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів. Торгівельна площа магазинів складає - до 10 000 кв. м., а загальна площа будівлі - до 16 000 кв. м. Під час своєї роботи в Україні підприємство інвестувало в свій розвиток понад 460 млн. євро. Ознайомившись з фінансовими результатами діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за минулі роки, можна стверджувати, що дохід від реалізації зменшився на 8%, хоча зросли адміністративні витрати 18%. Незважаючи на економічну кризу в Україні фінансовий стан все ж таки можна вважати привабливим.

На сьогодні основними обставинами забезпечення конкурентоспроможності є: використання наукових підходів до стратегічного менеджменту; забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; застосування сучасних методів дослідження й розробок; розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта; формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Формування стратегічної системи управління конкурентоспроможністю продукції підприємства повинно відповідати вимогам, що забезпечують: орієнтацію виробництва на попит, потреби ринку; постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва й одержання оптимальних результатів з меншими витратами; господарську самостійність тим, хто несе відповідальність за кінцеві результати діяльності підприємства чи його структурних підрозділів; гнучкість, здатність здійснювати поточне коригування цілей і програм у залежності від стану кон'юнктури ринку; забезпечення взаємозв'язку між матеріальними, фінансовими, інформаційними та трудовими потоками

підприємства; формулювання вимог до якості продукції, транспортування, потребою, споживанням; використання новітньої інформаційної бази з комп'ютерною технікою для різноманітних розрахунків при прийнятті обґрунтованих і найкращих рішень.

Нами сформовано класифікацію чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за двома групами: внутрішні та зовнішні. На нашу думку, до внутрішніх чинників впливу на стратегічне управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» потрібно зарахувати: систему управління; фінансове забезпечення, можливість додаткових інвестицій та доступ до фінансових ресурсів; виробничі потужності підприємства і виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів (сировини, матеріалів, напівфабрикатів). Зовнішніми чинниками управління конкурентоспроможністю підприємства або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, на нашу думку, є: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища.

Нами усі критерії конкурентоспроможності продукції згруповано за ознаками, які мають вартісну оцінку, належать до групи цінових критеріїв: ціна, собівартість, рентабельність виробництва і реалізації; друга група об'єднує властивості, виражені в натурально-речовій формі: якість, асортимент, естетичні властивості продукції (упаковка, дизайн), імідж підприємства, сервісне обслуговування.

Нами класифіковано властивості, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, а саме: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

У процесі формування політики стратегічного управління конкурентоспроможністю необхідно орієнтуватися на такі умови: науково-технічний рівень і ступінь використання новітніх винаходів; конкурентоспроможність товарів за «ціною - якістю» та ступенем задоволення споживчих потреб; ефективність використання ресурсів; рівень фінансової стійкості підприємства. Для

забезпечення послідовного та збалансованого розвитку підприємства на основі вказаних умов формуються етапи процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства: реалізація функцій управління; планування процесу, управління впровадженням технологій, формування методів менеджменту або способів впливу керівної системи на підлеглих через використання сукупності матеріальних та моральних стимулів; формалізація методів менеджменту, що передбачає їх перетворення у конкретні розпорядження, вказівки та накази; забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.

В процесі роботи в підприємстві дотримуються шести золотих правил у спілкуванні з клієнтами: постійна наявність товару на полицях магазину; найкращі цінові пропозиції; безпечне пакування товарів; висока якість товарів; широкий асортимент актуальних та найвибагливіших пропозицій продукції; професійне обслуговування в магазині.

За допомогою цих концепцій постійно формують нові проекти підвищення конкурентоспроможності підприємства, найбільш успішними серед яких є такі:

- розподіл продукції з низькими цінами на ринку відповідно до категорій Mass Merchandising Articles, Price Fighters, Super Push;
- акцент на найвигідніших пропозиціях у журналі Metro Post;
- визначення категорій товарів відповідно до потреб споживачів;
- розширення площі відділів ТЦ з найбільшим попитом;
- концепція «Rasci» для розподілу обов'язків персоналу.

Також постійно проводиться моніторинг потреб споживачів. Відповідно до цих досліджень змінюється не тільки асортимент продукції, але і площі магазину, які займають відповідні їм відділи. Така політика вказує на гнучкість компанії до змін попиту споживачів.

Стратегічні зміни щодо управління конкурентоспроможністю підприємства слід спрямувати на: модифікацію організаційної структури управління конкурентоспроможністю підприємства; формування нової інформаційної чи комунікаційної технології конкурентоспроможності підприємства; формування

якісно нової організаційної культури, що передбачає реструктуризацію корпоративного управління; формування нової системи стимулювання працівників у ході покращення конкурентоспроможності підприємства; вдосконалення існуючих методів і стилю управління; підвищення кваліфікації та компетенції персоналу у контексті розвитку конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація стратегії управління конкурентоспроможністю в підприємстві залежить від системи взаємовідносин між регіональними владними, соціальними, економічними та іншими діючими структурами, яка формується і використовується як знаряддя побудови стосунків, їх регулювання та розвитку.

До складу політичних віднесені наступні її елементи: мережа взаємозв'язків між підприємством і владними, соціальними, економічними та іншими регіональними інститутами; політичний інтерес - внутрішнє джерело поведінки учасників відносин підприємства і середовищем які можуть носити економічний, соціальний або інституціональний характер і визначають методи їх реалізації; політична свідомість, яка передбачає уявлення працівників та підприємства цілей, завдань, методів управління ним, які спрямовані на забезпечення реалізації певних інтересів підприємства; політичний процес в підприємстві об'єднує сукупність видів діяльності, які спрямовані на досягнення політичних інтересів.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства за допомогою вибору стратегічних позицій припускає виконання таких етапів: аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

Основними чинниками, що впливають на конкурентоспроможність реалізованої продукції: ціна продукції, чим нижчою буде ціна реалізації, тим товар буде конкурентоздатніший; якість продукції, споживач за інших рівних

умов обере ту продукцію якості якої вища; асортимент продукції., підприємство, що представлене на ринку ширший асортимент продукції має значну перевагу перед іншими підприємствами; механізм державної підтримки вітчизняних підприємств за рахунок державних дотацій, коли отримують певні конкурентні переваги порівняно з іноземними підприємствами.

В умовах викликів воєнного часу коли порушені логістичні ланцюгі постачання, знижена купівельна спроможність населення, збільшені ризики безпеки для персоналу та інфраструктури, підвищена роль цифрових каналів продажу з метою удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» запропоновано:

- підвищення гнучкості постачання, це - диверсифікація постачальників, орієнтація на локальних виробників, створення резервних логістичних маршрутів;

- підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в умовах цифрової трансформації - розвиток онлайн-платформи для гуртових та роздрібних клієнтів; впровадження big data (великі дані) для прогнозування попиту;

- упровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в діяльність компанії: це впровадження програм лояльності з акцентом на малий та середній бізнес, гнучкі системи знижок та кредитування для підприємців;

- розвиток соціальної відповідальності що включає в себе підтримку гуманітарних ініціатив, постачання критично важливих товарів, створення безпечних умов праці для співробітників;

- забезпечення та підтримка оптимального рівня фінансової стійкості за рахунок оптимізації витрат за рахунок автоматизації процесів, розробки сценарного планування (best case, worst case, base case).

Таким чином, удосконалення стратегічного управління ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» має ґрунтуватися на інноваційності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Це дозволить компанії зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність на українському ринку в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Акімов Є. В., Шпортюк Н. Л. Розробка стратегії зміцнення і розвитку конкурентоздатного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 75-76.
2. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 210-221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_11_29
3. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
4. Бєлова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 86-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_13
5. Бондар Ю. А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3
6. Бузецька К. І. Удосконалення моделі бізнес-процесів управління фінансовою безпекою підприємств: тези. Харків, 2022. *Збірник матеріалів конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта»*. URL: <https://eces.nure.ua/nauka/mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferencija-suchasni-strategii-ekonomichnogo-rozvitku-nauka-innovacii-tabiznes-osvita>.
7. Бшарат Н. Шляхи підвищення потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2019. № 20. С. 48-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2019_20_7

8. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., Маркіна І. А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту : монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг : Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Виноградова О. В., Асанова А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 4-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_3_3
10. Владимирська Н. І., Лаптева В. В. Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства на основі пошукового моделювання. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2019_18_1_9
11. Волянська-Савчук Л. В., Руднєва В. Ю., Радішевська В. В. Діджиталізація як потужний чинник забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 68. С. 38-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2023_68_6
12. Вороніна А. В. Менеджмент : навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське : ДДТУ, 2019. 356 с.
13. Гавенко М. С., Орлов О. О. Маркетингові дослідження конкурентної позиції підприємств торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. С. 46-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_12
14. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2021_1_11
16. Данько Т. І., Яворська Н. П., Тупісь М. М. Ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 6. С. 30-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_6_6

17. Дашко І. М. Аналіз факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_4
18. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
19. Добровольська О. В., Зубко О. В., Корогод І. А. Менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств – домінанти в системі антикризового менеджменту. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 12. С. 151-157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_12_21
20. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 440 с.
21. Економічний аналіз діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». URL: https://otherreferats.allbest.ru/economy/00168548_0.html#text (дата звернення: 19.12.2025).
22. Євтушенко Н. О., Варницький В. В. Конкурентоспроможність підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 12-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_3_4
23. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_1_5
24. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2022_3-4_6
25. Євтушенко Н. О., Никончук Є. П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_2_5
26. Звітність українських підприємств. ТОВ «МЕТРО кеш енд кері». URL: <https://zvitnist.com/>

27. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравелла, 2019. 464 с.
28. Кацемір Я. В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_9
29. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. с. 107-113.
30. Кіндрацька Г. І. Оцінювання платоспроможності українських підприємств: проблемні аспекти типових методик. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 3. С. 133-143.
31. Коптева Г. М. Сучасний стан та тенденції розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). С 140-143. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/29.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
32. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/252604/251605> (дата звернення 27.10.2025).
33. Котенко С. І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1. С. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_32
34. Коцій О. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 71-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_1_12
35. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Буримченко А. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах інформаційної економіки. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 79-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_2_14

36. Кучмєєв О. О. Умови формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 29. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2022_29_12
37. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 203 с.
38. Левків Г. Я., Подра О. П., Леськів Г. З., Гинда С. М. Управління маркетинговою діяльністю : ситуаційні вправи : навч. посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 190 с.
39. Лихачевська А. Ю. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(2). С. 146-149. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_13)
40. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 276 с.
41. Лупак Р. Л., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Матеріально-технічне забезпечення зміцнення конкурентних позицій торговельних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 74-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_16
42. Малярєнко Т. А. Стратегічне управління та управління змінами : навч.-мет. пос. для студентів. Маріуполь : Український інститут кризового менеджменту та розв'язання конфліктів, 2020. 44 с.
43. Мальська М. П., Білоус С. П. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Київ : SBA-Print, 2020. 190 с.
44. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
45. Менеджмент : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів : Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

46. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *pidru4niki.com*. URL: https://pidru4niki.com/19570411/marketing/metodi_otsinyuvannya_konkurentospromozhnosti_pidpriyemstva.
47. Мігаладій О. В. Фактори формування конкурентоспроможності у системі управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_8
48. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
49. Олейнікова Л. Г. Взаємозв'язки між рівнями конкурентоспроможності. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 85-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Triv_2022_2_10
50. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
51. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
52. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» [Електронний ресурс]. URL: <https://www.metro.ua/>
53. Павловські Г. Оптимізаційно-інформаційна модель управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал №Інтернаука№*. Серія: Економічні науки. 2022. № 11. С. 185-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_11_26
54. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.
55. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
56. Писаренко С. В., Молодцов Р. Ю., Кулинич А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства: поняття, підходи, методи. *Бізнес-*

- навігатор*. 2021. Вип. 5. С. 29-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_5_6
57. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131с.
58. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств : монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг : Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
59. Про компанію «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua/about-metro> (дата звернення: 19.12.2025).
60. Пугачевська К. Й., Данилко М. М., Хроменко Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності бізнес-середовища. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_5
61. Рекуненко І. І, Д'яконова І. І., Лаврик Є. І., Павленко О. О. Конкурентоспроможність як елемент стратегічного менеджменту в контексті сталого розвитку країни. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 1. С. 330-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_41
62. Рибчук А. В., Процишин О. Р., Зінкевич В. І. Системний аналіз підходів до управління конкурентоспроможністю продукції підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 183-188.
63. Різник Н., Берестецька О., Іваськів Н. Моделювання конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі економетричного підходу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 533-540. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2021_2_59
64. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 1. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2022_1_5

65. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
66. Салоїд С., Аріков В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до оцінки. *Менеджмент сучасного бізнесу в умовах трансформаційних перетворень економіки*. 2019: Сучасні підходи до упр. підприємством.
67. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 59-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13
68. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_11
69. Сарай Н. І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_3_9
70. Сарай Н. І., Годзіра Д. О. Ділова репутація торговельного підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності в макро- та мікросередовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 62-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_1_13
71. Серeda Д. Конкурентоспроможність як напрямок розвитку підприємства в сфері торгівлі й надання послуг. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2018. № 8. С. 137-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2018_8_12
72. Скиба М. Б., Березньова М. Г. Удосконалення стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. *Економіка та управління підприємствами*. № 19, 2018. С. 335-341. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/57.pdf.

73. Слободянюк Н. О., Юнацький М. О., Сіраш С. С. Огляд сучасних тенденцій розвитку торгівлі в Україні та світі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 25, ч. 2. С. 128-132. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/28.pdf (дата звернення: 19.12.2025).
74. Смірнов О. О. Ефективність використання економічної діагностики у визначенні конкурентоспроможності підприємства на ринку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2022_8_11
75. Соболева Г. Г. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4. С. 88-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_4_16
76. Соціальні ініціативи. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua/chomu-metro/blagodiynist> (дата звернення: 19.12.2025).
77. Стратегічне і економічне управління підприємством : опорний конспект лекцій / укл. Ляхович Л. А. Тернопіль : Західноукр. нац. ун-т, 2019. 87 с.
78. Стратегічне управління : навч. посіб. / Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.
79. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. Харків : Планета-Прінт, 2018. 120 с.
80. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
81. Таран-Лала О. М., Павленко Я. В. Особливості конкурентоспроможності підприємств та їх взаємодія в сучасних умовах господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 47-52.
82. Товариство з обмеженою відповідальністю «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2024 р. URL:

- https://zvitnist.com/32049199_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_METRO_KESH_E (дата звернення: 19.12.2025).
83. Управлінські рішення. URL: https://arm.naiiau.kiev.ua/books/osnovu_menedjmentu/files/Tema_3.pdf (дата звернення: 19.12.2025).
84. Устік Т. В., Будаков Н. О., Протащук С. С. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 2. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2019_2_39
85. Фелинюк О. О. Оптимізація витрат, як засіб для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 14(2). С. 19-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_14\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_14(2)_6)
86. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». URL: https://promotions.metro.ua/zvit-2024/page/7?_ga=2.215479319.1212138215.
87. Хлебнікова Т. М., Темченко О. В., Хлебніков В. О. Реінжиніринг як механізм забезпечення конкурентоспроможності організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_54
88. Цінові переваги. Офіційний сайт ТОВ «МЕТРО Кеш Енд Кері Україна». URL: <https://www.metro.ua/chomu-metro/tsinovi-perevahy-vid-METRO> (дата звернення : 19.12.2025).
89. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с.
90. Шимко О. В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 440-446. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_1_65
91. Шкрібень Р. П., Харнам М. В., Отенко І. П. Формування стратегічного потенціалу безпеко-орієнтованого розвитку підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. Вип. 4 (46). С. 256-264.

92. Шульга Л. В. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_54
93. Яворська Н. П., Данько Т. І. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 11. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_11_10
94. Яременко О. Ф. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=111393> (дата звернення: 19.12.2025).
95. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174-177.