

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту

(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства

(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи ЕКМ-22-1

Музика М.А.

(прізвище, ініціали)

Спеціальність 051 Економіка

(код і повна назва спеціальності)

Освітня програма Економічна кібернетика

(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Степанова О.В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри



(підпис)

Полозова Т. В.


(прізвище, ініціали)

2024 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка  
(код і повна назва)  
Освітня програма Економічна кібернетика  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ   
Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Музиці Марії Алішерівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства

затверджена наказом по університету від 03.11.2023 р. № 1293 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13.01.2024р.

3. Вихідні дані до роботи Теоретичні та практичні розробки вітчизняних та закордонних авторів, періодичні видання, законодавство України, статистичні дані, Фінансові звіти, Звіти про управління, Інтернет-джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретико-методичні засади зростання конкурентоспроможності підприємства. 2. Аналіз діяльності та конкурентного середовища ТОВ «АТБ-Маркет». 3. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет». Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів)

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження.
2. Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».
3. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.
4. Формальні та матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
5. Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».
6. Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет».
7. Динаміка активів та пасивів ТОВ «АТБ Маркет».
8. SWOT аналіз ТОВ «АТБ-Маркет».
9. Етапи розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.
10. Математична модель і метод її розв'язання.
11. Результати роботи розробленої програми.


6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1 )


Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	03.11. 2023-18.11. 2023	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	19.11. 2023-02.12. 2023	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	03.12. 2023-19.12. 2023	виконано
4	Оформлення роботи	20.12. 2023-29.12. 2023	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат, нормоконтроль	30.12. 2023-06.01. 2024	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	07.01. 2024-09.01. 2024	виконано
7	Рецензування роботи	10.01.2024-12.01. 2024	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	13.01.2024	виконано

Дата видачі завдання 03 листопада 2023 р.

Студент 

Керівник роботи  (підпис)

доц. Степанова О.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87 с., 19 рис., 14 табл., 48 джерел, 1 додаток.

КОНКУРЕНЦІЯ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ,  
ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНИЙ СТАТУС, КОНКУРЕНТНІ  
ПЕРЕВАГИ, МОДЕЛЮВАННЯ.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та економіко-математичне моделювання оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

Предметом дослідження виступають моделі і методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

Методи дослідження – аналітичний, графічний, статистичний.

Розглянуто теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розкрито сутність та проаналізовано основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Здійснено аналіз діяльності та проаналізовано загальні відомості про досліджуване підприємство (ТОВ «АТБ-Маркет»). Проведено аналіз основних фінансового-економічних показників ТОВ «АТБ-Маркет». Продіагностувано конкурентне середовище ТОВ «АТБ-Маркет». Обґрунтовано застосування обраної методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано математичну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Здійснено оцінку конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет». Наведено структурно-логічну схему результатів дослідження.

## **ABSTRACT**

Master's thesis: 87 p., 14 tables, 19 fig., 48 sources, 1 exhibit.

**COMPETITION, ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS,  
ENTERPRISE, COMPETITIVE STATUS, COMPETITIVE ADVANTAGES,  
MODELING.**

The purpose of the work is theoretical substantiation and economic-mathematical modeling of the assessment of the company's competitiveness (on the example of ATB-Market LLC).

The object of the study is the process of assessing the competitiveness of the enterprise (on the example of LLC «ATB-Market»).

The subject of the research are models and methods of assessing the competitiveness of the enterprise (on the example of LLC «ATB-Market»).

Research methods are analytical, graphic, statistical.

The theoretical aspects of assessing the competitiveness of the enterprise are considered. The essence is revealed and the main methods of assessing the competitiveness of the enterprise are analyzed. An analysis of the activity was carried out and general information about the investigated company (ATB-Market LLC) was analyzed. The main financial and economic indicators of ATB-Market LLC were analyzed. The competitive environment of ATB-Market LLC was diagnosed. The application of the selected method of assessing the competitiveness of the enterprise is substantiated. A mathematical model for assessing the competitiveness of the enterprise is proposed using the example of ATB-Market LLC. An assessment of the company's competitiveness was carried out using the example of ATB-Market LLC. A structural and logical diagram of the research results is provided.

## ЗМІСТ

Вступ .....	6
1 Теоретико-методичні засади зростання конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.1 Сутність і фактори конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	17
1.3 Класифікація конкурентних переваг та конкурентний статус підприємства.....	40
Висновки до першого розділу .....	45
2 Аналіз діяльності та конкурентного середовища ТОВ «АТБ-Маркет».....	46
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	46
2.2 Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» .....	49
2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».....	52
2.4 Діагностика конкурентного середовища ТОВ «АТБ Маркет» .....	56
Висновки до другого розділу .....	61
3 Моделювання оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет».....	63
3.1 Змістовна постановка задачі.....	63
3.2 Математична модель та алгоритм розв'язання поставленої задачі.....	65
3.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	69
3.4 Структурно-логічна схема результатів дослідження.....	75
Висновки до третього розділу .....	78
Висновки .....	79
Перелік джерел посилання .....	82
Додаток А Копії публікацій.....	88

## ВСТУП

Основною характеристикою підприємства в умовах конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства та результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно відстежувати зміни попиту і пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції та послуг, що реалізуються на ринку, і підвищувати конкурентоспроможність.

В умовах жорсткої конкуренції підприємствам доводиться постійно підвищувати свою конкурентоспроможність і приділяти увагу створенню певних конкурентних переваг у відповідних просторово-часових умовах. Тенденції глобалізації та інтеграції висувають все більш жорсткі та складні вимоги до підприємств різних видів економічної діяльності та призводять до посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках. У цьому контексті підприємства потребують створення якісних систем управління конкурентоспроможністю.

Конкурентоспроможність підприємств повинна ретельно та систематично оцінюватися та визначатися. Варто зазначити, що діагностика передбачає оцінку поточного рівня конкурентоспроможності та порівняння його із запланованим рівнем. З огляду на вищезазначене, необхідно описати сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства як явища, а також теоретико-методологічні, прикладні та інструментальні засади діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та економіко-математичне моделювання оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

Предметом дослідження виступають моделі і методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет»).

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади формування та зростання конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути основні відомості про ТОВ «АТБ-Маркет»;
- проаналізувати показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»;
- обрати математичну модель оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (ТОВ «АТБ-Маркет»);
- реалізувати запропоновану модель для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет».

Методологічною основою дослідження є вітчизняні та міжнародні наукові дослідження, підручники, навчальні посібники, монографії, наукові збірники, статті у фахових наукових виданнях, законодавчі та нормативно-правові акти, статистична інформація та електронні джерела.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані керівниками на різних рівнях управління для складання стратегії, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення стану цього показника.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність і фактори конкурентоспроможності підприємства

Рівень конкурентоспроможності є необхідною складовою стратегії розвитку підприємства в сучасній економіці. Однак слід зазначити, що забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на підприємстві потребує комплексу ефективних організаційних, технологічних, інноваційних, управлінських та інших заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. При цьому важливо враховувати, що постійні зміни у зовнішньому середовищі призводять до зростання невизначеності та ризику, а досягнення конкурентних переваг в умовах жорсткої конкуренції вимагає розробки довгострокових стратегій розвитку.

Таким чином, конкуренція визначає характер стратегії розвитку компанії, а тому підхід до її трактування потребує більш детального розгляду (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчені	Визначення
К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю	Наявність великої кількості незалежних покупців і продавців, що дозволяє вільно входити на ринок і виходити з нього..
Н.І. Перцовський	Процеси управління своїми конкурентними перевагами для досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб у межах правового поля..
П.С. Зав'ялов, Б.А. Райзберг	Процес взаємодії та конкуренції між фірмами-конкурентами з метою забезпечення кращих можливостей для продажу продукції та задоволення потреб клієнтів.
Г.Я. Кіперман	Економічна конкуренція між виробниками та постачальниками за найвигідніші умови продажу..

*Джерело: розроблено на основі даних [1-3]*

Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки характеризується інтенсивною конкуренцією у зв'язку з інтеграцією України в міжнародний економічний простір та збільшенням кількості потужних транснаціональних компаній на внутрішньому ринку. Тому питання підвищення конкурентоспроможності підприємств є пріоритетним у сучасних умовах розвитку [4]. Конкурентоспроможність є складним і багатогранним поняттям, яке застосовується до різних економічних категорій, таких як товар, підприємство, галузь і національна економіка. Аналізуючи теоретичні аспекти поняття конкурентоспроможності підприємства, слід зазначити, що існують різні підходи до його визначення, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [4-11]

Вчені	Визначення
П.Л. Алтухов	Порівняльна перевага, яку певна компанія має над іншими компаніями, що конкурують на ринку товарів і послуг.
А.Е. Воронкова В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс	Набір компетенцій (виробничих, інноваційних, кадрових та ресурсних), які певним чином взаємодіють між собою в різних сферах діяльності підприємства.
В.І. Крамаренко	Набір соціально-економічних характеристик, що відображають позицію компанії на ринку.
Г.Я. Кіперман	Здатність конкурувати з іншими виробниками та постачальниками аналогічної продукції на ринку, як з точки зору задоволення потреб клієнтів, так і з точки зору ефективності виробничо-господарської діяльності.
Н.В. Грицишин	Рівень компетентності компанії в певному секторі та її порівняльна перевага над іншими конкурентами, що працюють в регіоні, країні або за кордоном.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль	Здатність отримати конкурентну перевагу над іншими фірмами на певному ринку.
О.О. Гетьман, В.М. Шаповал	Здатність зайняти певну ринкову нішу протягом певного періоду часу.
Р.А. Фатхудінов	Здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію та його перевага над іншими підприємствами у відповідному секторі в країні та за кордоном.

*Джерело: розроблено на основі даних [4-11]*

Загалом, конкурентоспроможність - це відносна характеристика, яка вказує на здатність компанії розвиватися відповідно до своєї стратегії, конкуруючи з іншими учасниками ринку.

Водночас, досліджуючи поняття конкурентоспроможності, необхідно вивчити основні фактори її формування (рис. 1.1).

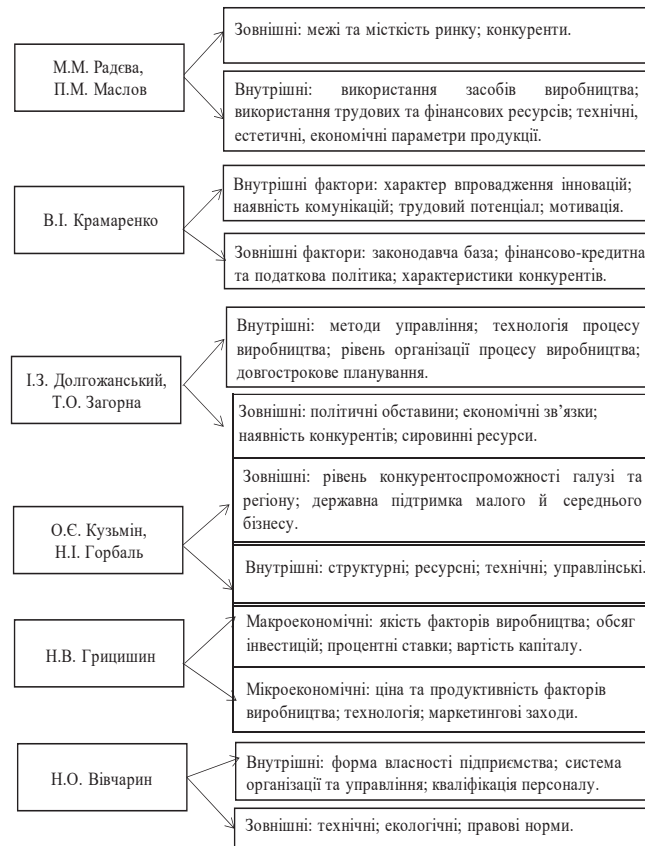


Рисунок 1.1 – Погляди вчених на фактори формування конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено на основі даних [12–15]*

Отже, оскільки на формування конкурентоспроможності підприємства впливає велика кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, розвиток конкурентоспроможності - це процес змін, який вимагає ефективного управління та стратегічного підходу до всіх складових організації, включаючи людські ресурси, зайнятість, кваліфікацію, технології, продукцію та ринки збуту.

Варто зазначити, що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності компанії необхідна на кожному етапі її розвитку. З метою посилення конкурентоспроможності на ринку необхідно розробити ефективні механізми та інструменти, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності. Керівництво підприємств повинно усвідомлювати необхідність створення системи управління, яка дозволить забезпечити належний рівень конкурентоспроможності, підвищити прибутковість та зміцнити свої позиції на ринку навіть у нестабільних умовах [17].

Отже, підприємства не зможуть підтримувати належний рівень конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, якщо не вживати активних заходів щодо створення конкурентних переваг та забезпечення стратегічного розвитку. Слід зазначити, що розвиток є необхідною умовою в різних сферах організаційної діяльності, таких як виробництво, фінанси, економіка, технології та навички. Кожне підприємство прагне досягти найбільш ефективних змін для реалізації своєї бізнес-стратегії з найменшими зусиллями. Оскільки сучасний етап розвитку економіки характеризується швидкими і непередбачуваними змінами та нестабільністю, кожне підприємство повинно забезпечити безперервний процес розвитку шляхом раціонального використання ресурсів, підвищення прибутковості, поліпшення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності [15].

Економічний розвиток - це незворотні, спрямовані та закономірні зміни в економічній системі протягом тривалого періоду часу, що відбуваються під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів. Оскільки всі види підприємницької діяльності взаємопов'язані та об'єднані для формування кінцевого результату, менеджерам необхідно приділяти велику увагу вивченню всіх сфер економічного розвитку - виробництва, інновацій, фінансів та інвестицій - для досягнення поставлених цілей [16].

Конкурентоспроможність є ринковою категорією з динамічно мінливими характеристиками. Тому, навіть якщо якісні характеристики

товару залишаються незмінними, його конкурентоспроможність може суттєво змінюватися залежно від кон'юнктури ринку, поведінки конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Аналізуючи визначення сутності поняття «конкурентоспроможність», можна виділити наступні характеристики цього поняття (рис. 1.2).

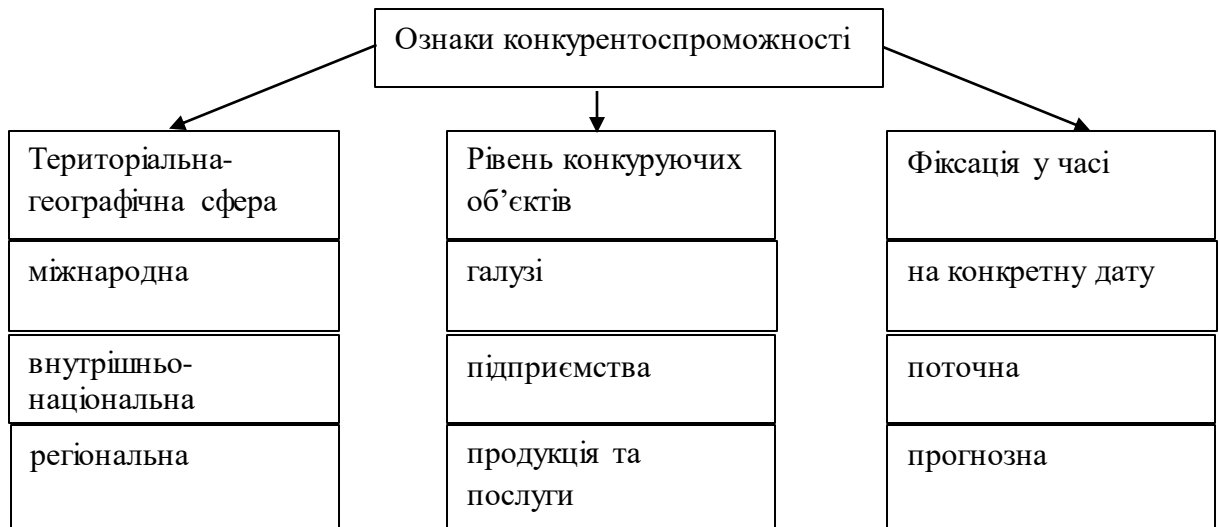


Рисунок 1.2 – Класифікація ознак конкурентоспроможності

*Джерело: розроблено на основі даних [16]*

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є наступні:

- застосування наукового підходу до стратегічного управління;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки та управління бізнесом;
- застосування сучасних методів досліджень і розробок (наприклад, програмно-цільового планування, теорії прийняття рішень тощо);
- врахування взаємозв'язків між функціями управління всіма процесами на всіх стадіях життєвого циклу підприємства;
- розробка системи заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності різних суб'єктів.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока ефективність виробництва, що досягається сучасною технікою, технологією та компетентними працівниками, а також здатність завойовувати та утримувати стабільну позицію на ринку протягом тривалого часу, що забезпечується ефективним використанням маркетингових принципів управління.

Категорія «корпоративна конкурентоспроможність» характеризується низкою ознак: порівнянність, просторовість, динамічність, суб'єктивність, атрибутивність, системність та об'єктивність.

Порівнянність означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається та аналізується шляхом порівняння його з реальними конкурентами, які виробляють аналогічну продукцію або пропонують аналогічні послуги на тому ж ринку.

Просторова прив'язка означає, що конкурентоспроможність підприємства визначається в межах конкретного ринку. Це пояснюється тим, що компанія може бути конкурентоспроможною на одному ринку і неконкурентоспроможною на іншому за тих самих умов.

Динамічність означає, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки компанія може бути конкурентоспроможною в один час, але втратити свої позиції в інший час. Тому для дослідження конкурентоспроможності підприємства необхідно постійно оцінювати її рівень, відстежувати показники, що її характеризують, та вивчати джерела її формування (технологія та навколишнє середовище, виробництво, збут, маркетинг, професійний та кваліфікований персонал, інновації та інвестиції, організація та економіка).

Ініціатива означає виділення набору параметрів, які складають конкурентоспроможність підприємства. А саме: висока якість продукції, використання сучасних технічних засобів і технологій, високий рівень кваліфікації персоналу, створення позитивного іміджу компанії та її продукції

у свідомості споживачів; реалізація комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпечення компанії матеріалами, робочою силою та фінансуванням; наявність патентів на оригінальні винаходи; використання передових методів управління.

Атрибуція - ідентифікація унікальних особливостей (наприклад, унікальність продукту, додаткові послуги, унікальні технології виробництва), які формують конкурентну перевагу підприємства.

Системність - дослідження всієї або максимально можливої кількості параметрів і умов, що складають конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язків і взаємозалежностей їх складових. Іншими словами, системний підхід означає сукупність наукових і практичних методів вирішення складних економічних проблем. [18].

Для того, щоб проаналізувати конкурентоспроможність компанії на ринку, необхідно дослідити фактори, які впливають на ставлення споживачів до компанії та її продукції, а отже, і на частку ринку, яку займає продукція компанії. Усі фактори конкурентоспроможності можна поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.3).

Об'єктивність означає, що дослідження конкурентоспроможності підприємств повинні ґрунтуватися на достовірній та перевірній інформації, що відображає об'єктивну реальність, а результати - на точних аналітичних розрахунках.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність господарських організацій, економічних, соціальних і природних умов, міждержавних і внутрішньодержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, що діють у глобальному середовищі, які впливають або можуть вплинути на функціонування підприємства [20].



Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

*Джерело: розроблено на основі даних [19]*

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність компанії здійснюється за допомогою загальноприйнятих методів. Після визначення місії та цілей компанії проводиться діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу компанії, виявлення факторів, що загрожують конкурентоспроможності потенціалу компанії, аналіз діяльності конкурентів, виявлення факторів, що забезпечують подальші можливості для досягнення стратегічних цілей компанії.

Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність компанії, економить час на передбачення можливостей, розробку плану дій у надзвичайних ситуаціях та розробку

заходів, які забезпечать перетворення загроз на корисні можливості. PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) та SWOT-аналіз часто використовуються для аналізу макроекономічних факторів і допомагають визначити загрози та можливості, з якими стикаються підприємства, а також виявити негативні фактори, які можуть знизити рівень ефективності використання потенціалу компанії [21].

Внутрішні фактори - це контрольовані фактори підприємства. До них відносяться:

- діяльність апарату управління та контролю підприємства (наприклад, структура організації та управління виробництвом, рівень професіоналізму та кваліфікації управлінського персоналу);

- система технічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш досконалі, забезпечує конкурентоспроможність підприємства та підвищує внутрішню гнучкість виробництва;

- сировина, матеріали та напівфабрикати. Якість сировини, повнота переробки та кількість відходів мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємств;

- збут продукції, обсяги реалізації та витрати на збут. Цей фактор має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Підприємство прагне досягти ефективного збуту шляхом реалізації продукції, яка користується попитом на ринку, стимулювання збільшення обсягів реалізації та розширення ринку збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності компанії.

Тому при оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю компанії необхідно враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають або потенційно можуть вплинути на її формування.

## 1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найпоширенішими є ті, що характеризують ринкову позицію компанії (продукту). Їх можна поділити на формальні та матричні моделі для дослідження окремих видів діяльності (бізнесів) підприємств. До формальних методів належать:

- модель М. Портера;
- модель «продукт-ринок» (І. Ансофф);
- моделі накопиченого досвіду;
- модель життєвого циклу продукту (PLC);
- моделі життєвого циклу технології.

До матричних моделей відносяться:

- модель BCG;
- метод McKinsey;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод RIMS;
- методи характеристики рівнів корпоративного управління;
- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- методи експертного оцінювання;
- методи картографування стратегічних груп;
- методи характеристики рівня фінансово-господарської діяльності підприємства;
- методи фінансово-економічного аналізу.

Розглянемо кожен з цих методів та визначимо особливості їх застосування.

Методи характеристики ринкової позиції підприємства можна поділити на формальні та матричні моделі дослідження.

Під формальними моделями зазвичай розуміють відображення економічних процесів і явищ з точки зору економіко-математичних методів. У країнах з ринковою економікою широко поширене уявлення про моделі як про інструменти формулювання стратегій, що відображають динамізм процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищі, хоча вони не обов'язково повинні бути формалізовані у вигляді математичних співвідношень. У таблиці 1.3 наведено формальні моделі, їхні сильні та слабкі сторони, а також застосовність для дослідження певних видів діяльності (бізнесу) підприємств [22].

Розглянемо модель конкурентних переваг М. Портера [23]. В основі цієї моделі лежить матриця конкурентних переваг, запропонована американським вченим. Вибір стратегії визначається характером конкурентної переваги компанії. Ця перевага може виникати за рахунок диференціації витрат або продукту і може бути застосована до ринку в цілому або до окремих (сфокусованих) сегментів всередині ринку. Відповідно до моделі, існує три основні конкурентні стратегії:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- спеціалізація.

Прикладами компаній, що реалізують стратегію лідерства за витратами, є Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість) та Commodore (офісне обладнання). Основна мета при виборі такої стратегії - мінімізувати виробничі витрати та випередити конкурентів.

Таблиця 1.3 – Формальні моделі дослідження діяльності підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Можна визначити комплексний вплив зовнішніх факторів на конкуренцію.	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Необхідно та можливо
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів компанії та визначає характер діяльності компанії на ринку.	Для проведення аналізу потрібен професійно підготовлений і кваліфікований персонал.	Необхідно та можливо
Модель накопиченого досвіду	Можна оцінити закономірність формування витрат відповідно до певних обсягів виробництва, порівняти витрати конкурентів, що працюють на тому ж ринку, і визначити необхідність зміни стратегії.	У секторах і на ринках з низькими темпами зростання збільшення виробництва з метою зниження витрат може призвести до перевиробництва.	Можливо тільки для певних секторів
Модель життєвого циклу товару	Знання етапів життєвого циклу продукту допомагає планувати та оцінювати витрати, вигоди та інвестиції.	Якщо модель нетрадиційна (без окремих етапів), стає складно визначити, на якому етапі знаходиться попит на той чи інший товар.	Можна робити прогнози зміни первинного попиту в окремих стратегічних економічних регіонах.

*Джерело: розроблено на основі даних [22]*

Всесвітньо відомі бренди є класичними прикладами стратегій диференціації: Соса-Сола та «Оболонь» в індустрії напоїв, Toshiba та LG в електронній промисловості, якісне обслуговування клієнтів IBM в комп'ютерних продуктах та унікальні електронні продукти Hewlett-Packard та Iphone.

Метою стратегії спеціалізації є максимальне задоволення потреб споживачів. Ця стратегія базується на диференціації або лідерстві за витратами в цільовому сегменті, або на тому й іншому. Наприклад, автомобільний бренд Mercedes-Benz орієнтується на заможних споживачів, оскільки він задовольняє їхні потреби краще, ніж інші бренди. Загалом, стратегії концентрації допомагають досягти великої частки ринку у вузькому сегменті з невеликою загальною часткою ринку.

Поради Портера щодо створення стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організації вже мають певну конкурентну перевагу, але не завжди відомо, як її досягнуто. Ця модель в основному використовується в галузях з низькими темпами зростання або в стагнації.

Перейдемо до наступного методу - моделі товарного ринку. Ця модель базується на матриці, запропонованій І. Ансоффом, і дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів компанії та визначити характер дій на ринку. Вибір конкретних стратегій залежить від ступеня насиченості ринку та можливості постійного поповнення виробництва. Напрямок розширення діяльності підприємства визначається типом ринку, на якому воно функціонує, і продукцією, яку реалізує. Якщо підприємство працює на розвиненому ринку і продає освоєну продукцію, йому слід обрати стратегію глибокого проникнення на ринок; якщо продає нову продукцію - стратегію розвитку нового продукту. Якщо підприємство працює на новому ринку і продає вдосконалену продукцію, то слід обрати стратегію розширення ринку; якщо продукція є новою, то слід обрати стратегію диверсифікації. Таким чином, визначення напрямку розвитку за допомогою цієї моделі базується на характеристиках продукту та ринку, які дозволяють організації розвиватися в одному або декількох секторах. Однак часто пропонують додати до матриці Ансоффа ще один елемент, який визначає регіон або країну, де компанія планує вийти на ринок.

Наступна модель накопиченого досвіду передбачає створення стратегій мінімізації витрат. Суть цього полягає в тому, що чим вища частка компанії в секторі економіки, тим більший загальний накопичений обсяг виробництва, а отже, тим нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, можливість досягти нижчих витрат, ніж у конкурентів, залежить від відповідного сектору економіки та позиції підприємства на ринку. Хоча модель є практичною, її можна використовувати лише в тих секторах економіки, де витрати відіграють важливу роль.

Моделі життєвого циклу продукту можуть бути використані для розробки ринкової стратегії компанії. Моделі життєвого циклу продукту використовуються для планування виробництва продуктових лінійок на різних стадіях життєвого циклу продукту (дослідження (поява), вихід на ринок, зростання, насичення і занепад) і для розробки стратегій для різних продуктів на різних стадіях життєвого циклу. П'ять етапів життєвого циклу продукту показані на горизонтальній осі (час), а вертикальна вісь представляє продажі (прибуток).

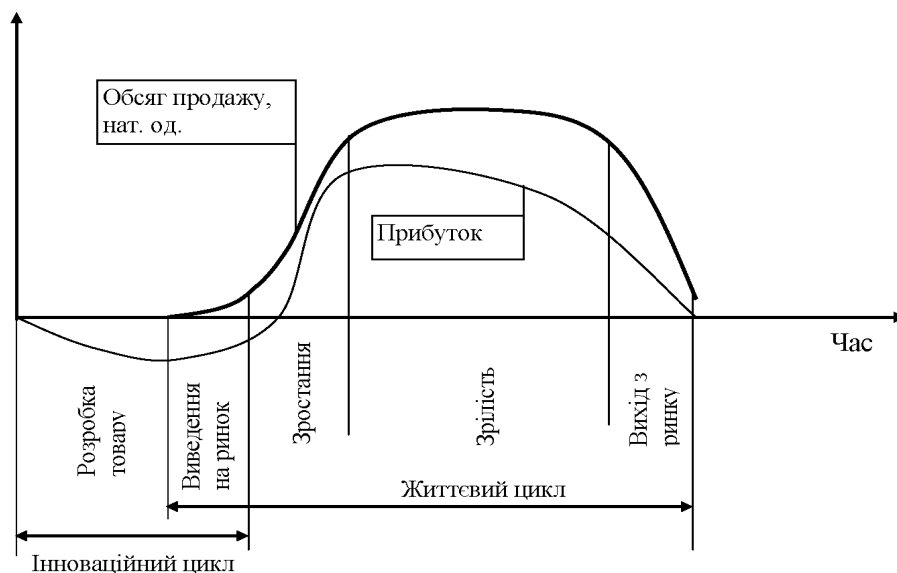


Рисунок 1.4 – Крива Життєвого циклу товару

*Джерело: розроблено на основі даних [22]*

ЖЦТ визначаються для кожного продукту окремо, оскільки тривалість кожного етапу і характер кривих залежать від низки факторів, які варіюються від продукту до продукту (рис. 1.4). Наприклад, може бути відсутня початкова фаза або фаза зрілості, тобто перехід від фази зростання до фази спаду. Тому важко визначити, на якій стадії попиту перебуває конкретний продукт. Цей метод є дуже корисним для оцінки переходу первинного попиту на продукт.

Таблиця 1.4 – Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока релевантність для розробки стратегії; можливість опрацювання стратегічних проблем підприємства; основа для аналізу взаємодії між різними сферами діяльності та різними етапами розвитку кожної сфери діяльності.	Стратегічні економічні фактори Оцінка проводиться лише за двома характеристиками Темпи зростання ринку не обов'язково дають адекватну оцінку його привабливості.	Рекомендації можуть бути нечіткими; Труднощі у визначенні важливості факторів; - Різні підходи до оцінки ;
Метод (модель) МакКінсі	Більш гнучка, ніж матриця BCG. Привабливість ринку за рахунок збільшення кількості факторів оцінки.	Можливість компаній позитивно впливати на зовнішнє середовище не береться до уваги	Можливо
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії Якісні та кількісні показники Стратегічний вибір може бути обґрунтованим; Надає можливість підтримувати баланс між надлишком та нестачею фінансування; та Надає можливість збалансувати надлишки та нестачу фінансування через розробку СПБ для перспективних підприємств; ЖЦП на різних етапах	Застосування в (переважно) капіталомістких галузях Відсутність критеріїв відбору показників для оцінки параметрів матриці; Суб'єктивізм у визначенні вагових коефіцієнтів для оцінки показників;	Можливо, але обмежено

Продовження таблиці 1.4

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод ADL	Ідентифікація стратегічного аналізу Можливість визначити цілі, ринки, позиції та внесок у бізнес-портфель кожного з бізнес-сегментів компанії. Багатовимірність для опису портфеля компанії. Отримання багатовимірної моделі для опису портфеля компанії. Це дозволяє окремим бізнес-лініям компанії Окремі бізнес-лінії компанії	Проблемність ідентифікації шляхів, що визначають реальну траєкторію розвитку кожного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність та схематичність структури, що може призвести до механічного прийняття поверхневих та помилкових рішень; нехтування інноваційними стратегіями.	Можливо
Модель Hofer/ Schendel	Позиціонування існуючих проєктів, визначення та формулювання ідеальних проєктів.	Основні стратегії в моделі стосуються кількох клітинок матриці одночасно. Не робиться різниці між сильними, середніми та слабкими підприємствами.	Можливо
Метод PIMS	Саме використання емпіричного матеріалу долає розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (моделі дозволяють виміряти відносну якість продукції).	Цей метод не може бути застосований до високотехнологічної галузі, оскільки опитування в основному націлене на організації, які вже досягли певної позиції на ринку,	Можливо, але обмежено

*Джерело: розроблено на основі даних [23-25]*

Невід'ємною частиною формальної методології дослідження є модель LST. Ця модель дозволяє компаніям підтримувати та покращувати свої конкурентні переваги в майбутньому. Модель базується на концепції життєвого циклу, а її врахування в процесі прийняття стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень технологічного розвитку та наслідки його

використання, сприяючи оптимальному розподілу коштів та інвестуванню в передові та перспективні технології виробництва. Перераховані вище методи використовуються підприємствами, які прагнуть зберегти або розширити свої конкурентні переваги та збільшити кількість конкурентних переваг.

Перейдемо до детального розгляду матричної моделі. Переваги та недоліки матричного підходу, а також потенціал його використання представлені в таблиці 1.4.

Візьмемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже проста у використанні і дозволяє визначити стратегічний простір кожного стратегічного господарського елемента, бізнес-лінії та продукції компанії, тобто стратегічну позицію бізнесу компанії і на основі цього аналізу вибрати правильну (оптимальну) стратегію дій компанії, пов'язану з виробництвом і реалізацією продукції, а також стратегію перерозподілу потоків капіталу між різними стратегічними господарськими елементами для оптимізації. Цей метод базується на матриці BCG (рис. 1.5) і є методом формулювання стратегічних варіантів діяльності компанії за окремими стратегічними господарськими елементами і підприємствами.

Удосконаленою версією матриці БКГ є матриця McKinsey. Вона була створена для визначення стратегій інвестування та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє компаніям оцінити свій продуктовий портфель і сформулювати стратегії для кожного напрямку бізнесу (продуктового, СПБ, СЕЕ, СЗГ).

Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка показує, що необхідно зробити для конкретного продукту (напрямку діяльності, СЗГ, СПБ):

- впровадити стратегію зростання;
- реалізувати стратегію догляду;
- реалізувати стратегію виходу.

Темп приросту ринку, %	Високий	20	"Зірка"	"Знаки запитання", "Дика кішка"
	Низький	10	"Дійна корова"	"Собака"
			2	1
			Висока	Мала
			Відносна доля ринку	

Рисунок 1.5 – Матриця БКГ

*Джерело: розроблено на основі даних [23]*

Цікавим прикладом є модель SHELL (модель Shell/DPM). Цей метод базується на матриці DPM (Direct Policy Matrix), модифікованій версії матриці McKinsey. Ця матриця може бути використана на будь-якому етапі життєвого циклу продукту. Її параметрами є привабливість галузі (загальні критерії оцінки стану і потенціалу галузі та конкурентоспроможності компанії).

У матриці Shell/DPM грошові потоки є критерієм стратегічного вибору, тоді як довгострокова стратегічна життєздатність вимірюється рентабельністю інвестицій. Кожен з дев'яти квадрантів матриці (рис.1.6) відповідає певному стратегічному варіанту (розвиток, збереження або скорочення діяльності). Модель поєднує два критерії стратегічного вибору: грошовий потік та рентабельність інвестицій.

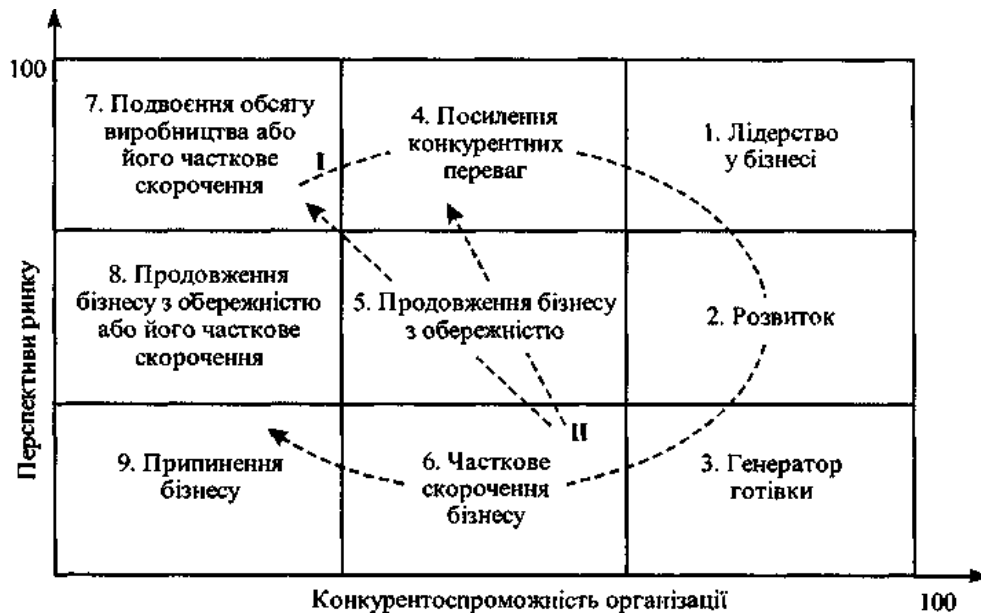


Рисунок 1.6 – Матриця Shell/DPM

*Джерело: розроблено на основі даних [23]*

Наступна модель базується на чіткому розмежуванні різних рівнів стратегічного планування і називається моделлю Хофера/Шенделя.

Існує три рівні стратегічного планування: рівень компанії, бізнес-рівень та функціональний рівень. Одним з основних припущень цієї моделі є те, що залишок грошових коштів не повинен дорівнювати нулю. Модель фокусується на позиції існуючих підприємств у матриці розвитку продукт-ринок, визначенні ідеального кластеру цих підприємств та розробці методу створення ідеального кластеру.

Цей метод може бути використаний на основі матриці, що складається з двох багатовимірних (багатофакторних) змінних (параметрів). Конкурентна позиція підприємства розраховується за критеріями, що використовуються для побудови матриці McKinsey, але метод ADL розрізняє наступні п'ять категорій конкурентної позиції:

- маргінальна;
- слабка;
- центр;

- сильна;
- домінуюча.

Проаналізувавши розміщення продуктів у матриці, можна визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу компанії. На основі отриманих даних було обрано три стратегії:

- стратегія розвитку;
- стратегія вибору;
- стратегія відмови.

Цей метод був розроблений в компанії General Electric в середині 1960-х років і називається методом «Вплив ринкової стратегії на прибуток» (PIMS - Profit Impact of Market Strategy). Цей метод намагається узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважається, що, використовуючи приблизно 30 змінних, модель здатна визначити приблизно 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних приблизно 3 000 компаній, переважно з Північної Америки та Європи. Фактори прибутковості в усіх галузях проранжовані в рамках моделі, що дозволяє порівнювати дані, отримані на емпіричному матеріалі моделі, з даними, що характеризують діяльність компаній, які працюють у відповідних галузях. Таким чином, модель дозволяє аналізувати вплив ринкових стратегій на прибутки компаній.

Перейдемо до розгляду другої частини методології.

Першим методом аналізу є SWOT-аналіз. Загальну схему цього аналізу наведено на рис. 1.7.

## SWOT-аналіз



Рисунок 1.7 – Матриця SWOT[24]

*Джерело: розроблено на основі даних [24]*

В основі методу SWOT-аналізу лежить матриця, яка описує взаємозв'язок між слабкими і сильними сторонами, загрозами і можливостями компанії в зовнішньому середовищі і встановлює їх парність. Цей метод дозволяє виявити та оцінити ступінь впливу, а також визначити силу взаємодії між різними факторами зовнішнього середовища та внутрішнього середовища компанії з метою встановлення її стратегічної позиції.

Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії дій. Це: стратегії, спрямовані на зміцнення ринкової позиції компанії; стратегії, спрямовані на вибіркоче поліпшення конкурентної позиції; стратегії, спрямовані на вибіркоче збільшення частки ринку і пошук нових прибуткових секторів ринку; стратегії, спрямовані на поступове скорочення діяльності і планомірний вихід з цієї сфери діяльності; або стратегії виживання.

На перетині окремих складових груп формується поле. Ці поля характеризуються специфічними комбінаціями, які необхідно враховувати в процесі розробки певних типів стратегій: поле СІМ - визначає розробку стратегій, спрямованих на підтримку і розвиток сильних сторін підприємства

з метою реалізації можливостей у зовнішньому середовищі; поле СЛС - орієнтує стратегії на протидію загрозам за рахунок використання внутрішніх резервів сфера SLM - спрямовує поведінку підприємств на використання можливостей для подолання слабких сторін внутрішнього потенціалу. У цьому контексті виникає нагальна потреба у розробці стратегій як подолання загроз, так і усунення слабких сторін компанії, що завжди є складним завданням. Основною перевагою використання матриці є те, що існуючі загрози та ринкові можливості можна порівняти з сильними та слабкими сторонами компанії. До недоліків можна віднести недостатнє врахування факторів зовнішнього середовища, необхідність окремої профільної таблиці для аналізу зовнішнього середовища, а також потребу в значних витратах часу та висококваліфікованому персоналі.

Наступний метод - SPACE-аналіз.

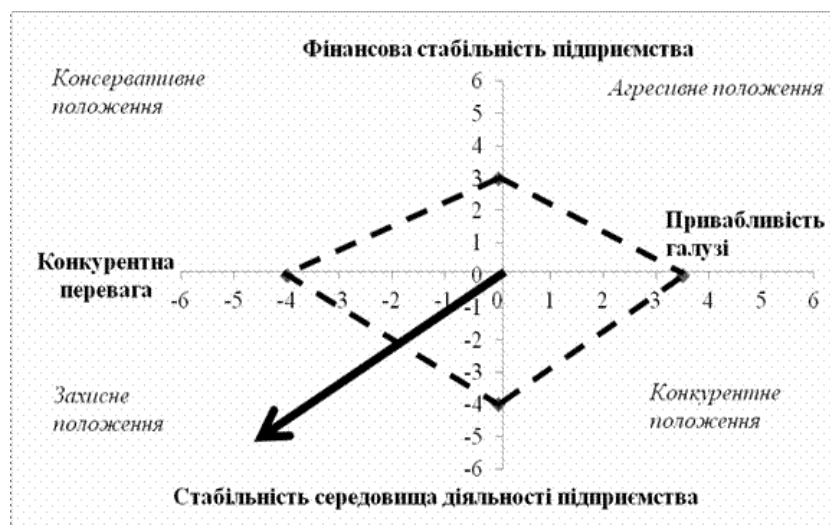


Рисунок 1.8 – Матриця SPACE для підприємства

*Джерело: розроблено на основі даних [25]*

Цей аналіз дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії та визначити подальші дії для розвитку компанії на основі двох факторів: внутрішнього стану компанії та її зовнішньої позиції. В основі методу лежить матриця оцінки стратегічної позиції та дій SPACE (рис. 1.8). Оцінка здійснюється за чотирма групами критеріїв стратегічної позиції підприємства:

- фінансова стійкість підприємства;
- привабливість галузі економіки;
- конкурентоспроможність та ринкова позиція підприємства;
- стабільність галузі.

Кожен фактор оцінюється експертами за шкалою від 0 до 6. Цей метод використовується для діагностики стану малих та середніх підприємств (МСП) та вибору варіантів стратегії.

На рисунку 3 показано вектор, який вказує, якої стратегії слід дотримуватися компанії; SPACE-аналіз визначається за чотирма системами координат, що характеризують привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентну перевагу компанії та її фінансовий стан. На основі експертних оцінок проводиться оцінка 6-8 найбільш важливих для компанії параметрів. Наприклад, фактори макроекономічної стабільності включають технологічні зміни, конкурентний тиск і бар'єри входу на ринок; фактори галузевого потенціалу - потенціал зростання, потенціал прибутку і використання ресурсів; фактори конкурентних переваг - частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукції і лояльність клієнтів; фактори фінансової стабільності - фінансова залежність і ліквідність, грошові потоки, серед іншого. Після оцінки значення кожного фактору розраховується середнє значення факторів у кожній групі і отримані значення відкладаються на осях координат системи координат SPACE.

Вектори наносяться відповідно до того, на якій відстані від центру координат знаходяться розраховані значення. Найбільш актуальними є такі групи стратегічних механізмів:

1) проактивні:

- розширення виробництва та збуту;
- цінова конкуренція з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;

- просування бренду;
- 2) конкурентні:
  - пошук фінансових ресурсів;
  - розвиток мереж збуту;
- 3) консервативні:
  - зменшення виробничих витрат при одночасному підвищенні якості продукції;
  - скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки;
- 4) оборонні:
  - звернути особливу увагу на механізми запобігання загрозам;
  - вийти з ринку.

Метод LOTS був розроблений у 1980 році і використовувався для оцінки ринкового потенціалу гіалуронової кислоти. Це був корисний маневр компанії Pharmacia для просування свого продукту Healon, який здійснив революцію в сучасній офтальмологічній хірургії. Мета цього методу полягає в тому, що кожна компанія намагається адаптувати свою поведінку до запитів споживачів. При цьому можуть використовуватися різні моделі бізнес-стратегії та методи вирішення проблем. Кінцевою метою є встановлення позиції, в якій компанії, підрозділи та окремі особи можуть належним чином взаємодіяти із зовнішнім світом.

Методи, що використовуються для отримання експертної інформації, включають ранжування, попарне порівняння (парний аналіз), пряму оцінку і послідовне порівняння. Вибір методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), що підлягають оцінюванню, часових та економічних обмежень тощо. Для експертного оцінювання показників якості метрологічного забезпечення використовується метод безпосереднього оцінювання (бальної оцінки). Цей метод використовується тому, що він дозволяє вирішити поставлене завдання і є найменш трудомістким з інших перелічених методів. Під час опитування експерти

виставляють бал (за шкалою від 0 до 10), який, на їхню думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення. Результати оцінки кожного експерта представляються як реалізація деякої випадкової величини і застосовуються методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів та значущість отриманих оцінок [26].

Метод картування стратегічних груп - це графічний спосіб відображення конкуренції на галузевому ринку та відстеження змін у галузі. За допомогою мапування стратегічних груп конкурентів можна виявити бар'єри для руху, ідентифікувати маргінальні групи, визначити напрямки стратегічних змін, проаналізувати тенденції та спрогнозувати реакцію гравців.

Після визначення параметрів, необхідних для ідентифікації різних стратегічних груп у галузі, можна:

- відібрати найважливіші характеристики продуктів або компаній у галузі, з яких вибрати лише два показники;
- створюється карта з цими двома характеристиками;
- обрані характеристики розраховуються для продукту або компанії і продукт або компанія наноситься на карту;
- ті, що є близькими один до одного, об'єднуються в одну стратегічну групу;
- навколо кожної групи стратегій малюється коло.

Розмір кола відображає частку ринку певної стратегічної групи. Кожне коло може складатися з однієї галузі, яка є дуже великою на даному ринку, або з декількох галузей, що займають схожі стратегічні позиції. Коли метод картування стратегічних груп використовується для оцінки конкурентної позиції, вибір аналітичних показників залишається на розсуд дослідника. До таких показників відносяться ціна, якість, масштаби діяльності, рівень вертикальної інтеграції та широта асортименту продукції. Побудова графіків здійснюється на координатній осі.

Розглянемо методику характеристики рівня фінансово-економічної діяльності підприємства (табл. 1.5).

Методи фінансово-економічного аналізу - це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію та нормативних принципів дослідження фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.5 – Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей, систем та інтегрованих показників можна об'єктивно і точно пояснити сильні та слабкі сторони підприємств.	Недостатньо враховуються елементи (показники) систем управління бізнесом та маркетингу.	Доцільно та необхідно
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогностичний аналіз фінансового стану компанії враховує зміни внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування та дозволяє оцінити фінансовий стан з точки зору його відповідності стратегії розвитку компанії.	Недостатньо враховуються елементи (показники) систем управління бізнесом та маркетингу.	Доцільно та необхідно
Екстраполяція	Можна визначити потребу в чистому оборотному капіталі.	До уваги береться лише один фактор - обсяг продажів, тоді як рівень потреби визначається оборотністю запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та іншими факторами.	Можливо, але обмежено
Метод термінів Оборотності	Прогнозований чистий оборотний капітал.	Періоди оборотності не є стандартизованими і змінюються під впливом низки факторів, тому потрібні додаткові прогнози.	Можливо, але обмежено

Продовження таблиці 1.5

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Метод бюджетування	Визначає надлишок або дефіцит грошових коштів у відсотках від обороту компанії.	Реалістичність прогнозів притоку та відтоку грошових коштів залежить від ступеня невизначеності	Доцільно та необхідно
Метод складання прогнозової звітності підприємства	Залежно від результатів прогнозу, виробнича та фінансова стратегії компанії можуть бути скориговані.	Ступінь вірогідності отриманого результату.	Доцільно та необхідно

*Джерело: розроблено на основі даних [22]*

У процесі аналізу використовуються формальні, неформальні, економіко-математичні методи, описові, прогнозні та нормативні моделі, вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний та трендовий методи. Оскільки опис цих методів є досить об'ємним, доцільно описати методи, що застосовуються в ході подальших досліджень.

Наступним методом є прогнозування фінансового стану підприємств. Необхідність розробки прогнозової моделі фінансового стану підприємства обумовлена її використанням при розробці загальної фінансової стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами та оцінку його майбутніх можливостей. Основою для побудови прогнозової моделі є прогноз обсягів продажу та потреб у ресурсах. Існує чотири основні методи прогнозування фінансового стану підприємства:

- метод екстраполяції;
- метод періоду обороту;
- бюджетний метод;
- метод попереднього (прогнозного) балансу.

Метод екстраполяції ґрунтується на припущенні, що між оборотним капіталом і товарообігом існує пряма залежність, яка може бути виражена у

вигляді коефіцієнта (відношення чистого оборотного капіталу до товарообігу) або реляційної формули:

$$y = a + bx, \quad (1.1)$$

де  $a$  - постійна величина чистого оборотного капіталу;

$b$  - коефіцієнт регресії, що відображає залежність оборотного капіталу від обсягу продажів.

Метод періоду обороту базується на визначенні тривалості фінансового циклу за таким алгоритмом: період обороту запасів + період обороту дебіторської заборгованості - період обороту кредиторської заборгованості  $\times$  щоденний період обороту продажів.

$$T_{\text{фін.циклу}} = P_{\text{оборот.запас.}} + P_{\text{оборот.дебітор.}} - P_{\text{кредит.}} * O_{\text{оборот.}} \quad (1.2)$$

Методи бюджетування використовуються для планування надходження і витрачання коштів, що виникають в результаті різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної та фінансової), тобто для прогнозування грошових потоків підприємства. Розраховані відхилення між доходами і витратами свідчать про запланований приріст або зменшення коштів і є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Останнім методом є підготовка прогнозного звіту компанії. Прогнози в першу чергу використовуються для складання прогнозного балансу та прогнозного звіту про прибутки та збитки. Прогнозна звітність дозволяє виявити та оцінити зміни в активах компанії та джерелах їх формування в результаті господарської діяльності протягом планового (прогнозного) періоду.

Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції [27]. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, в яких оптимально організована робота всіх відділів і служб. На ефективність роботи

кожної служби впливає низка факторів: ресурси підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного відділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Метод базується на оцінці чотирьох груп показників (критеріїв конкурентоспроможності) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Критерії і показники конкурентоспроможності підприємства та товару

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1	2	3
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн./грн.	Відображає економічну ефективність виробництва.	Валові витрати/Обсяг випуску продукції
1.2. Фондовіддача, грн./грн.	Відображає ефективність використання основних засобів.	Обсяг випуску продукції / Середньорічна вартість основних виробничих фондів
1.3. Рентабельність товару, %.	Відображає ступінь прибутковості товарного виробництва.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Відображає незалежність підприємства від позикових джерел	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Він відображає здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання

Продовження таблиці 1.6

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад джерел покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Відображає ефективність використання оборотного капіталу. Відповідає часу, необхідному для проходження оборотним капіталом усіх стадій виробництва та обігу.	Виручка від реалізації продукції/ Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %	Показує ступінь прибутковості бізнесу компанії на ринку та сприятливість цін на товари.	Прибуток від реалізації x 100 / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Показує ступінь надлишкових запасів готової продукції. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Відображає ефективність ділової активності компанії та обслуговування споживачів.	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Показує економічну ефективність реклами та стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність продукту відповідати потребам його цільового використання.	Комплексний метод
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

*Джерело: розроблено на основі даних [27]*

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [27].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15 * E_B + 0,29 * \Phi_{П} + 0,23 * E_3 + 0,33 * K_T, \quad (1.3)$$

де  $E_B$  - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$  - значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_3$  - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_T$  - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Систематизувавши методи побудови конкурентної стратегії підприємства, слід зазначити, що:

– бажано розмежовувати сфери застосування різних методів. Формальні методи доцільно використовувати при аналізі спеціалізованих підприємств та/або на рівні підприємства з метою розробки стратегічних альтернатив та вибору конкретних стратегій розвитку підприємства (або бізнесу). Матричні (портфельні) методи переважно використовуються при діагностиці ринкової позиції підприємства по відношенню до його конкурентів, тобто при діагностиці структури асортименту продукції підприємства по відношенню до ситуації на ринку, тобто при діагностиці підприємства, яке має диверсифікований (різноманітний) асортимент продукції і може визначити свою позицію на ринку. Ці методи також можуть бути використані для підприємств, що виробляють один або кілька однотипних продуктів. У цьому випадку основною метою аналізу є не визначення доцільного рівня диверсифікації продукції на підприємстві, а відповідь на питання, чи бажано підприємству входити в нову сферу діяльності. Матричний (портфельний) метод є простим способом оцінки різних сфер (видів) діяльності підприємства. Один елемент структури

товарного ринку розглядається як сфера діяльності. На основі матриці різних сфер діяльності матричний метод графічно описує та порівнює стан різних видів діяльності підприємства по відношенню до таких змінних, як темпи зростання ринку, частка ринку та загальна привабливість галузі;

- метод характеристики рівня управління підприємством дозволяє оцінити (визначити) конкурентну позицію підприємства за ефективністю управління і показує, які управлінські рішення призводять до конкретної конкурентної позиції підприємства;

- для визначення стратегічної позиції підприємства, а також для формулювання та оцінки альтернативних варіантів цієї стратегії не завжди достатньо лише матричного аналізу. Іноді необхідно проводити стратегічний аналіз на основі застосування методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства. Основною причиною цього є те, що матричний метод не враховує деякі аспекти функціонування підприємства, зокрема механізми організації управління підприємством. Дослідження показують, що методи фінансового аналізу недостатньо використовуються, а фінансовий аналіз часто традиційно розглядається ретроспективно. Варто зазначити, що саме перспективний фінансово-економічний аналіз дозволяє здійснювати порівняльні прогнози і є основою для прогнозування майбутнього фінансового стану підприємств, що відповідає різним варіантам їх стратегії (стратегічним альтернативам). Методи прогнозування фінансового стану підприємства враховують зміни внутрішніх і зовнішніх умов, пов'язаних з функціонуванням підприємства, забезпечуючи при цьому оцінку фінансового стану з точки зору відповідності стратегії розвитку підприємства;

- усі методики мають певні недоліки та переваги, які визначають їх застосовність до практики вітчизняних підприємств. У багатьох методиках автор залишає за собою право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість врахувати галузеві, технологічні та інші особливості. Очевидно, що найбільш повну інформацію можна отримати лише

шляхом одночасного застосування багатьох методів, після їх глибокої адаптації до специфіки України.

### 1.3 Класифікація конкурентних переваг та конкурентний статус підприємства

Конкурентна перевага базується на ресурсах компанії: технологічних, технічних, людських, фінансових, інформаційних, просторових, управлінських та організаційних. Однак конкурентна перевага - це не лише наявність цих ресурсів, а насамперед ефективне використання всіх видів ресурсів та їх вдале поєднання. Щоб бути конкурентоспроможною на ринку, компанія повинна мати унікальну конкурентну перевагу. Тому важливим напрямком конкурентної переваги є формування ефективної стратегії розвитку, що базується на унікальному позиціонуванні компанії та фокусуванні на власній діяльності. Саме це забезпечує довгострокову конкурентну перевагу [28].

Наразі проблема посилення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стоїть дуже гостро. Першою причиною цього є інтеграція України в Європейський економічний простір. Оскільки наша країна є постіндустріальною державою, система управління фінансами українських підприємств має певне відставання від міжнародних організацій. Існує необхідність вивчення світового досвіду формування фінансових прогнозів і на цій основі розробки власних механізмів прогнозування.

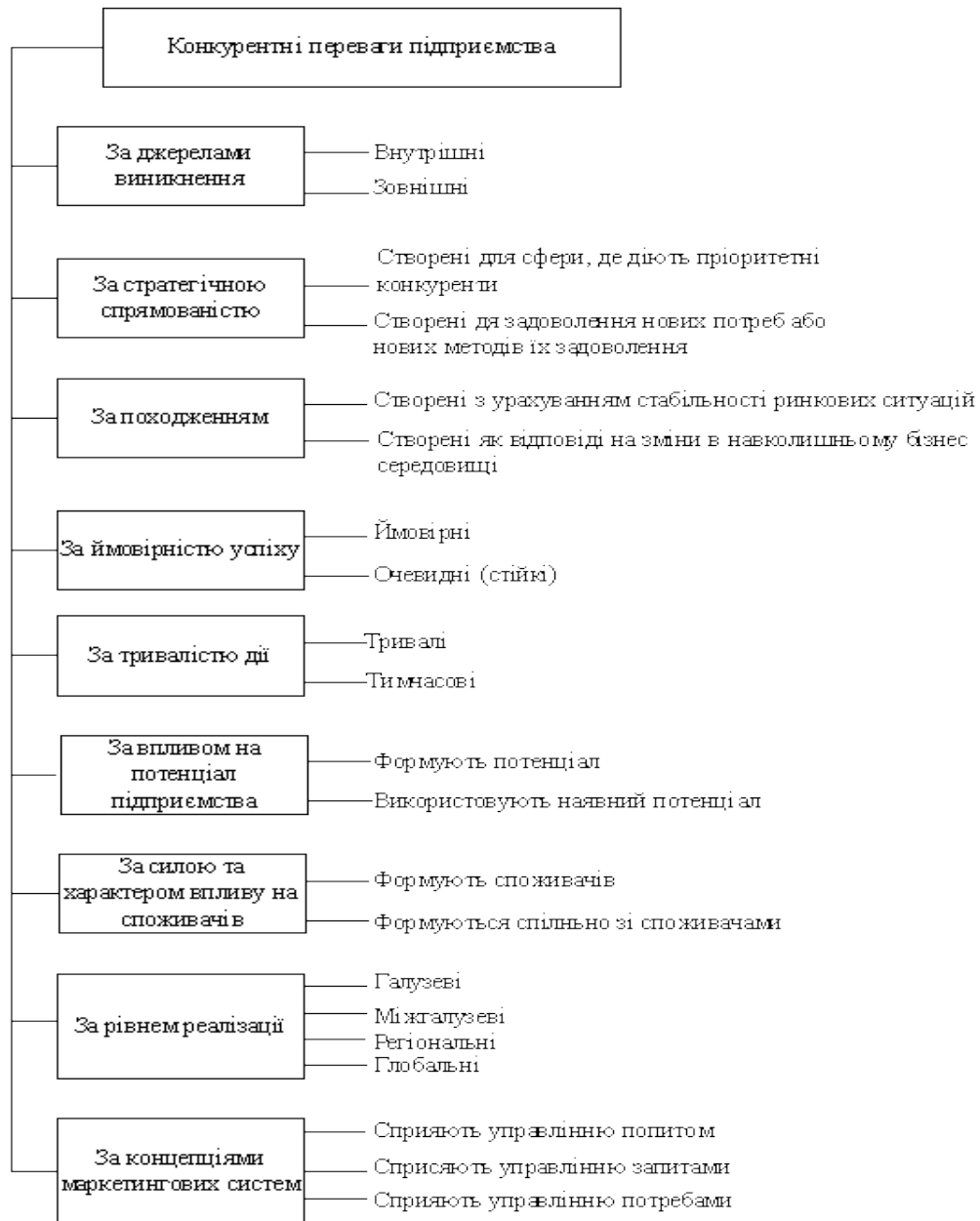


Рисунок 1.9 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено на основі даних [28]

По-друге, національна економіка наразі перебуває в критичній ситуації. Вона характеризується високим рівнем інфляції, зниженням доходів населення та загальною рецесією. Особливо негативно це впливає на фінансовий сектор організацій. Для підприємств криза має наступні наслідки.

Значне зростання операційних витрат, підвищення вартості фінансування, зниження попиту на продукцію та неможливість знайти фінансування.

У такій ситуації для будь-якої компанії дуже важливо мати сучасну і потужну систему конкурентного позиціонування, яка дозволяє з максимально можливою точністю прогнозувати варіанти майбутнього стану компанії в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища.

Такий зростаючий інтерес до регулювання конкурентної позиції обумовлений виникненням необхідності вдосконалення системи конкурентного позиціонування для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на європейському ринку, а також нестабільним економічним становищем українських підприємств.

Багато авторів підкреслюють, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств є не тільки самостійним процесом, а й невід'ємною частиною процесу планування, першим етапом якого є фінансове прогнозування. Функція фінансового прогнозування конкурентної ситуації здебільшого зводиться до передбачення мінливих умов і можливих довгострокових шляхів інноваційного розвитку організації.

Перелік завдань прогнозування конкурентної ситуації на підприємствах можна узагальнити наступним чином [29- 30]:

- проаналізувати прогнозні документи для визначення додаткових коштів, які знадобляться підприємству для очікуваного збільшення обсягів виробництва в майбутньому;
- визначення очікуваного темпу інноваційного зростання фінансових ресурсів протягом прогнозного періоду;
- визначення найбільш ефективного використання фінансових ресурсів;
- визначення можливих фінансових ресурсів.

Іншими словами, виходячи з вищезазначених документів, перелік основних завдань, які повинна виконувати сучасна система управління конкурентним середовищем на підприємстві, виглядає наступним чином:

- визначення очікуваної конкурентної позиції фінансових ресурсів у прогностичному періоді;
- визначення раціонального та ефективного використання фінансових ресурсів;
- виявлення потенційних резервів створення та збільшення фінансових ресурсів для розширення та відтворення;
- управління конкурентною позицією та використанням фінансових активів.

Для визначення шляхів покращення конкурентної позиції підприємства необхідна обґрунтована та достовірна оцінка. У зв'язку з багатоваріантністю формування конкурентної позиції підприємства її діагностика є складовою процесу інноваційного стратегічного планування і пов'язана з необхідністю формулювання інноваційних управлінських рішень щодо характеру та напрямів діяльності підприємства.

У процесі діагностики визначається рівень досягнення критеріїв задоволеності всіх стейкхолдерів ринкового сегмента. Виходячи з цього, діагностика конкурентного стану підприємства визнається засобом формування інформаційно-аналітичного підґрунтя для розробки та прийняття інноваційних управлінських рішень щодо забезпечення умов функціонування підприємства на ринку.

Спочатку визначаються інноваційні фактори, які впливають на компанію, а потім ці інноваційні фактори групуються і далі оцінюються, щоб з'ясувати, як вони впливають на компанію (рис. 1.10).

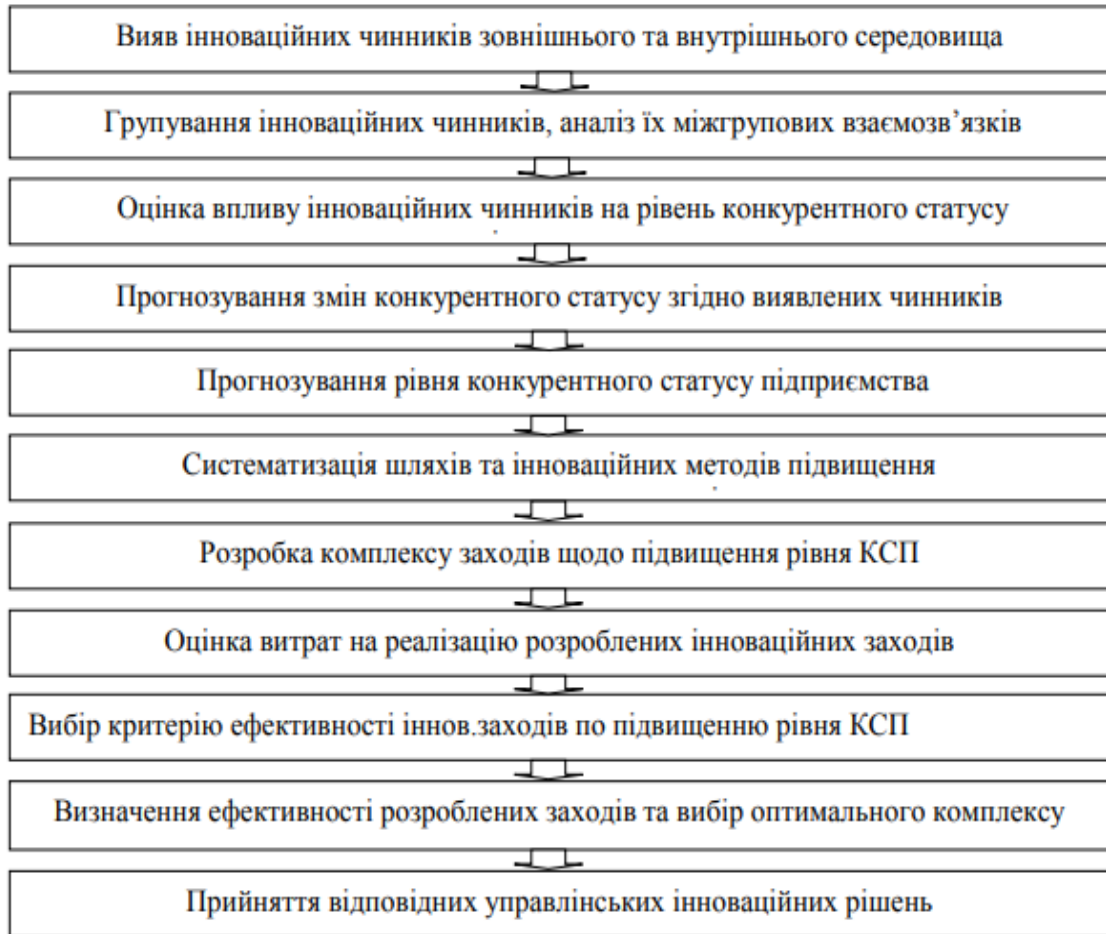


Рисунок 1.10 – Етапи інноваційного управління конкурентним статусом підприємства

*Джерело: розроблено на основі даних [29-30]*

Оцінюється рівень конкурентної позиції після зміни впливу інноваційних факторів, розробляються заходи щодо підвищення рівня конкурентної позиції на цій основі, розраховуються витрати на реалізацію цих інноваційних заходів та обираються критерії інноваційності, які прояснюють, чи є застосована методика ефективною чи ні. На завершальному етапі необхідно оцінити ефективність розроблених інноваційних заходів і прийняти стратегічне рішення про впровадження або модифікацію комплексу заходів щодо поліпшення конкурентної позиції відповідної компанії.

## Висновки до першого розділу

У першій частині цієї роботи проаналізовано теоретичні засади концепції конкурентоспроможності підприємства:

- конкурентоспроможність підприємств характеризує можливість та ефективність адаптації до умов конкурентного середовища;

- до ознак, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, належать порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність. Дотримання цих характеристик є необхідною умовою проведення аналітичної роботи та запорукою вирішення проблем і досягнення цілей підприємства;

- аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності та ризику в процесах виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції утримати конкурентні позиції підприємства та збільшити частку ринку, яку займає підприємство.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»**

«АТБ-Маркет» - українська мережа дисконтних супермаркетів.

Повне найменування компанії: Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет».

Компанія вважається створеною як юридична особа з моменту державної реєстрації.

Торгова мережа «АТБ» була заснована в 1993 році в місті Дніпро як єдине підприємство, що складалося з шести продуктових магазинів; у 1998 році компанія була перейменована в «АТБ-Маркет», що розшифровується як «АгроТехБізнес», із тих пір всі магазини «АТБ» працюють під одним брендом і в одному форматі [34].

За майже 30 років компанія виросла до найбільшої торговельної мережі національного масштабу, і на початок 2022 року торговельна мережа «АТБ» продовжувала демонструвати високі темпи зростання, налічуючи 1 346 магазинів у 294 населених пунктах у 22 регіонах України.

Науковий підхід до розробки маркетингової стратегії, логістики, управління якістю продуктів харчування та обслуговування клієнтів дозволив компанії зайняти лідируючі позиції в українському секторі роздрібної торгівлі як за кількістю покупців, так і за обсягами продажів та податковими витратами.

Щодня понад чотири мільйони українців роблять покупки в магазинах «АТБ».

За підсумками 2022 року товарообіг мережі склав 176,9 млрд грн.

«АТБ» наразі є найбільшим роботодавцем, в якому працює понад 50 000 осіб. Співробітники на керівних посадах і ті, хто працює в торговельній мережі, пройшли спеціалізоване навчання в навчальних центрах компанії [34].

Основні відомості про підприємство представлено у табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Загальний опис ТОВ «АТБ-Маркет»

Повне найменування юридичної особи (станом на 22.10.2023)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АТБ-МАРКЕТ
Скорочена назва	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Статус юридичної особи (станом на 22.10.2023)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30487219
Дата реєстрації	19.07.1999
Уповноважені особи	ШАПОВАЛОВА НАТАЛІЯ АНАТОЛІЇВНА
Розмір статутного капіталу	9 930 148,65 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами Інші: 46.34 Оптова торгівля напоями 46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, **0, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, ПРОСПЕКТ ОЛЕКСАНДРА ПОЛЯ, будинок **

*Джерело: розроблено на основі даних [34]*

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет» може здійснювати свою діяльність відповідно до Статуту, Конституції України, Господарського кодексу України та інших нормативних документів, від свого імені набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Якість товарів контролюється відповідно до міжнародної системи безпеки харчових продуктів НАССР. Магазили мережі працюють по всій території України, включаючи прифронтові міста, намагаючись якнайшвидше відновлювати пошкоджені магазини [35].

Місія «АТБ-Маркет» - забезпечувати українців високоякісними продовольчими та непродовольчими товарами першої необхідності за найнижчими цінами. Компанія гарантує якість своїх товарів завдяки використанню високоефективних технологій та етичним методам ведення роздрібно́ї торгівлі [35].

Як і інші організації, «АТБ-Маркет» є багатоцільовою системою. Крім того, компанія є комерційною організацією, і її діяльність має бути прибутковою.

Оскільки повний опис дерева цілей організації не є необхідним для пояснення теми цієї роботи, ми можемо обмежитися найпоширенішими маркетинговими цілями компанії. Це наступні цілі:

- збільшення частки ринку;
- максимізація прибутку.

Мережа супермаркетів «АТБ-Маркет» входить до складу великої української компанії «Корпорація АТБ», що базується в Дніпрі. Це об'єднання підприємств. До складу Корпорації «АТБ» входять мережа супермаркетів «АТБ-Маркет», кондитерська фабрика «Квітень», м'ясокомбінат «Фаворит Плюс» та спортивний комплекс «Восток» Основними напрямками діяльності Корпорації «АТБ» є розвиток та управління найбільшою в Україні мережею

продовольчих дискаунтерів «АТБ-Маркет», якою в рівних частках володіють Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков та Віктор Карачун.

Річний виторг компанії по роках зростає наступним чином[34]:

- 2010 р. – 12,96 млрд грн;
- 2011 р. – 18,0 млрд грн;
- 2012 р. – 26,0 млрд грн;
- 2013 р. – 33,7 млрд грн;
- 2014 р. – 38,9 млрд грн;
- 2015 р. – 46,7 млрд грн;
- 2016 р. – 58,5 млрд грн;
- 2017 р. – 80,2 млрд грн;
- 2018 р. – 103,6 млрд грн;
- 2020 р. – 149,8 млрд грн.

За останні роки цей ритейлер розширив свою клієнтську базу не лише географічно, але й змінив формат. Нова модель магазинів техніки характеризується швидкістю обслуговування, розширеним асортиментом і товарами в ціновій категорії «середній плюс», що не характерно для дисконтних магазинів.

## 2.2 Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет»

Організаційна структура акціонерного товариства «АТБ-Маркет» побудована за територіальним та функціональним принципами, які об'єднують основні управлінські та організаційні підрозділи (головний офіс та генеральну дирекцію), регіональні центри та роздрібну мережу (магазини) в єдину структуру. Безпосередня діяльність магазинів, об'єднаних під спільним

брендом, але географічно розподілених, стратегічно організовується головним офісом, а оперативно - регіональними центрами (рис.2.1).

Для забезпечення конкретних напрямків комерційної та господарської діяльності «АТБ-Маркет» створені такі департаменти (відділи, групи), як комерційний, маркетинговий, економічний, фінансовий, розвитку мережі, кадрів і технологій.

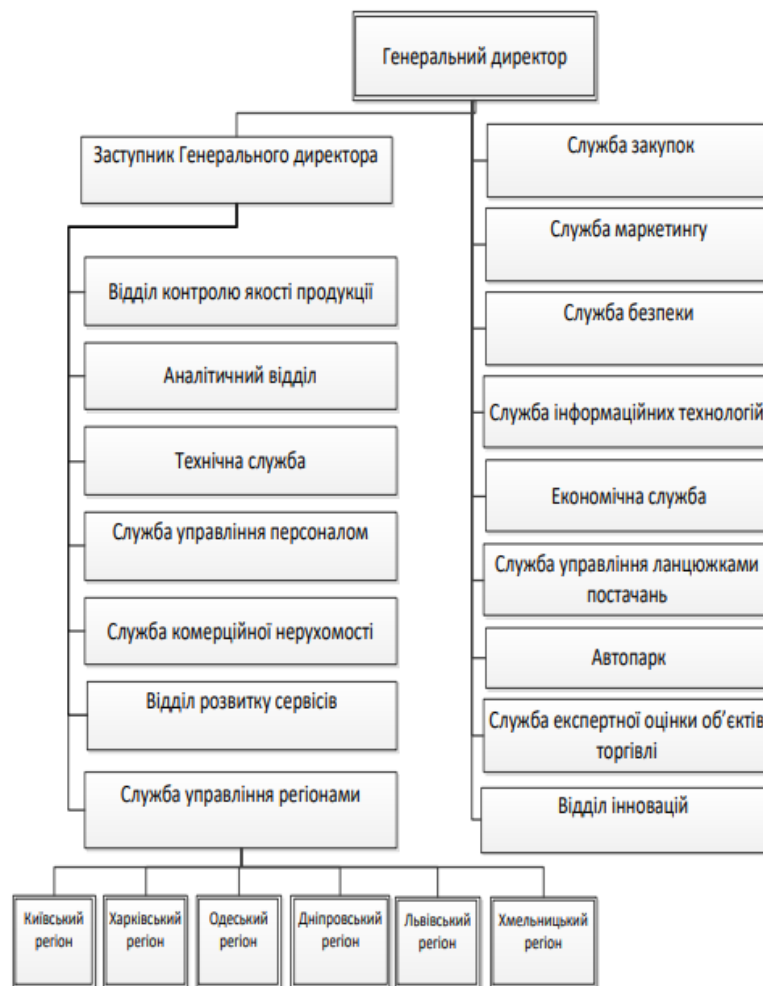


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет»

*Джерело: розроблено на основі даних [37]*

Комерційний відділ «АТБ-Маркет» очолює комерційний директор. До складу департаменту входять відділ закупівель, відділ товарів та внутрішній розподільчий центр.

Відділ закупівель «АТБ-Маркет» організовує оптову закупівлю товарів у постачальників для забезпечення потреб усієї мережі компанії. Для цього він використовує дані відділу товарів та інших відділів про потреби та рух груп (підгруп) товарів в асортименті компанії.

Розподільчі центри в головному офісі відповідають за організацію постачання товарів по всій роздрібній мережі та доставку закуплених товарів до магазинів у різних регіонах.

Відділ маркетингу «АТБ-Маркет» складається з відділу маркетингових досліджень та відділу реклами. Відділ маркетингу займається рекламною діяльністю, спрямованою на збільшення продажів шляхом постійного аналізу та прогнозування конкурентної ситуації в даному сегменті ринку.

Економічний відділ «АТБ-Маркет» - це відділ аналізу та планування. Відділ аналізу збирає та аналізує первинну інформацію про конкретні цільові ринки, включаючи дані про частку торговельної компанії на цих ринках, а відділ планування спільно з відділами маркетингу, закупівель та іншими відділами «АТБ-Маркет» розробляє плани подальшого розвитку компанії в цілому та її окремих підрозділів.

Фінансовий відділ «АТБ-Маркет» складається з відділу розрахунків та кредитного відділу. Відділ розрахунків контролює правильність та своєчасність розрахунків з постачальниками відповідно до умов договорів та поставок.

Кредитний відділ обґрунтовує необхідність кредитних заявок, забезпечує надання кредитів на найбільш вигідних умовах та контролює своєчасність їх погашення.

Департамент розвитку мережі «АТБ-Маркет» є особливою вертикальною структурою компанії і об'єднує департамент мережі головного офісу, регіональні центри та менеджерів торгових офісів. Цей департамент формує політику функціонування та розвитку торговельної мережі компанії,

починаючи від архітектурно-планувальних рішень, дизайну та оформлення і закінчуючи забезпеченням єдиних стандартів обслуговування.

Відділ кадрів «АТБ-Маркет» відповідає за підбір, розстановку та переміщення персоналу, навчання та соціальні питання.

Технічний департамент компанії Торгова компанія відповідає за забезпечення загальних технічних умов для нормальної роботи своїх магазинів. Для цього організуються будівельно-ремонтні, технічні, загальні та інші відділи.

Організаційна структура регіональних центрів ритейлера практично повторює структуру головного офісу за широтою функціональної області, але є вужчою за кількістю структурних елементів. Наприклад, функції кожного департаменту, а в деяких випадках і всіх департаментів регіонального центру виконуються окремими групами (секторами) укрупнених департаментів або окремими менеджерами/адміністраторами у відповідальному регіоні.

### 2.3 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Інструментом загальної оцінки фінансового стану суб'єкту господарювання виступає баланс.

Баланс компанії складається станом на кінець останнього дня звітного періоду. Баланс відображає активи, зобов'язання та власний капітал компанії. Окремий баланс складається у випадках, передбачених законодавством. З метою складання окремого балансу дані в основних документах про операційні операції філій, представництв, відділень та інших відокремлених категорій діяльності, виділених товариством на окремий баланс і які відповідно до законодавства мають бути відображені в окремому балансі,

складаються окремо (за цією відокремленою категорією (відкритою або відкритою для відображення операційних операцій певного виду діяльності товариства) для занесення до реєстру бухгалтерського обліку.

Склад і структура кожної статті балансу аналізується з метою виявлення причин її зміни. Для загальної оцінки активів підприємства та джерел їх формування складається спрощений баланс. Спрощений баланс зменшує кількість статей балансу, підвищує наочність і полегшує аналіз за рахунок об'єднання схожих статей в окремі групи.

У табл. 2.2 наведено спрощений баланс ТОВ «АТБ Маркет».

Таблиця 2.2 – Активи та пасиви ТОВ «АТБ Маркет» у 2020-2022 рр.

Показники, тис . грн.	2020	2021	2022	Темп приросту,%	
				2020- 2021	2021-2022
<b>Активи</b>					
Необоротні активи	21 063 445	26 446 223	23 390 738	25,56%	-11,55%
Оборотні активи	14 588 706	15 949 226	17 989 662	9,33%	12,79%
Баланс	35 652 151	42 395 449	41 380 400	18,91%	-2,39%
<b>Пасиви</b>					
Власний капітал	1 901 919	4 530 807	5 263 942	138,22%	13,93%
Довгострокові зобов'язання	9 966 470	9 875 245	8 859 351	-0,92%	-11,47%
Поточні зобов'язання	23 783 762	27 989 397	27 257 107	17,68%	-2,69%
Баланс	35 652 151	42 395 449	41 380 400	18,91%	-2,45%

*Джерело: розроблено на основі даних [35]*

У процесі аналізу балансу компанії було використано підхід горизонтального аналізу (визначення абсолютних і відносних змін різних статей балансу). Горизонтальний аналіз балансу полягає у складанні однієї або декількох аналітичних таблиць, в яких абсолютні показники балансу доповнюються динамічними показниками.

Динаміку змін в активах та пасивах ТОВ «АТБ Маркет» представлено на рис. 2.2.

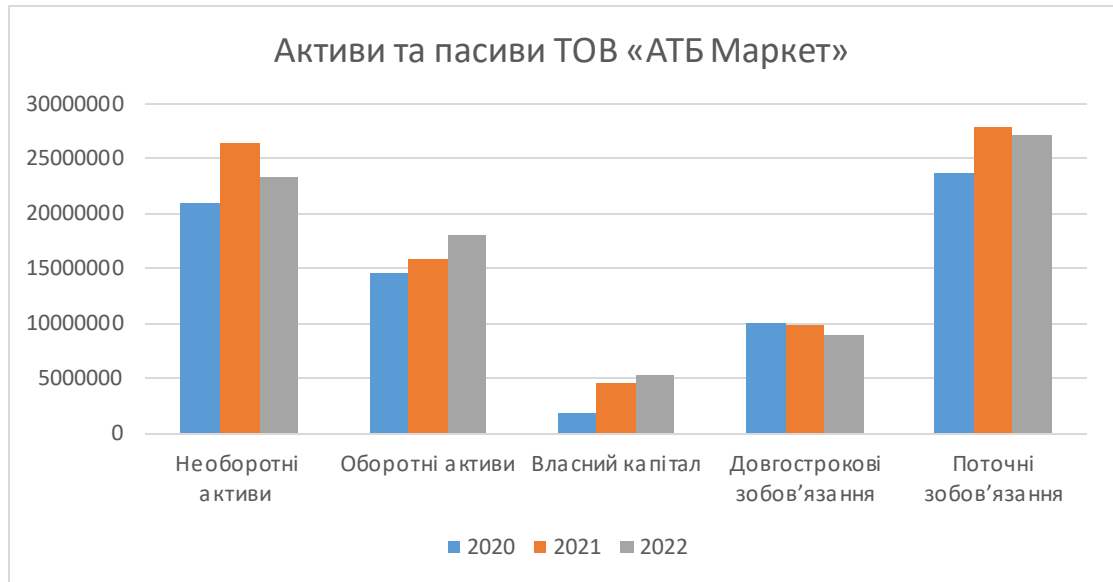


Рисунок 2.2 – Динаміка активів та пасивів ТОВ «АТБ Маркет»

*Джерело: розроблено автором*

Оборотні активи та власний капітал підприємства у 2020-2022 рр. постійно зростає, що говорить про позитивну тенденцію у розвитку мережі магазинів та здатність протистояти кризам різного характеру.

Також можемо бачити що в роки, які досліджуються, менеджменту вдалося знизити довгострокові зобов'язання, що також позитивно впливає на загальну динаміку.

Якщо казати про негативні зсуви, то тут слід відмітити показники необоротних активів та поточних зобов'язань. Необоротні активи мали тенденцію до зменшення у 2022, яка викликана війною та кризою в економіці. А поточні зобов'язання мали тенденцію до збільшення у 2021, на це скоріш за все вплинула криза викликана пандемією коронавірусу.

Загальна динаміка за балансом носить позитивний характер та дозволяє казати про те, що аналізоване ТОВ «АТБ Маркет» має гарну стратегію щодо запобігання кризі.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ Маркет» впродовж 2020–2022рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ Маркет»

Показники, тис грн	2020	2021	2022	Темп приросту,%	
				2020-2021	2021-2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	123 864 393	148 745 255	148 332 869	0,20	0,00
Інші операційні доходи	836 833	1 330 685	1 196 654	0,59	-0,10
Собівартість продукції	92 747 990	110 486 259	108 509 265	0,19	-0,02
Адміністративні витрати	4 325 613	4 815 775	12 174 784	0,11	1,53
Витрати на збут	18 968 340	22 451 209	20 118 932	0,18	-0,10
Інші операційні витрати	484 528	416 027	2 937 130	-0,14	6,06
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	116 526 471	138 169 270	143 740 111	0,19	0,04
Прибуток (збиток) від реалізації	8 174 755	11 906 670	5 789 412	0,46	-0,51
Чистий прибуток(збиток)	5 768 666	8 328 888	2 811 382	0,44	-0,66
Витрати на 1 грн виручки від реалізації	94,1%	92,9%	96,9%	-	-
Рентабельність діяльності (продаж)	4,7%	5,6%	1,9%	-	-
Рентабельність продукції	8,8%	10,8%	5,3%	-	-

*Джерело: розроблено на основі даних [35]*

Загальна тенденція за 2022 рік носила негативний характер, порівняно з 2021. У 2022 році спостерігається зниження показників чистого доходу та прибутку. Також спостерігається зниження в основних показниках рентабельності. Ці зниження не є суттєвими, але їх наявність говорить про те, що потрібно вживати заходів для того щоб уникнути повторення такої тенденції.

У тому ж 2022 спостерігається збільшення у витратах підприємства, що також негативно впливає на його розвиток. Збільшення у адміністративних витратах тягне за собою збільшення загальних витрат та витрат на 1 грн від виручки.

Керівництву мережі слід робити постійний моніторинг та у випадку погіршення ситуації вживати стратегічних заходів для нормування та росту показників доходності.

#### 2.4 Діагностика конкурентного середовища ТОВ «АТБ Маркет»

Конкурентоспроможність торговельної мережі базується на її конкурентних перевагах. Конкурентна перевага визначається як певна притаманна їй характеристика, яка дозволяє розширити цільову клієнтську базу.

Для того, щоб конкурентна перевага допомогла виграти битву з конкурентами, необхідно зробити наступне:

- забезпечити власну ринкову позицію та диференціювати себе від конкурентів;
- задовольнити конкретні потреби клієнтів, які принесуть користь цільовій групі споживачів;

- покладатися на власні спеціалізовані компетенції та ресурси компанії, які не можуть бути імітовані конкурентами;
- інноваційно підходити до визначення напрямку та пріоритетів управлінських заходів компанії [38].

Враховуючи необхідність оцінки конкурентоспроможності в управлінні, доцільно розглянути конкурентоспроможність торговельних мереж, які його обслуговують.

У сучасних економічних умовах для торговельних мереж необхідно постійно здійснювати моніторинг та оцінку конкурентних переваг власної та конкуруючих торговельних мереж з метою утримання частки ринку та розширення споживчої бази. Для оцінки конкурентного середовища на ринку торговельних мереж необхідно визначити основні сильні та слабкі сторони даного сегменту та вплив окремих суб'єктів на його формування (існуючі та потенційні конкуренти, споживачі, постачальники та механізми, що сприяють формуванню конкурентних переваг).

Мережа магазинів - одне з найбільш важливих і значущих явищ у роздрібній торгівлі 19 століття. Мережевий магазин - це два або більше торговельних заклади, що перебувають під спільним володінням і контролем, продають схожий асортимент товарів, мають спільні служби закупівлі та продажу, а в деяких випадках і схоже архітектурне оформлення [39].

Виходячи зі світового та вітчизняного досвіду, найбільш ефективним шляхом розвитку роздрібною торгівлі в цілому є об'єднання магазинів в єдину мережу. У сучасних розвинених країнах торговельні мережі охоплюють весь ринок, тоді як на інші торгові точки, такі як продуктові магазини та універмаги, припадає менше 4 відсотків. В Європі на мережеві магазини припадає 70-75% загального обсягу роздрібних продажів, тоді як в Україні - близько 20-30%.

Загалом, тенденція розвитку сектору роздрібною торгівлі відповідає європейській моделі - укрупнення торговельних мереж: У світовій

торговельній практиці роздрібні мережі, що налічують більше 10 магазинів, часто називають торговельними мережами.

З метою оцінки конкурентного середовища на ринку роздрібної торгівлі пропонується проаналізувати активність та частку виручки основних торговельних мереж в Україні (рис. 2.3).

Компанія	Бренди	Логотип	Дохід-2022, млрд грн	Дохід-2021, млрд грн	Різниця, млрд грн	Прибуток/ збиток – 2022, млрд грн	Прибуток/ збиток – 2021, млрд грн	Різниця, млрд грн
АТБ	АТБ		148,3	148,7	-0,4	2,8	8,3	-5,5
Сільпо	Сільпо		70,0	72,8	-2,8	-7,4	-1,8	-5,6
Metro C&C Ukraine	Метро, Бери-Вези		20,1	25,9	-5,8	-0,5	1,0	-1,5
Фора	Фора, Favor		19,6	18,9	+0,7	0,024	0,02	+0,004
Rozetka	Rozetka		18,4	21,2	-2,8	0,1	0,03	+0,07
Комфі Трейд	Comfy		16,6	19,8	-3,2	0,002	0,023	-0,021
Novus	Novus		16,0	н/д	н/д	-2,5	н/д	н/д
РУШ	EVA		15,7	17,0	-2,3	1,0	0,8	+0,2
Омега	Varus		14,6	13,7	+0,9	-0,04	0,2	-0,24
Гнїдна покупка	Аврора		14,0	5,8	8,2	2,3	0,4	1,9
Фудком	Белмарт, Велика кишеня		13,5	12,7	+0,8	0,2	0,09	+0,11
Таврія В	Таврія В, Пюре		10,0	9,1	+0,9	0,1	0,08	+0,02

Рисунок 2.3 – Топ рітейлів України за доходом у 2021-2022 рр.

*Джерело: розроблено на основі даних [39]*

Мережа «АТБ-Маркет» очолює список протягом останніх років з оборотом 148,3 млрд грн. Її основним конкурентом є «Сільпо», яка посідає друге місце серед ритейлерів з оборотом 70 млрд грн, що більш ніж удвічі більше, ніж у лідера; інші торговельні мережі, такі як «Метро», «Фора» та

«Розетка», не посідають перших позицій, але кожна з них має певну цільову аудиторію.

Для того, щоб створити дійсно успішну стратегію, компанія повинна, перш за все, отримати необхідний обсяг інформації про себе і свою позицію на ринку. Тому плануванню та більш детальній оцінці конкурентоспроможності передуює SWOT-аналіз (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT аналіз ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– велика к-ть магазинів з хорошими локаціями;</li> <li>– широка географія;</li> <li>– можливість захисту від конкурентів;</li> <li>– чітке стратегічне спрямування;</li> <li>– власна технологія;</li> <li>– краща рекламна кампанія;</li> <li>– розширення власного виробництва;</li> <li>– розширення асортименту продукції;</li> <li>– ефект економії в масштабах виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скарги на неякісну продукцію;</li> <li>– погана репутація;</li> <li>– часті скандали з журналістами;</li> <li>– велика кількість конкурентів на ринку.</li> </ul>
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток економіки країни;</li> <li>– розвиток НТП;</li> <li>– розширення середнього класу (збільшення кількості споживачів).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поява нового сильного конкурента;</li> <li>– Переорієнтація споживача на закордонну продукцію.</li> </ul>

*Джерело: розроблено на основі даних [34]*

Як видно з табл. 2.4, у цій торговельно-роздрібній мережі у процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози.

## 2.5 Обґрунтування обраної методики для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет»

Наразі найважливішим фактором для «АТБ» є конкурентоспроможність. Для оцінки конкурентоспроможності аналізується ряд факторів, таких як продуктивність праці, фондомісткість, рентабельність капіталу, рентабельність продажів, рентабельність власного капіталу, коефіцієнт фінансової автономії, загальна рентабельність та рентабельність на одну вкладену гривню.

Безсумнівно, що конкурентоспроможність має важливе значення для виживання вітчизняних підприємств, тому необхідно вміти якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є фундаментальною умовою розвитку підприємств. Для того, щоб організувати управління конкурентоспроможністю, необхідно врахувати всі фактори конкурентоспроможності та забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та компанії.

У випадку ТОВ «АТБ-Маркет» конкурентоспроможність означає належне функціонування всієї організації як системи, що в кінцевому підсумку призводить до надання конкурентоспроможних послуг на ринку. Найбільш прийнятним методом оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті компанії, в яких оптимально організована діяльність усіх структурних підрозділів і служб.

Даний метод базується на оцінці чотирьох критеріїв конкурентоспроможності, наведених у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Критерії конкурентоспроможності за методом, який базується на теорії ефективної конкуренції

Назва	Скорочена назва	Характеристика
Показники ефективності господарської діяльності організації	ЕД	Визначається сукупністю відносних показників: витрат на одиницю продукції, фондівддачі, рентабельності товару та продуктивності праці.
Фінансовий стан організації	ФС	Автономність визначається шляхом розрахунку коефіцієнтів платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності оборотного капіталу.
Ефективність організації збуту товару	ЕЗ	Визначається рівнем рентабельності продажів та коефіцієнтами затовареності готовим продуктом, завантаженням виробничих потужностей та ефективністю реклами.
Конкурентоспроможність товару	КТ	Включає показники якості товару

*Джерело: розроблено на основі даних [40]*

На ефективність діяльності кожної служби здійснює вплив багато факторів — ресурсів фірми. Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів.

#### Висновки до другого розділу

У другому розділі був проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та досліджено його конкурентне середовище.

На основі проведеного дослідження можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства:

- по-перше, це можливість розширити асортимент за рахунок брендів, які ще не продаються в цій мережі, підвищити лояльність потенційних споживачів, а отже, і частку ринку;
- у зв'язку з розширенням торговельної мережі в останні роки, вихід на ринок нових ритейлерів не має суттєвого впливу на діяльність «АТБ-Маркет»;
- ще однією конкурентною перевагою торговельних мереж є те, що вони можуть проводити велику кількість акцій під гаслом «низькі ціни», оскільки економічна ситуація в країні призвела до зниження доходів цільових споживачів;
- в результаті підвищення конкуренції на ринку негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність ритейлерів стає менш помітним, враховуючи зміни до Господарського кодексу України щодо здійснення підприємницької діяльності в Україні.

### **3 МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»**

#### **3.1 Змістовна постановка задачі**

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємств стає все більш актуальною через інтеграцію України у світову економіку. Компанії повинні оперативного реагувати на змінні умови конкуренції.

Сьогодні успішність на ринку вимагає наявності конкурентних переваг, що свідчить про ефективність функціонування, гнучкість у змінному середовищі, якісну продукцію та адекватні ціни, позитивне сприйняття бренду споживачами, а також високу кваліфікацію персоналу.

Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних компаній є однією з основних причин кризових явищ в економіці. Управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим інструментом для її оцінювання, проте потребує індивідуального підходу через різноманітність продукції та специфіку попиту [44].

Конкурентоспроможність промислового підприємства - це сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильної конкурентної позиції, підтримку та розвиток наявних і створення нових конкурентних переваг. Це порівняльна оцінка ефективності використання ресурсів у порівнянні з іншими підприємствами однієї галузі.

Для підприємств торгівлі конкурентоспроможність значно визначається науково-технічним рівнем, ступенем вдосконалення торговельно-технологічних процесів та використанням інноваційних технологій.

Оцінка конкурентоспроможності складна та багатоаспектна задача, що полягає у розумінні та оцінці системи показників, що відображають різні аспекти діяльності підприємства та формують його конкурентну позицію.

Оцінка рівня конкурентоспроможності надає можливість:

- сформуванати стратегічні завдання управління, враховуючи аспекти виробництва, технології, маркетингу, ресурсів та фінансів;
- приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат та концентрації на конкретних сегментах ринку;
- розробляти заходи для розвитку та підтримки конкурентних переваг, такі як інновації, стратегії для довгострокових переваг, попередження конкурентів, освоєння нових ринків та залучення інвестицій;
- адаптувати підприємство до умов ринку для досягнення успіху в конкурентній боротьбі за споживачів та ринки збуту [45].

Оцінка розвитку підприємства з точки зору його конкурентоспроможності відбувається за двома основними підходами: структурним та функціональним.

Структурний підхід визначає конкурентоспроможність підприємства через оцінку його ринкової позиції, враховуючи рівень монополізації галузі, наявність бар'єрів для нових учасників, ступінь різноманітності продукції та можливості для інновацій.

Функціональний підхід оцінює конкурентоспроможність за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та продукту. Цей підхід дає можливість більш об'єктивно оцінити ключові аспекти діяльності підприємства, але не враховує такі важливі характеристики, як імідж та потенціал підприємства. [46].

Для розробки шляхів та стратегії розвитку підприємства важливо мати об'єктивні та надійні оцінки його стану як у теперішньому, так і у майбутньому. Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства потрібно визначити та ретельно проаналізувати фактори, які мають найбільший вплив на його успішність. Ці фактори є ключовими для проведення кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства та визначення його рівня ефективності.

### 3.2 Математична модель та алгоритм розв'язання поставленої задачі

Загалом, алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства містить три поступові етапи, які наведено у табл. 3.1:

Таблиця 3.1 – Етапи розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

№ етапу	Характеристика
1	Розрахунок єдиного показника конкурентоспроможності організації. Для цього проводиться фінансово-економічний аналіз компанії за чотирма групами факторів. Як орієнтир зазвичай беруться фінансові результати такої ж компанії за попередній рік або беззаперечно найкращої компанії в сегменті ринку.
2	Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами
3	Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП)

*Джерело: розроблено на основі даних [40]*

Для подальшого розрахунку одиничних показників конкурентоспроможності за формулами, представленими нижче, доцільно буде розділити їх на наступні групи.

Критерії фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт покриття - це показник того, скільки валют поточних активів компанії припадає на кожну валюту її короткострокових зобов'язань, і показує, чи достатньо поточних активів компанії для погашення її зобов'язань за період, і розраховується за формулою:

$$K_{\text{покр.}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \cdot \quad (3.1)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, скільки одиниць поточних активів припадає на одну одиницю зобов'язань. Цей коефіцієнт розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Виробничі запаси} - \text{Незавершене виробництво} - \text{Товари}}{\text{Поточні зобов'язання}}. \quad (3.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, чи може компанія негайно погасити свою короткострокову заборгованість, і розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}. \quad (3.3)$$

Коефіцієнт автономії відображає залежність компанії від зовнішнього фінансування і розраховується за такою формулою:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Майно підприємства}}. \quad (3.4)$$

Оборотність оборотного капіталу - це показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів компанії (грошових коштів, запасів, виробничих запасів та дебіторської заборгованості). Коефіцієнт показує відношення виручки від реалізації до середньої суми оборотних активів за період. Значення цього показника свідчить про оборотність поточних активів. Фактично, чим вище значення цього показника, тим менше ресурсів потрібно підприємству для підтримки поточного рівня діяльності. Цей показник розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{оберт.}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}}. \quad (3.5)$$

Критерії ефективності господарської діяльності підприємства.

Якщо собівартість товарів - це сума добутків собівартості одиниці продукції та обсягу виробництва для кожного виду продукції, а собівартість продукції - це добуток обсягу виробництва та відповідної ціни для кожного виду продукції, то формула для розрахунку загального рівня витрат виглядає наступним чином:

$$PB = \frac{\text{Собівартість реалізації продукції}}{\text{Чистий дохід}} . \quad (3.6)$$

Рентабельність - це відносний показник ефективності виробництва. Зазвичай її розраховують як відношення прибутку до собівартості, тобто як норму прибутку. Зокрема, операційна рентабельність розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу, рентабельність продукції - як відношення чистого прибутку до собівартості продукції, а рентабельність продажів - як відношення прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг до чистого доходу.

Рентабельність капіталу вимірює ефективність використання основних засобів підприємства і розраховується як відношення чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів.

Критерії ефективності збуту товарів.

Коефіцієнт надлишкових запасів готової продукції безпосередньо відображає кількість готової продукції на складі, яка не продана. Збільшення коефіцієнта свідчить про зниження попиту. Розраховується як відношення нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації.

Коефіцієнт ефективності реклами визначає економічну ефективність усіх застосованих заходів зі стимулювання збуту. Він визначається як відношення витрат на збут до операційного прибутку.

Для переведення розрахованих показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала, розподіл балів від 5 до 15 виглядає наступним чином (табл.3.2):

Таблиця 3.2 – Система балів для відносних величин

Бали	Відсоткове значення різниці реального та базового показника
15	показник > 50% або більше
14	>від 40% до 50%
13	>від 30% до 40%
12	>від 20% до 30%

## Продовження таблиці 3.2

11	> від 10% до 20%
10	якщо показник на рівні базового
9	< від 10% до 20%
8	< від 20% до 30%
7	< від 30% до 40%
6	< від 40% до 50%
5	< 50% або більше

*Джерело: розроблено автором*

Критерії конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховуються наступним чином:

$$ЕД = 0,31 * РВ + 0,29 * \Phi + 0,4 * РТ, \quad (3.7)$$

де ЕД – ефект діяльності;

РВ – рівень витрат;

\Phi – фондівдача;

РТ – рентабельність товару.

$$\PhiС = 0,29 * КА + 0,2 * КП + 0,11 * КШЛ + 0,25 * КЛ + 0,15 * КО, \quad (3.8)$$

де \PhiС – фінансовий стан організації;

КА – коефіцієнт автономії організації;

КП – коефіцієнт покриття;

КШЛ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$ЕЗ = 0,47 * РП + 0,35 * КЗ + 0,18 * КР, \quad (3.9)$$

де ЕЗ – ефективність збуту;

РП – рентабельність продажу продукції;

КЗ – коефіцієнт затовареності;

КР – коефіцієнт ефективності реклами;

КТ – критерій КСП товарів.

Враховуючи експертні оцінки, ККП розраховується за формулою:

$$\text{ККП} = 0,15 * \text{ЕД} + 0,29 * \text{ФС} + 0,23 * \text{ЕЗ} + 0,33 * \text{КТ} . \quad (3.10)$$

Описаний вище метод оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює найважливіші аспекти його господарської діяльності та дозволяє отримати швидкі та об'єктивні дані про позицію організації на галузевому ринку. Використання в процесі оцінки показників за різні часові періоди дає можливість використовувати цей метод як метод оперативного управління для кожного структурного підрозділу.

### 3.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Першим етапом оцінки є розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації за трьома групами критеріїв.

Для усіх розрахунків потрібно буде використовувати вхідну інформацію[35], яку наведено на рис.3.1.

A	B	C	D	E	F
		2020	2021	2022	
Оборотні активи		14588706	15949226	17989662	
Поточні зобов'язання		23783762	27989397	27257107	
Виробничі запаси		96394	98930	130579	
Незавершене виробництво		0	0	0	
Товари		6327314	7672665	8495002	
Грошові кошти		3506283	6407400	8423611	
Власний капітал		1901919	4530807	5263942	
Майно підприємства		35652151	42395449	41380400	
Чистий дохід від реалізації		123864393	148745255	148332869	
Собівартість реалізації продукції		92747990	110486259	108509265	
Чиста виручка		18601181	23895667	20763561	
Прибуток від реалізації		8174755	11906670	5789412	
Витрати на збут		18968340	22451209	20118923	

Рисунок 3.1 – Екрана форма «Вхідна інформація»

*Джерело: розроблено автором*

Далі було проведено розрахунки у табличному редакторі Excel. Результати розрахунків наведено на рис.3.2.

Показник швидкої ліквідності «АТБ-МАРКЕТ» менший за норму, та коливається протягом 2020-2022 рр. в межах від 0,292 до 0,344 при оптимальному значенні в 0,51 і вище. Протягом аналізованого періоду показник зменшився у 2021 році та збільшився у 2022. Як видно з розрахунків, цей показник має тенденцію до зростання при нормативних значеннях від 0,1 до 0,2, що може бути негативним явищем. Нижче значення показника свідчить про те, що підприємство не в змозі вчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями, термін сплати яких настав. Значення, що перевищує нормативне, може свідчити про те, що компанія має проблеми і її стратегія управління фінансовими ресурсами є неефективною. На відміну від інших активів, грошові кошти не беруть участі у процесі виробництва та реалізації продукції і не приносять підприємству доходу. Тому, якщо абсолютне значення коефіцієнта ліквідності занадто високе, це свідчить про те, що значна частина капіталу спрямована на формування невиробничих активів [47].

Показник абсолютної ліквідності коливається в межах 0,147-0,309. В цьому випадку, це пояснюється досить великими грошовими коштами на рахунках «АТБ-МАРКЕТ» і порівняно невисокими значеннями зобов'язань, наявних у підприємства.

Показники конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників			Значення у балах	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
<b>Критерії ефективності господарської діяльності підприємства</b>					
Рівень витрат	0,749	0,743	0,732	10	10
Фондовіддача	6,66	6,22	7,14	10	11
Рентабельність товару	6,22	7,54	2,59	12	5
<b>Критерії фінансового стану підприємства</b>					
Коефіцієнт автономії	0,053	0,107	0,127	15	11
Коефіцієнт покриття	0,613	0,57	0,66	10	11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,343	0,292	0,344	9	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,147	0,229	0,309	15	13
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	8,49	9,33	8,25	11	9
<b>Критерії ефективності збуту товарів</b>					
Рентабельність продажів продукції	6,6	8	3,9	12	5
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,051	0,052	0,057	10	11
Коефіцієнт ефективності реклами	2,32	1,89	3,48	9	15
<b>Критерій конкурентоспроможності товару</b>					
Якість товару	-	-	-	13	13
Ціна товару	-	-	-	14	15

Рисунок 3.2 – Екрана форма «Критерії та показники конкурентоспроможності»

*Джерело: розроблено автором*

Графік динаміки зміни усіх трьох показників наведено на рис. 3.3.

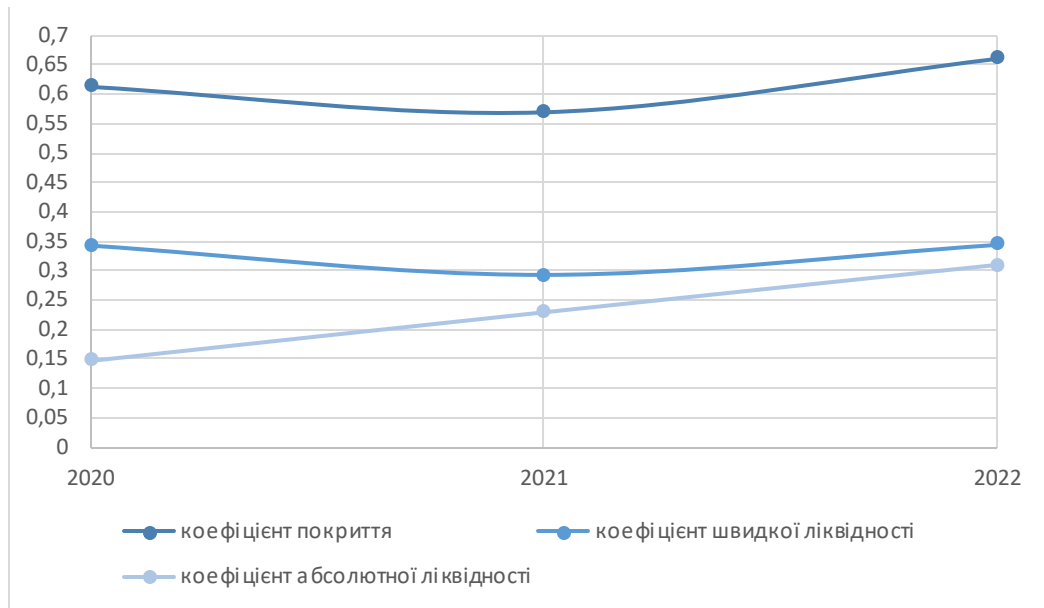


Рисунок 3.3 – Динаміка зміни коефіцієнту покриття, коефіцієнту швидкої та абсолютної ліквідності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

*Джерело: розроблено автором*

Залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування з кожним роком спадала, в 2022 році коефіцієнт автономії досяг найвищого за 3 роки значення – 0,127.

Більш детальні результати розрахунку показників рентабельності наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.3 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

Показник, %.	2020	2021	2022	2020/2021		2021/2022	
				$\Delta X, \%$	$T', \%$	$\Delta X, \%$	$T', \%$
Рентабельність діяльності	4,7	5,6	1,9	0,9	19,1	-3,7	-66,1
Рентабельність продукції	6,22	7,54	2,59	1,32	21,2	-4,95	-65,6
Рентабельність продажів	6,6	8	3,9	1,4	21,2	-4,1	-51,3

*Джерело: розроблено автором*

Усі коефіцієнти мають негативну тенденцію до зниження у 2022 році та позитивні зсуви у 2021. Це пов'язано зі змінами як на світовій арені у 2021 так і зі руйнівними наслідками війни 2022 року в Україні.

Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020–2022 рр. зображена на рис. 3.4.

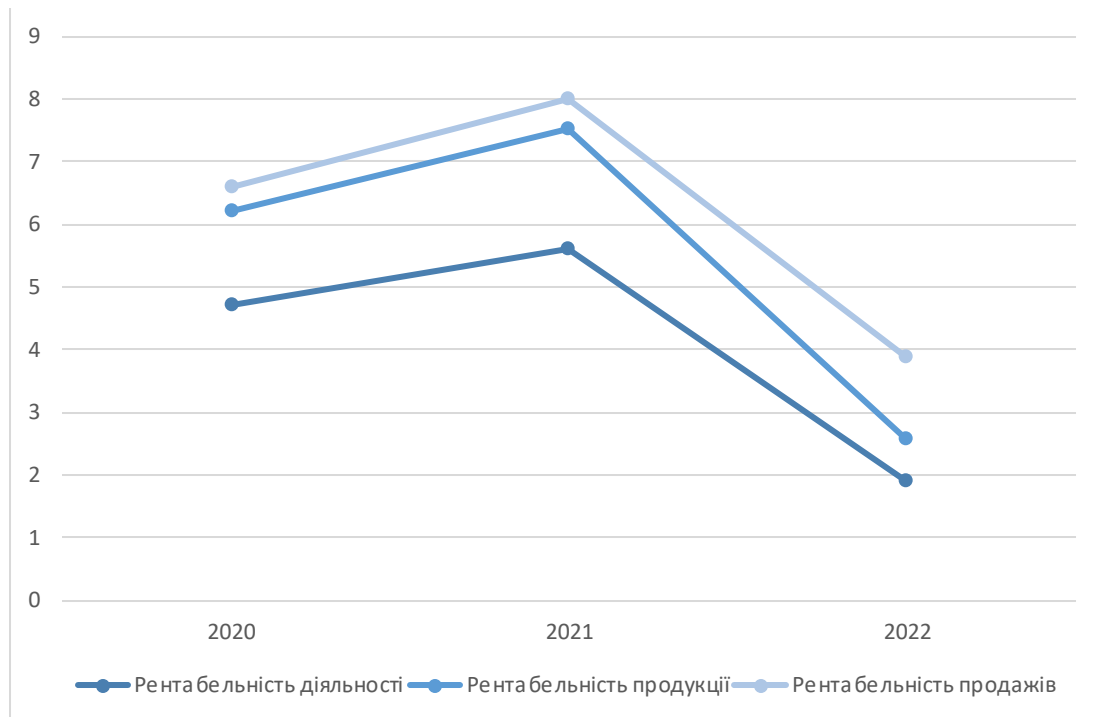


Рисунок 3.4 – Динаміка зміни коефіцієнтів рентабельності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

*Джерело: розроблено автором*

Показники фондovіддачі мають нестабільні значення, що говорить про зміни в якості та інтенсивності завантаження виробничих потужностей ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

На основі розрахованих даних визначимо коефіцієнти за два періоди та порахуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди.

Отримані розрахунки представлено на рис.3.5.

	Критерії конкурентоспроможності	Значення розрахованих показників	
		2020/2021	2021/2022
121			
122		2020/2021	2021/2022
123	ЕД – ефект діяльності	10,8	8,29
124	ФС – фінансовий стан організації	12,74	9,22
125	ЕЗ- ефект. збуту	10,76	8,9
126	КТ- критерій КСП товарів	13,5	14
127	<b>ККП</b>	<b>12,24</b>	<b>10,58</b>
128			
129			
130			

Рисунок 3.5 – Екрана форма «Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020-2022 рр.»

*Джерело: розроблено автором*

Виходячи з проведених розрахунків, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має достатньо високий показник ККП. Незважаючи на значний регрес, котрий відбувся в минулому році у порівнянні із позаминулим (показник зменшився майже на 2 одиниці), підприємство займає одну із провідних позицій у своєму сегменті ринку.

### 3.4 Структурно-логічна схема результатів дослідження

У даному підрозділі роботи надано структурно-логічну характеристику отримання та використання результатів дослідження, що наведена на рис. 3.6.

Результати, отримані в процесі дослідження, можна розділити на три групи: теоретичні, аналітичні, методично-практичні.

За результатами теоретичних досліджень у роботі:

- розкрито сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначено фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізовано сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- розглянуто класифікацію конкурентних переваг.

В аналітичному розділі:

- здійснено техніко- економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- продіагностовано конкурентне середовище ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- обґрунтовано методичку оцінки конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;

У контексті методично-практичних результатів дослідження:

- запропоновано математичну модель оцінки конкурентоспроможності на підприємстві;
- розроблено алгоритму розв'язання поставленої задачі;
- здійснено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;

Сфера використання запропонованих у роботі розробок – маркетингова діяльність підприємства.

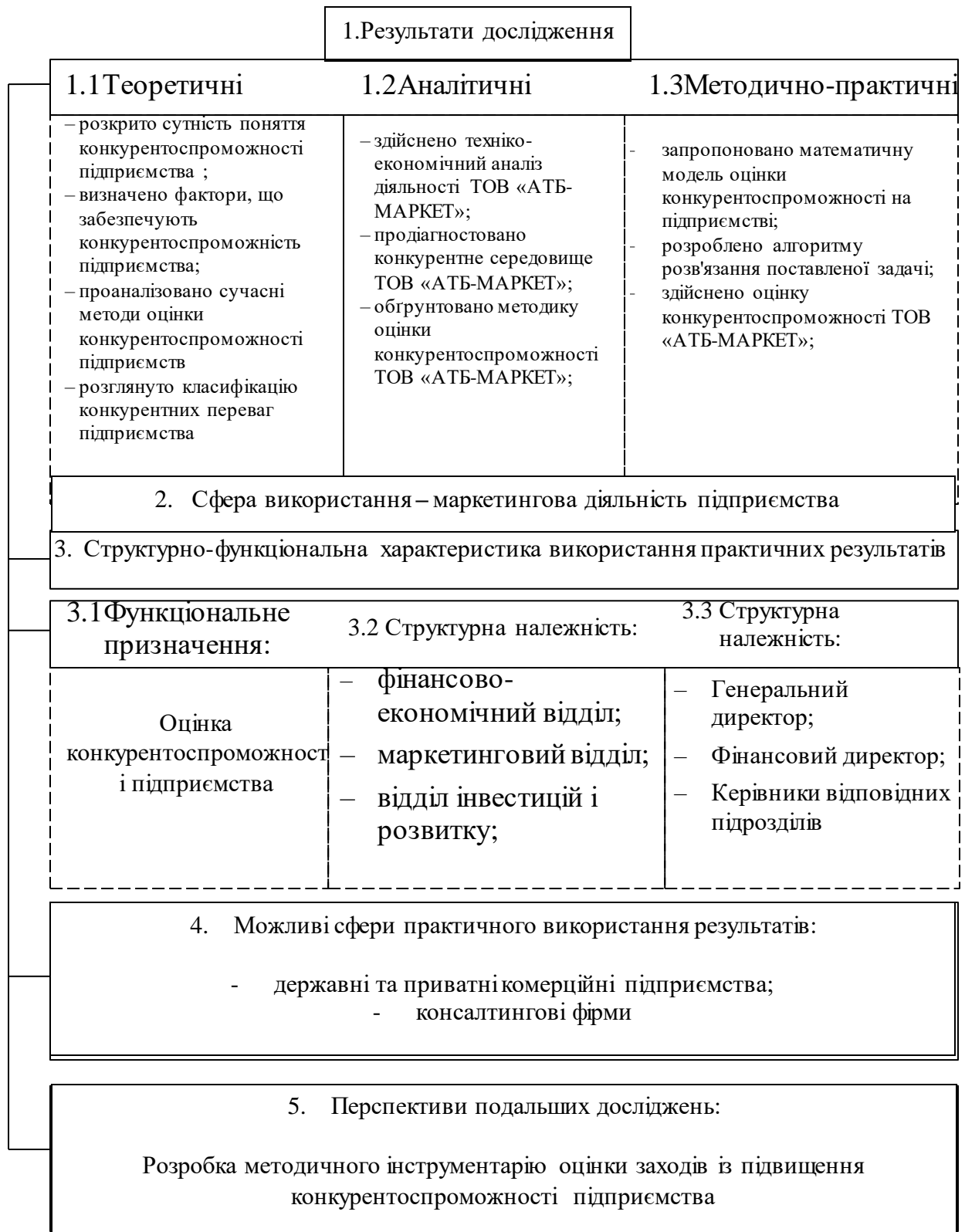


Рисунок 3.6 – Структурно-логічна характеристика результатів дослідження

*Джерело: розроблено автором*

Сфера використання запропонованих у роботі розробок – маркетингова діяльність підприємства.

У межах структурно-функціональної характеристики використання практичних результатів наведено:

- функціональне призначення (оцінка конкурентоспроможності підприємства);
- структурна належність (фінансово-економічний відділ; маркетинговий відділ; відділ інвестицій і розвитку);
- склад користувачів (Генеральний директор; Фінансовий директор; Керівники відповідних підрозділів).

Можливі сфери практичного використання результатів:

- державні та приватні комерційні підприємства;
- консалтингові фірми.

Перспективою подальших досліджень може бути розробка методичного інструментарію оцінки заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, третій розділ роботи присвячений моделюванню оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства вимагає уважного аналізу багатьох факторів і зводиться до тлумачення та оцінки різних показників, які відображають різні аспекти діяльності компанії і впливають на її здатність конкурувати на ринку. Запропоновано математичну модель для розв'язання поставленої задачі.

В основі моделі лежить оцінка чотирьох критеріїв 23 конкурентоспроможності.

Економічні показники діяльності організації (ЕД) - характеризуються набором відносних показників, таких як витрати на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність продукції та продуктивність праці.

Фінансовий стан організації (ФС) - визначається шляхом розрахунку коефіцієнта автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності оборотного капіталу.

Ефективність організації збуту (ЕЗ) - характеризується рівнем рентабельності продажів, коефіцієнтом наднормативних запасів готової продукції, завантаженням виробничих потужностей та ефективністю реклами.

Конкурентоспроможність товару (КТ) – включає показники якості товару.

Розроблено алгоритм розв'язання задачі.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

### Висновки до третього розділу

У третьому розділі сформовано модель на основі методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції та проведено оцінку ТОВ «АТБ-Маркет».

Процес оцінки та визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства містив три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для цього проводиться фінансово-економічний аналіз підприємства за чотирма вище перерахованими групами факторів.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Після аналізу було визначено, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має достатньо високий показник ККП. Незважаючи на значний регрес, котрий відбувся в минулому році у порівнянні із позаминулим (показник зменшився майже на 2 одиниці), підприємство займає одну із провідних позицій у своєму сегменті ринку.

## ВИСНОВКИ

Сучасна ринкова економіка України функціонує в умовах інтенсивної глобальної конкуренції, яка з кожним роком стає все більш глобалізованою. У цьому контексті потенціал стабільного економічного зростання української економіки в цілому та окремих товаровиробників значною мірою залежить від ефективного вирішення завдання зміцнення конкурентоспроможності окремих підприємств.

Для того, щоб національна економіка добре функціонувала в складному та динамічному ринковому просторі, необхідно переглянути концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств ключових галузей і, зокрема, спільних зусиль щодо адаптації системи управління та комплексного використання власної конкурентоспроможності.

У першій частині цієї роботи проаналізовано теоретичні засади концепції конкурентоспроможності підприємства:

- конкурентоспроможність підприємств характеризує можливість та ефективність адаптації до умов конкурентного середовища;
- до ознак, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, належать порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність. Дотримання цих характеристик є необхідною умовою проведення аналітичної роботи та запорукою вирішення проблем і досягнення цілей підприємства;
- аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності та ризику в процесах виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування та прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити конкурентоспроможність підприємства та його продукції утримати конкурентні позиції підприємства та збільшити частку ринку, яку займає підприємство.

У цьому розділі також проаналізовано основні методи, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств. В результаті систематизації методів можна зробити наступні висновки:

- бажано розмежовувати сфери застосування різних методів;
- методи, що характеризують рівень управління підприємствами, дозволяють оцінити (визначити) конкурентну перевагу підприємства за ефективністю управління;
- для визначення стратегічної позиції підприємства, формулювання та оцінки альтернативних варіантів цієї стратегії не завжди достатньо лише матричного аналізу. Іноді необхідно проводити стратегічний аналіз на основі застосування методів, що характеризують рівень фінансово-господарської діяльності підприємства;
- усі методи мають певні недоліки та переваги, які визначають їх застосовність до практики вітчизняних підприємств;
- позитивні ефекти від застосування тих чи інших методів можуть бути досягнуті в результаті інтенсивної та творчої роботи команди висококваліфікованих фахівців.

У другому розділі був проведений фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» та досліджено його конкурентне середовище.

На основі проведеного дослідження можна навести низку можливих конкурентних переваг підприємства:

- по-перше, це можливість розширити асортимент за рахунок брендів, які ще не продаються в цій мережі, підвищити лояльність потенційних споживачів, а отже, і частку ринку;
- у зв'язку з розширенням торговельної мережі в останні роки, вихід на ринок нових ритейлерів не має суттєвого впливу на діяльність «АТБ-Маркет»;
- ще однією конкурентною перевагою торговельних мереж є те, що вони можуть проводити велику кількість акцій під гаслом «низькі ціни», оскільки економічна ситуація в країні призвела до зниження доходів цільових споживачів;

– в результаті підвищення конкуренції на ринку негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність ритейлерів стає менш помітним, враховуючи зміни до Господарського кодексу України щодо здійснення підприємницької діяльності в Україні.

У третьому розділі сформовано модель на основі методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції та проведено оцінку ТОВ «АТБ-Маркет».

Процес оцінки та визначення коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства містив три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для цього проводиться фінансово-економічний аналіз підприємства за чотирма вище перерахованими групами факторів. У якості порівняння, як правило, розглядаються фінансові результати діяльності цього ж підприємства за минулі роки, або компаній, які безапеляційно займають провідне місце у своєму ринковому сегменті, чий результати у такому випадку розглядаються як орієнтир.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Після аналізу було визначено, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» має достатньо високий показник ККП. Незважаючи на значний регрес, котрий відбувся в минулому році у порівнянні із позаминулим (показник зменшився майже на 2 одиниці), підприємство займає одну із провідних позицій у своєму сегменті ринку.

По результатам роботи опубліковано 1 тези доповіді на конференції [47] та 1 статтю у колективній монографії [48].

Копії опублікованих праць за темою роботи наведені у додатку А.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. McConnell, Campbell; Stanley Brue; Sean Flynn; Sean Flynn (2021). *Economics Principles, Problems, & Policies*. McGraw-Hill. pp. ISBN 9781260226775.
2. Шевченко І. Ю. Історична еволюція та сучасна інтерпретація дефініції сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства автомобілебудування». *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 20-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_4)
3. Бердар М. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України: сучасні проблеми та напрями підвищення. *Агросвіт*. 2018. № 12. С. 8-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2018\\_12\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_12_3)
4. Рахман М. С. Конкуренція та конкурентоспроможність ІТ-підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2018. Вип. 30(1). С. 26-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_30\(1\)\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(1)_7)
5. Шталь Т. В. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 13-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_11_3)
6. Крамаренко В.І. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2012. Вип. 22 (2). С. 24–28.
7. Брінь П. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_64\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_64_9)
8. Штангрет А. М. Конкурентоспроможність промислових підприємств в умовах індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_10)

9. Гуторова О.О. Напрямки підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vkhnav\\_ekon/2009\\_11/pdf/11\\_07.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vkhnav_ekon/2009_11/pdf/11_07.pdf)
10. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ: Основи, 1997. 451 с.
11. Беренда Н. І. Конкурентоспроможність підприємства і стратегія її підвищення. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 1. С. 40-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_1_8)
12. Маслов П.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони*. 2004. № 3. С. 176–180.
13. Виноградова О. В. Чинники впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємств в умовах COVID-19. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»* . 2020. № 9. С. 9-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2020\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_9_3)
14. Борецька Н. П. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 61-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_6_14)
15. Копитко М. І. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0 . *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 62-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2022\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2022_3_11)
16. Герасимова В. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros\\_2020\\_154\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2020_154_19)
17. Зварич І. Т. Чинники впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 46. С. 12-18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2020\\_46\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2020_46_4)

18. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO)
19. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
20. Шульженко І. В. Інформаційна система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 249-254. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_1\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_42)
21. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств . *Економіка и управление*. № 1. 2013. С. 62-69.
22. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2021\\_21-22\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_7)
23. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_13)
24. Джонсон Р.А., Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників. *Бліц – Інформ*, Київ, Україна. 2015. 592 с
25. Данько Т. І. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ drep_2021_6_6)
26. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників, *Бліц – Інформ*, Київ, Україна, 2010. 398 с.
27. Лаготюк В.О. Конкурентоспроможність підприємства в умовах особливостей сучасної конкуренції на внутрішніх і світових ринках.

Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с.

28. Мартин О. М. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 1. С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2022\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_1_7)

29. Матвеев В. В. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 55-62.

30. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С.405-410.

31. Лозовський О. М. Підвищення рівня ефективності управління конкурентоспроможністю. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 4(2). С. 45-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2018\\_4\(2\)\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_4(2)__10)

32. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

33. ТОВ «АТБ Маркет»: веб-сайт URL: [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market)

34. ТОВ «АТБ Маркет»: Річна фінансова звітність згідно з МСФЗ. URL: <https://www.atbmarket.com/2-Indiv.pdf>

35. Корпорація «АТБ» : ПІДПРИЄМСТВА КОРПОРАЦІЇ. URL: [https://www.atb.ua/page/atb\\_market](https://www.atb.ua/page/atb_market)

36. Єдиний Звіт про управління ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» та його дочірньої компанії (група). URL: [https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified\\_Management\\_Report\\_2019.docx](https://www.atb.ua/web/content/3506-3506/Unified_Management_Report_2019.docx)

37. Панасенко Л. М. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 2. С. 58-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_2_9)

38. Фролова Г.І. Ринкове конкурентне середовище торговельних мереж в Україні . *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 4 (28). С. 54–59.
39. Лозовський О. М. Управління конкурентоспроможністю як складова менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 130. С. 149-157. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2018\\_130\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2018_130_15)
40. Барибіна Я. Аналітичні заходи при формуванні конкурентних переваг роздрібних торговельних мереж. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2014. № 38. С. 18–23.
41. Господарський кодекс України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
42. Поліщук І.І. Дослідження конкурентних переваг торговельно-роздрібної мережі «АТБ-маркет» на ринку роздрібної торгівлі України. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/88.pdf>
43. Богацька Н. М., Цинкобур Д. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.
44. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2(32). С.130–145.
45. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. №11. С.455-458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>
46. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. *Financial Analysis online* URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
47. Степанова О.В., Музика М.А. Конкурентоспроможність підприємства: оціночні параметри та основні рівні. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 1 листопада 2023 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2023. С. 109-111.

48. Степанова О. В., Музика М.А. Дослідження сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Функціонування соціально-економічних систем в контексті цілей сталого розвитку: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2023. С.290-299.