

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму  
Кваліфікаційна робота на правах рукопису**

**ГІРМАН Дарія Віталіївна**

**УДК 339.37:658.11**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ТОВ «ЕПЦЕНТР К»**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 «ЕКОНОМІКА»**

**Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр», кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело**

**Д. В. Гірман**

**Керівник роботи:**

**Ходаківський В.М.**

**к.е.н., доцент кафедри економіки,  
підприємництва та туризму**

**Житомир – 2023**

**Висновок кафедри \_\_\_\_\_**

**за результатами попереднього захисту: \_\_\_\_\_**

**Протокол засідання кафедри № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**Завідувач кафедри**

**економіки, підприємництва та туризму**

**д.е.н. професор \_\_\_\_\_**

**Валінкевич Н. В.**

**«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.**

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

**Здобувач вищої освіти Гірман Дарія Віталіївна захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:**

**сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_**

**за шкалою ECTS \_\_\_\_\_**

**за національною шкалою \_\_\_\_\_**

**Секретар ЕК,**

**завідувач навчальної лабораторії**

**технології ресторанної справи \_\_\_\_\_**

**С. А. Мутасова**

## АНОТАЦІЯ

**Гірман Д. В. «Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Епіцентр К» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Систематизовано методичні підходи щодо оцінки рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур та оцінки управління ними. Проаналізовано стан та перспективи розвитку економіко-господарського середовища товариства. Виділено та обґрунтовано види зовнішніх економічних впливів на рівень конкурентоспроможності підприємницької структури. Запропоновано та обґрунтовано ефективність проектної пропозиції умов інноваційного забезпечення господарської системи товариства в перспективі суттєвого зростання рівня його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, зростання, рівень, аналіз, забезпечення, реалізація, товариство, управління, фактори, ефективність.

## ANNOTATION

**Girman D. V. «Competitiveness management of Epicenter K LLC» – Qualification work on manuscript rights.**

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Systematized methodical approaches to assessing the level of competitiveness of business structures and assessing their management. The state and prospects for the development of the company's economic environment are analyzed. The types of external economic influences on the level of competitiveness of the business structure are identified and substantiated. The effectiveness of the project proposal for the conditions of innovative provision of the company's economic system in the perspective of a significant increase in the level of its competitiveness.

**Key words:** competitiveness, growth, level, analysis, provision, implementation, partnership, management, factors, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. Обґрунтування теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.....	7
1.1. Характеристика концептуальних основи конкуренції та її форм.....	7
1.2. Особливості формування і виявлення конкурентних переваг.....	8
1.3. Чинники та модель формування конкурентоспроможності підприємницького середовища.....	9
Висновки до розділу 1.....	10
Розділ 2. Аналіз економіко-господарського середовища ТОВ «Епіцентр К» та стану його конкурентоспроможності.....	11
2.1. Аналіз динаміки та структури господарської системи товариства...	11
2.2. Оцінка рівня та динаміки фінансової діяльності товариства.....	13
2.3. Аналіз прибутковості товариства та оцінка функціональної моделі його конкурентоспроможності.....	15
Висновки до розділу 2.....	20
Розділ 3. Проектне забезпечення умов інноваційної модернізації ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності та оцінки його ефективності.....	21
3.1. Проектне забезпечення умов інноваційної модернізації.....	21
3.2. Оцінка рівня ефективності проектного забезпечення умов інноваційної модернізації.....	23
Висновки до розділу 3.....	24
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	28
ДОДАТКИ.....	32

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Успішність реалізації конкурентних стратегій та умов набуття конкурентних переваг створюють низку ефектів в економіко-господарському середовищі підприємницьких структур та сприяють суттєвому зростанню рівня їх прибутковості. Управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур вимагає застосування прогресивних знань та інноваційних підходів щодо умов її виявлення та ефективного застосування. Розвиток агресивних умов конкурентного середовища змушує використовувати не традиційні інструменти та підходи їх вирішення, та потребує значних фінансових витрат. В кінцевому результаті, набуття конкурентних переваг підприємницькими структурами, створює умови їх ефективного функціонування в довгостроковій господарській альтернативі та можливості реалізації високорентабельних бізнес-проектів.

**Мета і завдання роботи.** Метою кваліфікаційного дослідження є теоретико-методичне та практичне обґрунтування управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Завдання кваліфікаційного дослідження: систематизація та обґрунтування методичного інструментарію конкурентоспроможності підприємницьких структур; проведення аналізу економіко-господарського середовища об'єкта дослідження; обґрунтування функціональної моделі рівня та структури конкурентоспроможності підприємницької структури; аналіз оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на рівень та інтенсивність конкурентоспроможності підприємницької структури; проектне обґрунтування умов інноваційного забезпечення господарської діяльності підприємницької структури. та оцінки його ефективності в перспективі суттєвого зростання рівня конкурентоспроможності товариства.

**Предмет та об'єкт дослідження.** Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.

**Методи дослідження.** Методологічною основою проведеного дослідження є монографічний метод, використання якого дало змогу узагальнити теоретико-прикладний аспект конкурентоспроможності підприємницький структур. Використання методу індукції та дедукції дало змогу проаналізувати впливи внутрішнього та зовнішнього середовища товариства на рівень та інтенсивність конкуренції, а також виділити чинники формування економічних векторів її розвитку. Використання економіко-статистичного методу дало змогу провести якісний аналіз економіко-господарського середовища підприємства та зазначити тісноту зв'язку між проаналізованими величинами. Використання методу економічного моделювання дало змогу розробити та обґрунтувати функціональні моделі рівня та структури конкурентоспроможності об'єкта дослідження. Використання методу екстраполяції дало змогу абстрагувати неформальні впливи та вияви відносно управління чинниками розвитку ефективного конкурентного середовища в середньостроковій господарській альтернативі.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження:** Ходаківський В. М., Гулінський О. В., Гірман Д. В., Хижко А. В. Обґрунтування умов та ризиків інвестиційного забезпечення аграрних підприємницьких структур в сучасному господарському середовищі. Інвестиції: практика та досвід. ТОВ «ДКС Центр». Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. № 22. С. 139-146. (дата звернення 05.12.2023; DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22>; Index Copernicus; Google Academy; WorldCat; Crossref).

**Практичне значення отриманих результатів.** Зазначені результати кваліфікаційної роботи є основою для ефективного управління та суттєвого зростання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур, та можуть бути використанні в інноваційному забезпечення економічного зростання економіко-господарського середовища типових до об'єкта господарських систем.

**Структура та обсяг роботи.** Структура кваліфікаційної роботи: анотація, зміст, вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаної літератури, додатки. Викладена на 31 аркуші А 4 та виконана в текстовому редакторі Word 2016 (містить 6 таблиць, 16 рисунків, 13 додатків, 36 літ. дж.).

## **Розділ 1. Обґрунтування теоретико-методичних основ управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.**

### **1.1. Характеристика концептуальних основи конкуренції та її форм.**

Характеристика процесу та умов економічного суперництва між товаровиробниками однорідної продукції або послуг, за право їх реалізації кінцевому споживачу створюють функціональні основи виявлення конкуренції. У вузькому значення предмет конкуренції виявляється в повсякчасному суперництві між виробниками щодо намагань завоювання прихильності споживачів у вигляді отримання грошової винагороди. В широкому значення, з точки зору споживачів, предмет конкуренції виявляється в якісних характеристиках товарів та послуг, з позиції та міри задоволення певних потреб що може забезпечити конкретних товар (до. А, рис. 1.1). Саме тому, об'єктом конкуренції стають групи потреб, спрямованого ринкового сегменту забезпечення, щодо змістовного набору регламентних характеристик товару або послуги в вираженні міри задоволення вимог споживачів. Суб'єктами конкуренції виступають безпосередні учасники процесу реалізації неформального запиту споживачів та покриття їх заявлених забезпечень.

У відповідності до сутності поняття конкуренції формується система її формалізації та функціонального вияву в економіці. Важливого значення слід приділити наступним формам конкуренції (дод. Б, рис. табл. 1.1): функціональна – найбільш динамічна форма, оскільки виражається в кількісній мірі реалізації, при задоволенні конкретної потреби споживача; предметна – виявляється з точки зору видової придатності товару або послуги за схожими характеристиками використання та покриває потребу чітко вираженого сегменту спрямування; видова – виявляється в суттєвих розбіжностях придатності реалізації міри вираженої потреби, щонайменше за однією з складових та не виходить за межі сегментної потреби функціонування. Видові форми та різноманітності вияву конкуренції є надзвичайно різноманітними в залежності від сфери дослідження економіки та напрямку реалізації дослідницьких взаємодій.

## 1.2. Особливості формування і виявлення конкурентних переваг.

Наукові підходи до визначення сутності конкуренції складають основу її функціонального виявлення та спрямовують економічні вектори її розвитку. З огляду на об'єкт наукового дослідження притримуємося трактування поняття з наступної позиції: конкуренція є процесом взаємодії та взаємозв'язку і боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, як економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів за найбільш вигідні умови збуту (дод. В. табл. 1.2). Виявлення сучасних аспектів економічного забезпечення господарської діяльності підприємницьких структур, асортименту та видової різноманітності їх товарного забезпечення, не в повній мірі надають можливість споживачу задовільнити свої покупні потреби з позиції предметного товарного спектру та межі дій його вираження. З позиції суттєвого зростання рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження, в середньостроковій господарській альтернативі, вважаємо за необхідне в підході трактування поняття інвестицій вважати діяльність у вигляді змагань між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринків збуту та джерел сировини [10].

Оскільки основними виробниками продукції та послуг є підприємства маркетингові структури реалізації їх продукції (оптової та роздрібною мереж), вважаємо за доцільне обґрунтувати та систематизувати групи їх зовнішніх конкурентних переваг (дод. Г, рис. 1.2). Основними з яких вважаємо; інформаційні – широкомасштабний розвиток інформаційного забезпечення та доступу до інформації створює передумови для передчасного формування бачення у споживача продукції щодо можливих виявів її якісних характеристик; конструктивні – задоволення міри потреби споживача в якісних товарних характеристиках може реалізуватися в абсолютно різних, за складністю конструктивності, товарних властивостях; якісні – формуються безпосередньо з міри задоволення потреб споживача, оскільки потреба в товарній якості містить різноманітний набір характеристик; поведінкові – економічно темпераментні характеристики відносно можливості та принципів



залучення і використання систем стандартів якості товарного забезпечення; сервісні – притаманні товарам не повсякденного попиту та покладаються на міру ремонтпридатності та довговічності виробів; кон'юнктурні – залежать від міри виявлення впливу економічних зв'язків та глибини їх проникнення в товарне середовище покупця; іміджеві – виявляються в постійності основ ефективного забезпечення потреб споживачів та надійності очікуваних характеристик виявлення в його товарності; цінові – виявляються в співставленні вартості задоволення потреби з її якістю; збутові – виражають міру кількісної потреби реалізації товару або послуги з залученням систем стимулювання кількісного збуту.

### **1.3. Чинники та модель формування конкурентоспроможності підприємницького середовища.**

У відповідності до стадій відтворення товарного забезпечення та реалізації, формуються чинники конкурентоспроможності товару: виробнича стадія – технічні, економічні, естетичні, екологічні та експлуатаційні; стадія продажу – реалізаційні, процесні, сервісні, інтер'єри, умовні та законодавчо-контрактні; стадія споживання – сервісно-експлуатаційні, оновлювальні та подовжувальні (дод. Д, рис 1.3). Важливого значення слід приділяти раціональному виявленню бажаних якісних характеристик товару з позиції безпосереднього споживача.

За ознаками реалізації та чинниками впливу конкурентоспроможність характеризують: у сферах дії – макроекономічного та мікроекономічного характеру; за походженням – основні (природні) та розвинені (штучні); за спеціалізацією – загальні та спеціалізовані; за соціально-економічною природою – ресурсні та інфраструктурні (дод. Е, рис. 1.4). Досить важливого значення, в сучасних умовах забезпечення економіко-господарського середовища підприємницьких структур, набувають соціально-економічні ознаки конкурентоспроможності з позиції інфраструктурного та ресурсного забезпечення в силу дій факторів його обмеженості [16].

При функціонуванні моделі конкурентоспроможності підприємств використовують визначені переліки оцінки конкурентоспроможності його продукції (параметри): технічні, естетичні, ергономічні, нормативні та економічні (дод. Ж, рис. 1.3). Безпосереднє функціонування моделі конкурентоспроможності підприємства розпочинається з вивчення ринку, збору даних про основних груп конкурентів та вивчення запиту покупців. Процес функціонування даної моделі відбувається за рахунок: вивчення рівня одиничних і групових параметрів конкурентоспроможності; розрахунку інтервальних показників конкурентоспроможності; розробки заходів підвищення рівня конкурентоспроможності за елементами об'єкта його виявлення. Кожен з зазначених економічних параметрів має відповідати встановленому рівню виміру, відносно існуючих конкурентних груп та набувати значення нижче середнього по галузі. У відповідній економіко-господарській структурі підприємств застосовуються комплекси їх функціонального виміру і реалізації, та при нагальній потребі піддаються коректуванню, як основних вимог набуття вагомих конкурентних переваг.

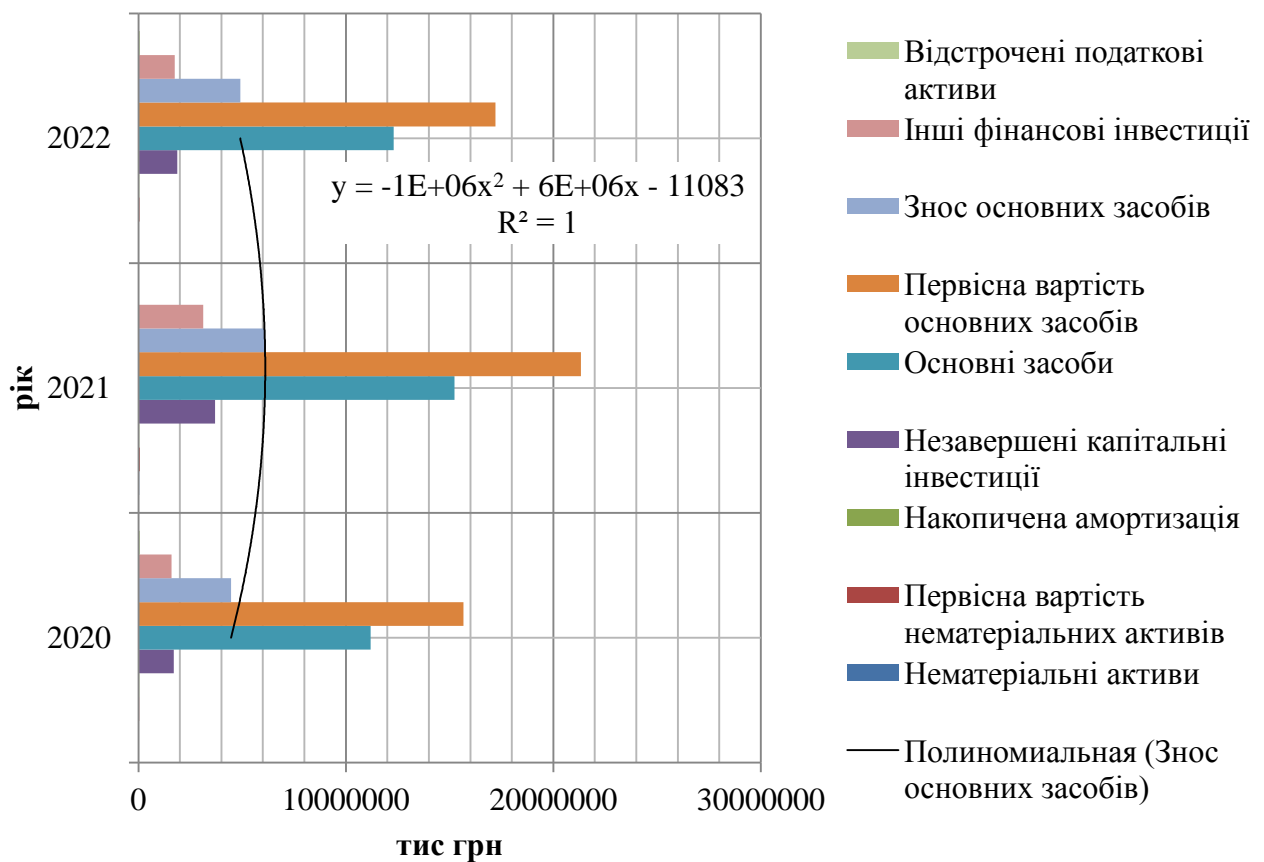
### **Висновки до розділу 1.**

Конкурентоспроможність підприємницьких структур безпосередньо залежить від рівня та структури їх організації виробництва з позиції умов задоволення потреб споживачів в продукції та послугах, в порівнянні з основними групами-конкурентів. Існуючі методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в повній мірі відображають основні економіко-господарські параметри процесу та рівня конкуренції в розрізі галузей виробництва, товарно-номенклатурних груп, загалом підприємств та цілісних комплексів зокрема. На рівень та інтенсивність конкуренції вагомий вплив формують економічні вияви зовнішнього економіко-господарського середовища. Досить важко зменшувати впливи зовнішнього господарського середовища, оскільки їх характер вияву носить загальноекономічні та масштабні впливи.

## Розділ 2. Аналіз економіко-господарського середовища ТОВ «Епіцентр К» та стану його конкурентоспроможності.

### 2.1. Аналіз динаміки та структури господарської системи товариства.

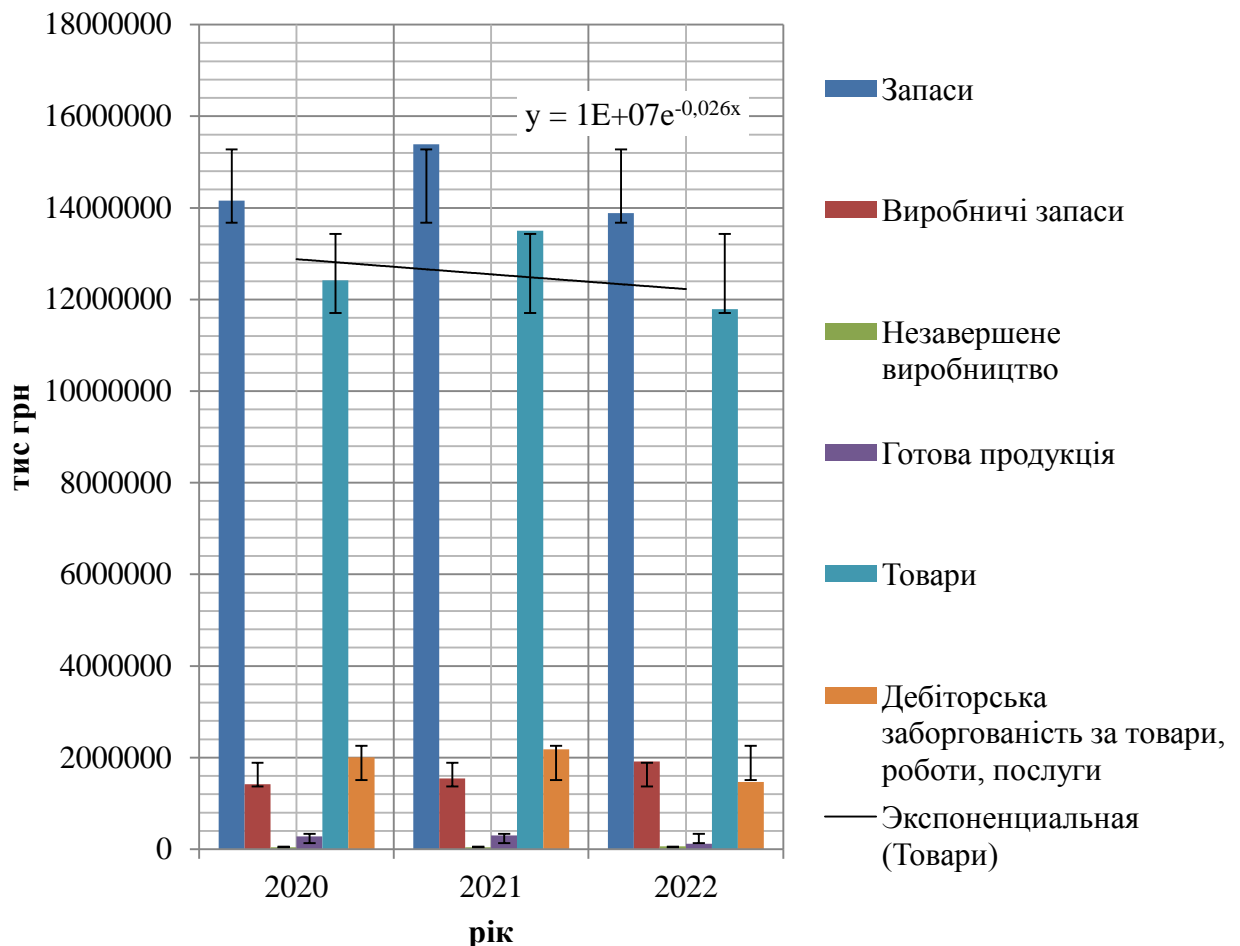
Господарська діяльність ТОВ «Епіцентр К» реалізується за рахунок використання матеріально-технічного забезпечення (рис. 2.1): основних засобів, вартість котрих в 2022 р. в порівнянні з 2020 р зросла на 9,9 % та склала 12304,6 млн грн; при цьому приріст первісної вартості основних засобів в 2022 р. до 2020 р. склав 9,7 % та склав 17210,5 млн грн що на 39,8 % перевищує міру їх надходження у відповідності до господарського залишку використання. Вартість зносу основних засобів в 2022 р. в порівнянні до 2020 р. зросла на 9,3 % до показника 4905,8 млн грн, що менше аналогічного рівня показника 2021 р. на 19,6 % (6103,3 млн грн) що вказує на зниження вартості рівня зносу основних засобів в 2022 р. та інтенсивності ведення господарської діяльності.



**Рис. 2.1. Динаміка та структура вартості основних виробничих фондів  
ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Динаміка та структура показників господарської системи ТОВ «Епіцентр К» в 2022 р. знизилася в порівнянні з 2020 р. за: вартістю запасів виробництва в загальному їх виразі на 1,9 % до рівня 13885,9 млн грн (рис. 2.2). В 2022 р. до 2020 р. вартість виробничих запасів товариства зросла на 34,9 % до рівня 1918,7 млн грн; зросла вартість незавершеного виробництва на 54,4 % до рівня 61,2 млн грн; знизилася вартість готової продукції на 58,1 % до рівня 116,6 млн грн; знизилася вартість готових до реалізації товарів на 5,1 % до рівня 11789,2 млн грн; знизилася вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 26,9 % до рівня 1467,8 млн грн що є суттєвим значенням зниження показників в розрахунку на суму загальної вартості їх виразу.



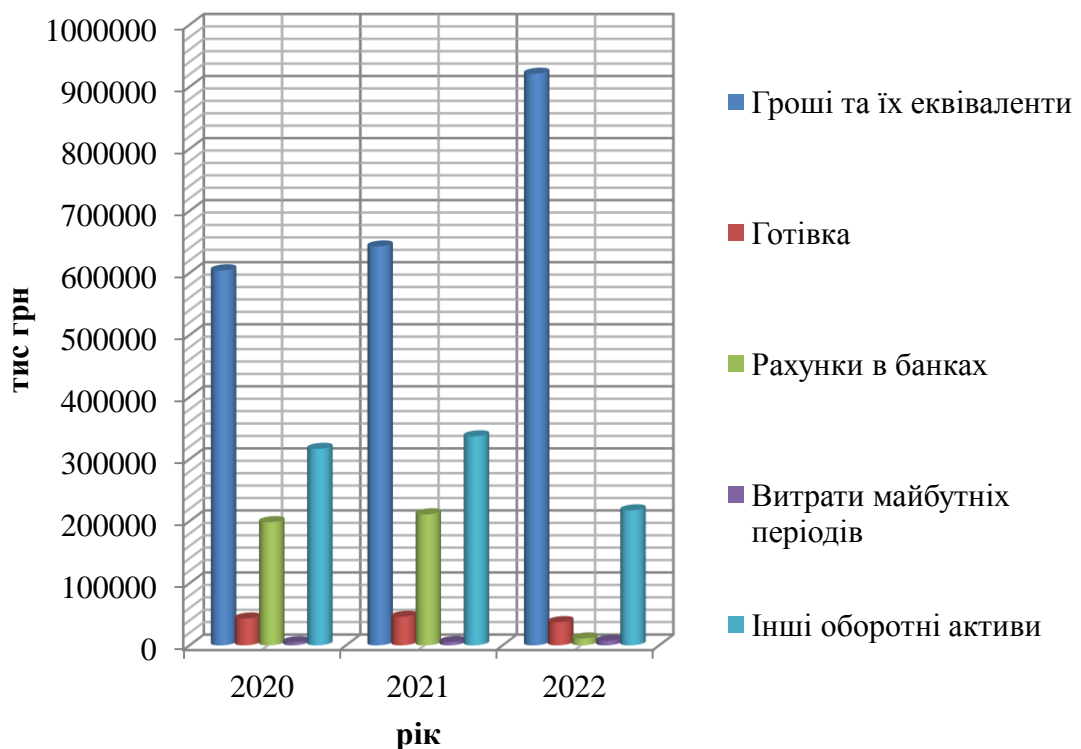
**Рис. 2.2. Динаміка та структура показників господарської системи ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

В 2022 р. до 2020 р. значення рівня основних показників господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» суттєво знизилося за рахунок введення військового стану економічного середовища товариства. Зазначений вплив досить суттєво змінив економіко-господарське середовище підприємства та продовжує впливати на розвиток процесів агресивного конкурентного середовища в виявлених галузях діяльності.

## 2.2. Оцінка рівня та динаміки фінансової діяльності товариства.

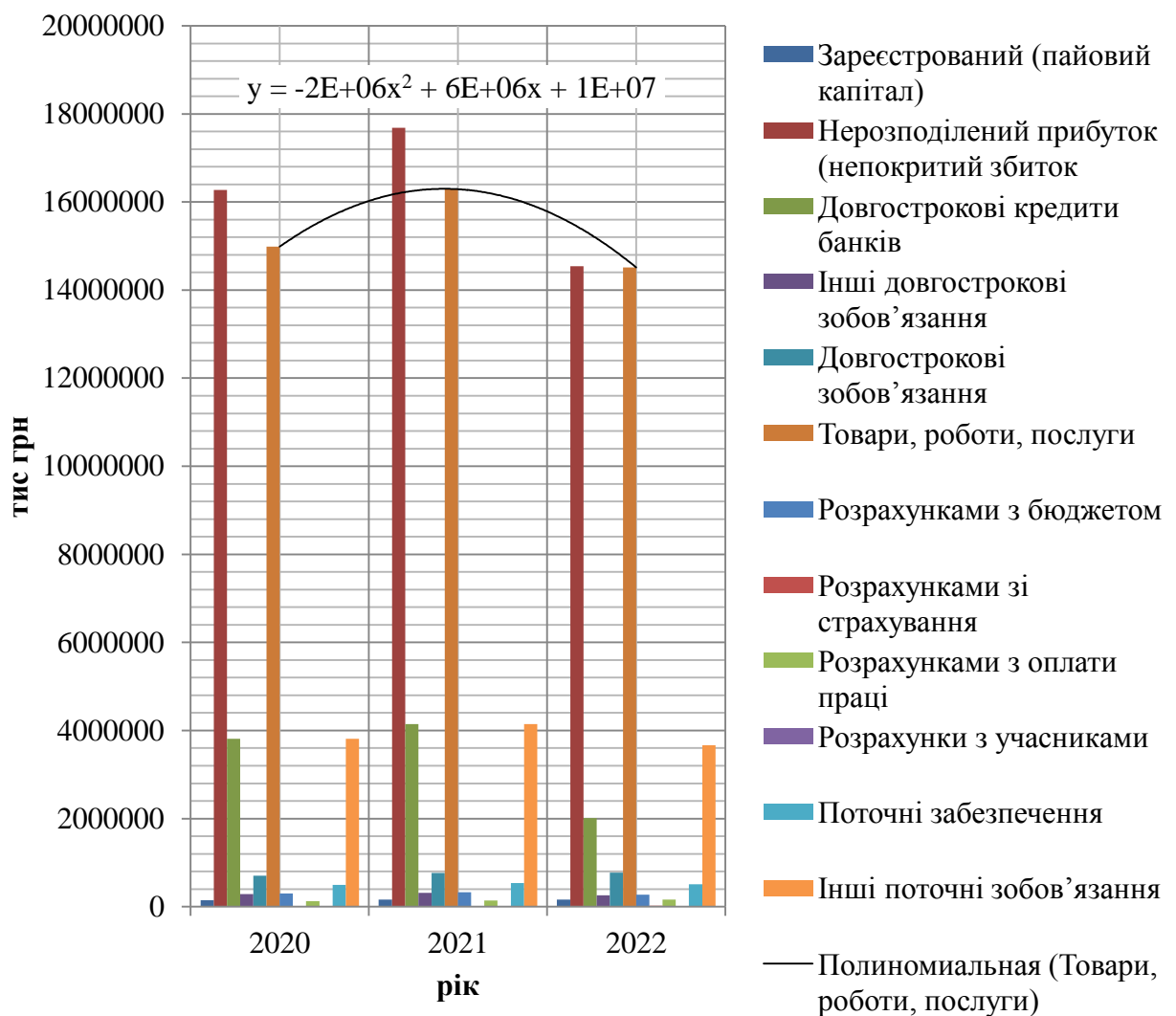
Структура показників фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2022 р. до 2020 р. змінилася за: зростанням вартості грошей та їх еквівалентів на 52,4 % до рівня 921,1 млн грн; зниження рівня вартості готівки на 13,6 % до рівня 37,3 млн грн; зростання вартості витрат майбутніх періодів на 44,2 % до рівня 7,3 млн грн; зниження рівня вартості інших оборотних активів 31,3 % до рівня 217,4 млн грн (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Динаміка та структура показників фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Динаміка та структура показників витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» в 2022 р. в порівнянні з 2020 р. (рис. 2.4): зросла вартість зареєстрованого пайового капіталу на 8,7 % до рівня 158,6 млн грн; знизився рівень вартості нерозподіленого прибутку на 52,6 % до рівня 2008,6 млн грн; знизився рівень вартості інших довгострокових зобов'язань на 10,5 % до рівня 256,7 млн грн; збільшився рівень вартості довгострокових зобов'язань на 9,9 % до показника 776,0 млн грн; знизилася вартість товарів, робіт та послуг на 3,1 % до рівня 14514,1 млн грн; знизився рівень вартості за розрахунками з бюджетом на 9,1 % до показника 273,2 млн грн.



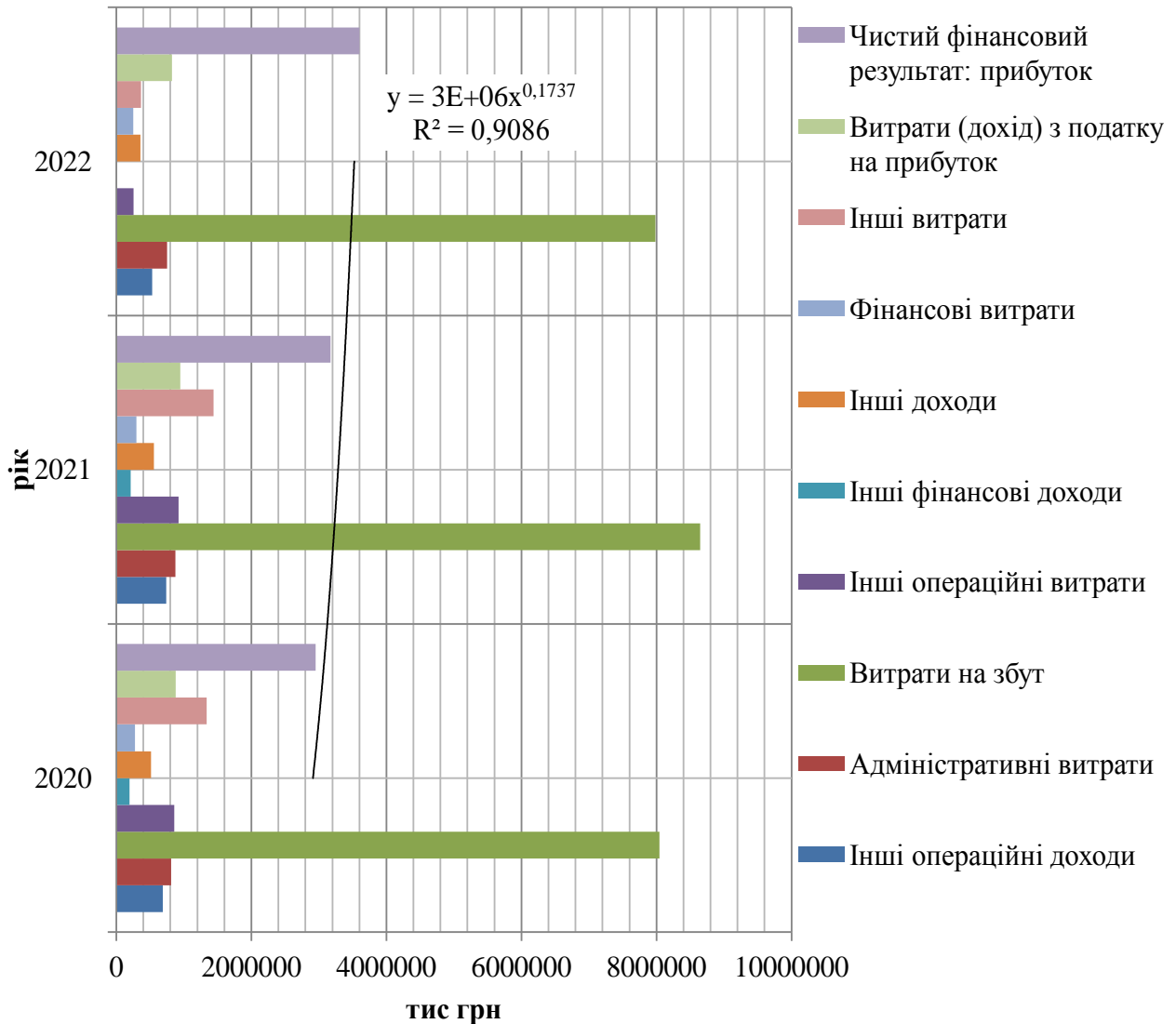
**Рис. 2.4. Динаміка та структура показників витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

В абсолютному вимірі значень показників в 2022 р. до 2020 р.: зросла вартість розрахунків зв страхування на 54,6 % до рівня 24,7 млн грн; зріс рівень вартості витрат на оплатну праці на 26,2 % до рівня 160,2 млн грн; зросла вартість поточного забезпечення на 2,6 % до рівня 509,2 млн грн; знизилася вартість інших поточних зобов'язань на 3,8 % до рівня значення показника 3667,8 млн грн. Динаміка вказаних змін є негативною та вказує на доцільність застосування прогресивних методів ведення господарської діяльності в середньостроковій господарській альтернативі.

### **2.3. Аналіз прибутковості товариства та оцінка функціональної моделі його конкурентоспроможності.**

Оскільки рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2022 рр. формується безпосередньо під впливом ризику умов зовнішнього середовища, вважаємо за доцільне обґрунтувати їх групові вирази та впливи на ефективність зазначеного функціонування (дод. И, табл. 2.1). За видовою різноманітністю груп ризиків: інфляційний – виявляється в надто швидкому знеціненню національної валюти, що значно ускладнює процес конкуренції з товарами закордонного виробництва; збутовий – необхідність в докорінній перебудові системи реалізації товарів та послуг товариства в силу дії чинників військового стану економіки країни; соціальний – конкуренція збоку завоювання споживацьких симпатій на ряду з суттєвим скороченням рівня доходів населення; фінансово-економічний – суттєве зростання вартості використання грошово-кредитних інструментів в середньостроковій господарській альтернативі; виробничо-технічний – зростання вартості техніко-технологічного забезпечення виробництва та створення перешкод в доступності залучення і використання; екологічний – зростання вартості витрат щодо компенсації шкоди навколишньому середовищу в процесі виробництва продукції та надання послуг. Зазначенні чинники безпосередньо впливають на рівень, структуру та динаміку умов формування прибутку ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2022 рр. (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка та структура формування прибутку  
ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

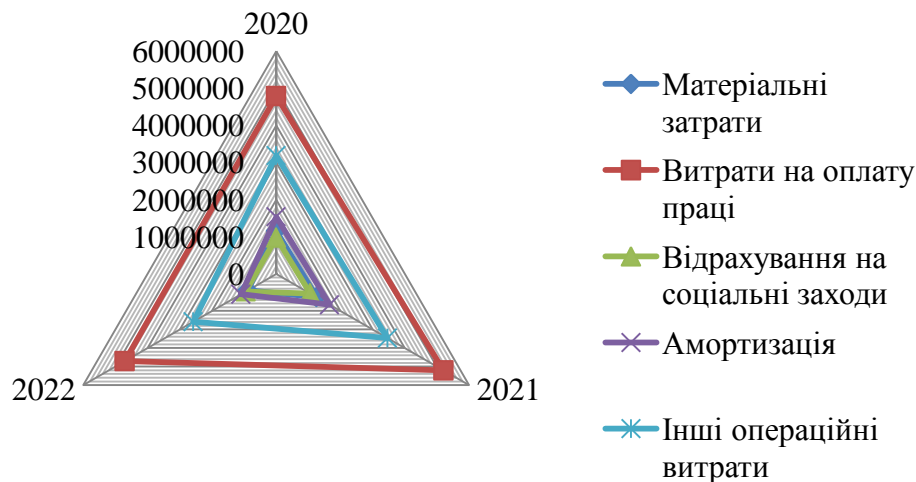
Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

В 2022 р. до порівняння з 2020 р. чистий фінансовий результат товариства зріс на 22,1 % та склав 3602,1 млн грн, при цьому: рівень адміністративних витрат скоротився на 7,3 % до показника 751,8 млн грн; знизилася вартість витрат на збут на 0,7 % до значення 7985,9 млн грн.; знизився рівень витрат з податку на прибуток на 6,5 % до показника 821,6 млн грн; скоротився рівень загального показника фінансових витрат на 9,1 % до значення 250,1 млн грн; знизився рівень інших операційних доходів на 22,6 % до показника 530,8 млн грн.; значно скоротився рівень інших операційних витрат на 70,3 % до показника 254,2 млн грн; значно скоротився рівень інших фінансових



доходів на 98 % до показника 3,8 млн грн; знизився рівень інших доходів на 31,15 % до показника 354,7 млн грн; значно скоротився рівень показника інших витрат на 72,8 % до значення 363,4 млн грн.

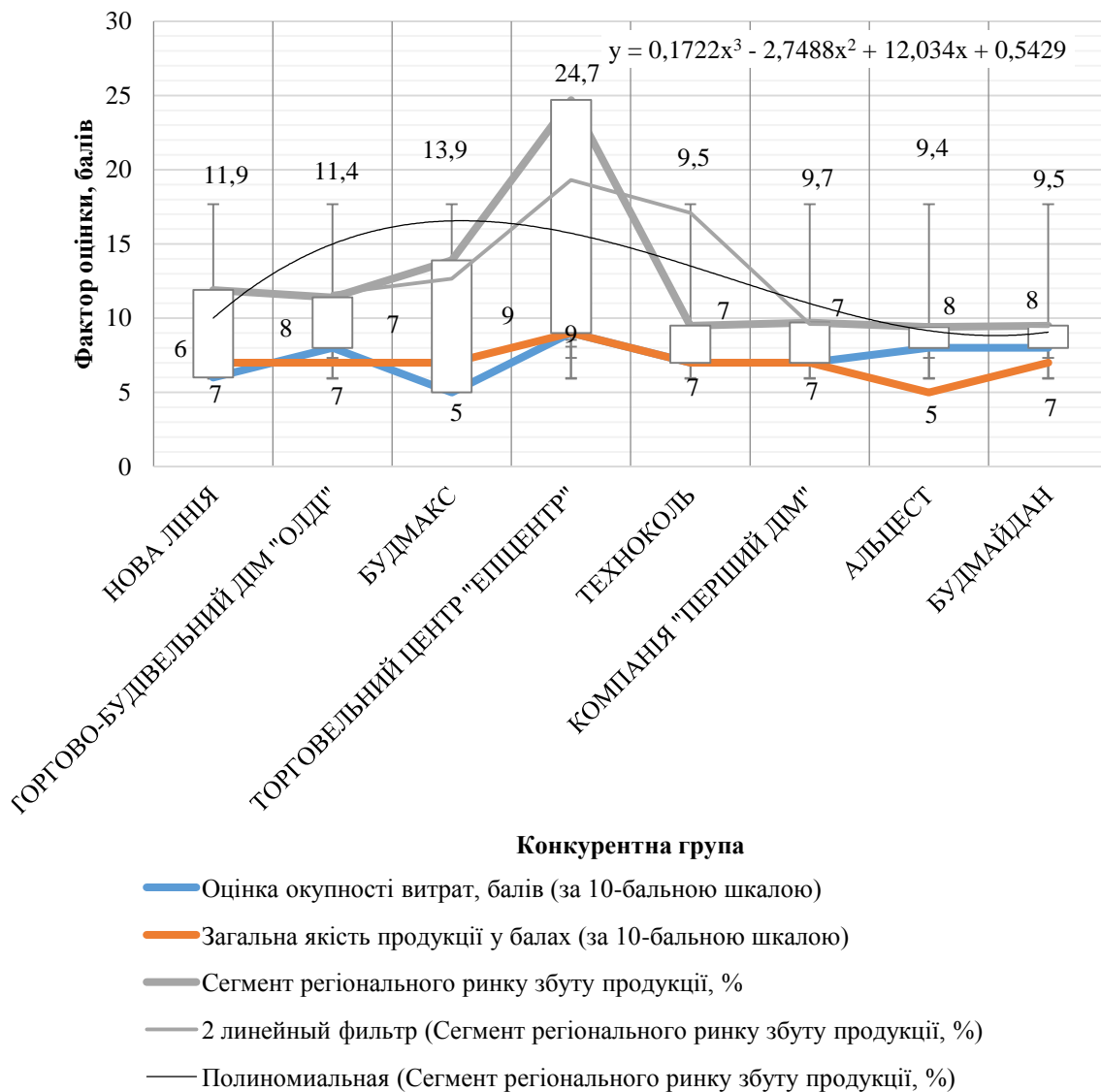
В структурі показників забезпечення витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» в 2022 р. до рівня 2020 р. (рис. 2.6): скорочення рівня матеріальних затрат на 23,1 % до показника 887,5 млн грн; скорочення рівня витрат на оплату праці на 1,7 % при значення показника 4711,7 млн грн.; скорочення рівня відрахувань на соціальні заходи на 2,1 % до рівня показника 952,1 млн грн; скорочення рівня амортизаційних відрахувань на 28,5 % до значення показника 1096,9 млн грн; скорочення рівня інших операційних витрат на 19,1 % до рівня значення показника 2581,8 млн грн. Зазначені зміни показників вказують на суттєві процеси скорочення об'ємів ведення економіко-господарської діяльності товариства та концентрації управлінських зусиль на максимізації його прибутковості.



**Рис. 2.6. Динаміка та структура показників забезпечення витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

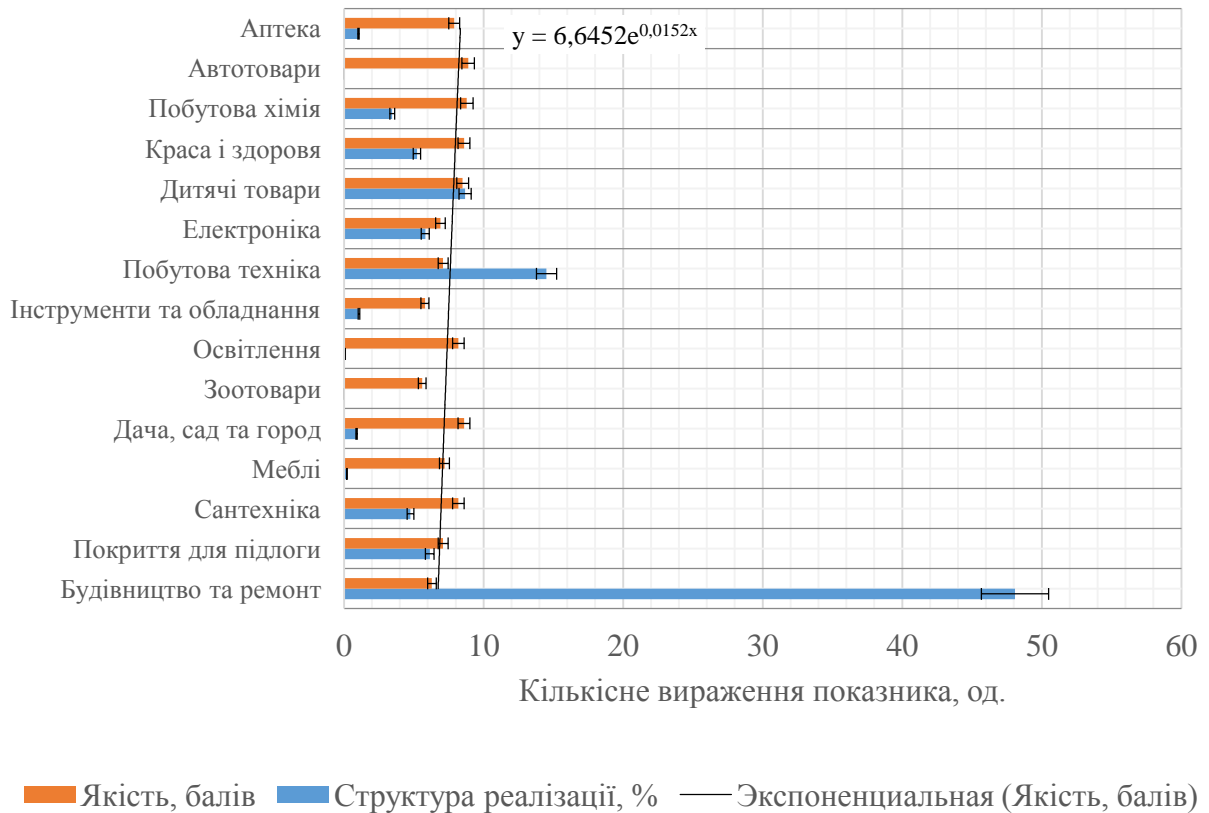
За аналізу функціональної моделі конкурентного середовища відносно сегментації регіонального ринку ТОВ «Епіцентр К» та якісними параметрами реалізованого товарного асортименту в 2020-2022 рр. (рис. 2.7) зазначаємо: займану висококонкурентну нішу ринку при сегменті регіонального ринку збуту продукції на рівні 24,7 %; експертної оцінки якості товарної продукції на рівні 9 балів; рівня окупності витрат в структурі конкурентного середовища – 9 балів, при чітких тенденціях утримання займаних позицій.



**Рис. 2.7. Функціональна модель конкурентного середовища за сегментацією регіонального ринку ТОВ «Епіцентр К» та якісними параметрами реалізованого товарного асортименту в 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

За аналізу функціональної моделі конкурентоспроможності внутрішньогалузевого розподілу товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» в 2020-2022 рр. (рис. 2.8) структура групової номенклатури містить кількісне вираження показників за існуючими напрямками реалізації товарів та послуг.



**Рис. 2.8. Функціональна модель конкурентоспроможності внутрішньогалузевого розподілу товарного асортименту ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.**

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.

Важливого значення приділяємо групам товарів: будівництву та ремонту при структурі реалізації 48,1 % та якості продукції 6,3 балів; окремої групи покриття для підлоги за структурою 6,1 % та якістю продукції 7,1 балів; групи сантехніки за структурою реалізації 4,7 % та якістю продукції 8,2 балів; за продукцією меблі в структурі реалізації 0,2 % та якістю продукції 7,2 балів; за продукцією дача, сад та город в структурі реалізації 0,9 % та якістю продукції 8,6 балів; за продукцією зоотоварів в структурі реалізації 0,7 % та якістю

продукції 5,6 балів; за продукцією освітлення при структурі реалізації 0,8 % та якості продукції 8,2 балів; за продукцією інструментів та обладнання при структурі реалізації 1,1 % та якості продукції 5,8 балів; за продукцією побутової техніки при структурі реалізації 14,5 % та рівня її якості 7,1 балів; за продукцією електроніки в структурі реалізації 5,8 % та якості продукції 6,9 балів; за продукцією дитячих товарів в структурі реалізації 8,6 % та її якості 8,5 балів; за продукцією краси і здоров'я при структурі реалізації 5,2 % та якості 8,6 балів; за продукцією побутової хімії при структурі реалізації 3,4 % та якості продукції 8,8 балів; за продукцією авто товарів при структурі реалізації 0,4 % та якості 8,9 балів; за продукцією аптеки при структурі реалізації 1,1 % та її якістю 7,9 балів.

### **Висновки до розділу 2.**

Проведений аналіз економіко-господарського середовища ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр. вказує на суттєве скорочення рівня показників його ефективності, що позначається на рівні забезпечення його конкурентоспроможності. Суттєвого впливу зазнає комерційна діяльність товариства з позиції впливу зовнішніх чинників та ризиків неконтрольованого глобального економічного середовища. Високий рівень показників інфляції та їх некоректного обґрунтування з позиції статистичного забезпечення та суттєве зниження рівня купівельної спроможності населення посилюють конкуренту боротьбу за галузевим спрямуванням що в значній мірі впливає на рівень та умови формування кінцевих результатів діяльності товариства. Позитивними результатами проведеного економічного аналіз слід вважати ефективно використовувану стратегію утримання займаних ринкових ніш та сегментів з позиції високих рівнів показників конкурентоспроможності та якості реалізованого товарного асортименту; високої частки та рівня товарності регіонального ринку та проведення ефективного процесу його фінансового забезпечення. Успішність управління процесами конкурентоспроможності товариства покладається на освоєння прогресивних інновацій в системі господарського забезпечення та термінів їх реалізації.

**Розділ 3. Проектне забезпечення умов інноваційної модернізації  
ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня  
конкурентоспроможності та оцінки його ефективності.**

**3.1. Проектне забезпечення умов інноваційної модернізації.**

В перспективі зростання рівня конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» на плановий економічний період 2024-2028 рр. пропонуємо проектне забезпечення умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР», складсько-реалізаційного комплексу «Епіцентр» за адресою: м. Київ, Проспект Степана Бандери, 11 А. Пропонується модернізація складсько-реалізаційного комплексу за умов інноваційного переоснащення та використання WMS система управління складом, з залученням операційного забезпечення (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Проектне забезпечення умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР»  
складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К»  
в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності  
на плановий економічний період 2024-2028 рр.**

<b>Перелік складових ланок системи «ФОРСТОР»</b>	<b>Вид забезпечення</b>	<b>Вартість, тис грн</b>	<b>Умови реалізації</b>
Сортувальний конвеєр	Придбання, власне забезпечення	2177,3	Монтаж, навчання персоналу, використання, ремонт
Конвеєрні системи	Придбання, власне забезпечення	3218,7	Монтаж, навчання персоналу, використання, ремонт
Автоматизований мезонін	Придбання, власне забезпечення	2587,4	Монтаж, навчання персоналу, використання, ремонт
Пакувальне обладнання для складу	Придбання, власне забезпечення	1952,3	Монтаж, навчання персоналу, використання, ремонт
WMS система управління складом	Придбання, нерозподілений прибуток	1244,7	Встановлення ОЗ, навчання персоналу, використання, оновлення
Перевантажувальне і підйомне обладнання	Придбання, нерозподілений прибуток	5289,6	Монтаж, навчання персоналу, використання, дооснащення, ремонт
Навантажувальні рампи	Придбання, нерозподілений прибуток	4500,9	Монтаж, навчання персоналу, використання, дооснащення, ремонт
<b>Всього за витратною частиною, тис грн</b>			<b>20970,9</b>

Джерело: власні дослідження автора.

Загальна вартість витратної частини проектування складатиме 20970,9 тис грн; реалізація проектного забезпечення має відбуватися за рахунок поетапного фінансування: 2024 р. – 14100,5 тис грн; 2025 р. – 6870,4 тис грн. Фінансування проекту вважаємо за доцільне реалізувати за рахунок внутрішніх джерел: вартості нерозподіленого прибутку – 67,2 %; виручки від реалізації товарів, робіт та послуг – 32,8 %.

В очікуванні проектного забезпечення умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» на плановий економічний період 2024-2028 рр. планується досягнення наступних чинників конкурентних переваг товариства (дод. Й, рис. 3.1; дод. К, рис. 3.2): зростання швидкості проведення торгових операцій на 25,5 %; зниження рівня енергетичних витрат на 12,8 %; зниження рівня змінних витрат на 9,5 %; скорочення втрат від псування та браку товарної продукції на 6,8 %; підвищення рівня якості фасування, пакування, надійності та естетичних характеристик товарної продукції в якісному вимірі експертної характеристики на 9,6 балів (за 100-бальною системою оцінювання).

Проектне забезпечення витратної частини умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр. складатиме (дод. Л, рис. 3.3): вартість проектного забезпечення – 20970,9 тис грн; вартість пуско-налагоджувальних робіт та навчання персоналу – 2982,4 тис грн; амортизаційні проектні відрахування – 12290,8 тис грн; страхові платежі проектної реалізації – 2282,4 тис грн; розмір сукупних річних витрат – 38526,5 тис грн. В розрізі періодів проектного обґрунтування: 2024 р. – 18206,2 тис грн; 2025 р. – 9583,3 тис грн; 2026 р. – 2495 тис грн; 2027 р. – 2571,3 тис грн; 2028 р. – 5670,7 тис грн. Умови проектного обґрунтування враховують можливі перспективи стабілізації показника рівня інфляції при середньому його значенні протягом 2024-2028 рр. – 8,7 % та відносно стабільному зовнішньому середовищі товариства, в мірі впливу ризиків його функціонування.

### **3.2. Оцінка рівня ефективності проектного забезпечення умов інноваційної модернізації.**

Проектне забезпечення дохідно-реалізаційної частини умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр. (дод. М, рис. 3.4): загальна сума доходу проектного обґрунтування – 464708,1 тис грн; собівартість дохідної частини системи проектування – 360129,8 тис грн; вартість сукупних річних витрат проектування: 38526,5 тис грн; вартість податкових відрахувань – 40204,7 тис грн; вартість змінних витрат – 28527,6 тис грн; економії витрат при мінімізації товарних втрат проектування – 29854,8 тис грн. В розрізі періодів проектного обґрунтування по дохідній частині: 2024 р. – 95713,2 тис грн; 2025 р. – 100388,5 тис грн; 2026 р. – 104001,5 тис грн; 2027 р. – 106339,6 тис грн; 2028 р. – 110428,8 тис грн. В розрізі періодів проектного обґрунтування по витратній частині: 2024 р. 95491,7 ти грн; 2025 р. – 92137,8 тис грн; 2026 р. – 87980,1 тис грн; 2027р. – 91013,6 тис грн; 2028 р. – 100765,4 тис грн.

Проектне обґрунтування ефективності інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр. (дод. Н, рис. 3.5) оцінюємо за наступними показниками: вартість чистого прибутку проектування – 49483,1 тис грн; розмір сукупних річних витрат – 38526,5 тис грн; чиста поточна вартість проектування – 10956,5 тис грн. В розрізі періодів проектування за вартість чистого прибутку: 2024 р. – 221,5 тис грн; 2025 р. – 8250,7 тис грн; 2026 р. – 16021,4 тис грн; 2027 р. – 15326,1 тис грн; 2028 р. – 9663,4 тис грн. В розрізі періодів проектування за чистою поточною вартістю проектування: 2024 р. – (-17984,7) тис грн); 2025 р. – (-1332,6) тис грн; 2026 р. – 13526,4 тис грн; 2027 р. – 12754,7 тис грн; 2028 р. – 3992,7 тис грн. Загальний показник рівня рентабельності проектування, за весь час його реалізації, складатиме 128,4 %.

Термін окупності проекту складатиме 1,8 років та відбудеться в 3 кварталі 2025 р., при накопиченні суми валового доходу товариства 177901,6 тис грн. важливого значення, в процесі реалізації проектування слід приділити: вчасному фінансовому забезпеченні; термінам проведення пуско-налагоджувальних робіт та навчання персоналу; розробці системи контролю та управління процесом реалізації проектування; налагодженню дієвої системи економіко-господарської комунікації з загальною торгово-господарською структурою товариства.

### **Висновки до розділу 3.**

Для забезпечення рівня суттєвого зростання конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр К» на плановий економічний період 2024-2028 рр. пропонуємо реалізувати умови проектування інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу товариства. Інтенсивність конкуренції сфери торгівлі товарами промислового призначення є досить високою, що потребує застосування передових інновацій в вказаній сфері діяльності. Запропоноване проектне обґрунтування створює передумови для формування економіко-господарських ефектів та набуття комплексу конкурентних переваг відносно системи та умов реалізації спорідненої товарної номенклатури відносно існуючих конкурентних груп. Запропоноване проектне обґрунтування має на меті сформувати в потенційній групі покупців зростання рівня попиту за рахунок: прискорення темпів обслуговування; зростання рівня якості фасування та пакування товарної продукції; зміни підходів в обслуговуванні покупців та ін. Застосування проектної інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу товариства створює умови для формування додаткових ефектів в відносинах з зовнішнім середовищем: скорочення рівня логістичних витрат за рахунок пришвидшення темпів формування товарних запитів; знижує вартість закупівлі оптових партій товарного асортименту виробників за рахунок раціоналізації їх планового виробництва при формування витратних сегментів.



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В широкому значення, з точки зору споживачів, предмет конкуренції виявляється в якісних характеристиках товарів та послуг, з позиції та міри задоволення певних потреб що може забезпечити конкретних товар. Саме тому, об'єктом конкуренції стають групи потреб, спрямованого ринкового сегменту забезпечення, щодо змістовного набору регламентних характеристик товару або послуги в вираженні міри задоволення вимог споживачів.

Суб'єктами конкуренції виступають безпосередні учасники процесу реалізації неформального запиту споживачів та покриття їх заявлених забезпечень. Виявлення сучасних аспектів економічного забезпечення господарської діяльності підприємницьких структур, асортименту та видової різноманітності їх товарного забезпечення, не в повній мірі надають можливість споживачу задовільнити свої покупні потреби з позиції предметного товарного спектру та межі дій його вираження. З позиції суттєвого зростання рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження, в середньостроковій господарській альтернативі, вважаємо за необхідне в підході трактування поняття інвестицій вважати діяльність у вигляді змагань між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринків збуту та джерел сировини. Кожен з зазначених економічних параметрів має відповідати встановленому рівню виміру, відносно існуючих конкурентних груп та набувати значення нижче середнього по галузі. У відповідній економіко-господарській структурі підприємств застосовуються комплекси їх функціонального виміру і реалізації, та при нагальній потребі піддаються коректуванню, як основних вимог набуття вагомих конкурентних переваг.

Динаміка та структура показників господарської системи ТОВ «Епіцентр К» в 2022 р. знизилася в порівнянні з 2020 р. за: вартістю запасів виробництва в загальному їх виразі на 1,9 % до рівня 13885,9 млн грн (рис. 2.2). В 2022 р. до 2020 р. вартість виробничих запасів товариства зросла на 34,9 % до рівня 1918,7 млн грн; зросла вартість незавершеного виробництва на

54,4 % до рівня 61,2 млн грн; знизилася вартість готової продукції на 58,1 % до рівня 116,6 млн грн; знизилася вартість готових до реалізації товарів на 5,1 % до рівня 11789,2 млн грн; знизилася вартість дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 26,9 % до рівня 1467,8 млн грн що є суттєвим значенням зниження показників в розрахунку на суму загальної вартості їх виразу. Динаміка та структура показників витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» в 2022 р. в порівнянні з 2020 р.: зросла вартість зареєстрованого пайового капіталу на 8,7 % до рівня 158,6 млн грн; знизився рівень вартості нерозподіленого прибутку на 52,6 % до рівня 2008,6 млн грн; знизився рівень вартості інших довгострокових зобов'язань на 10,5 % до рівня 256,7 млн грн; збільшився рівень вартості довгострокових зобов'язань на 9,9 % до показника 776,0 млн грн; знизилася вартість товарів, робіт та послуг на 3,1 % до рівня 14514,1 млн грн; знизився рівень вартості за розрахунками з бюджетом на 9,1 % до показника 273,2 млн грн.

В 2022 р. до порівняння з 2020 р. чистий фінансовий результат товариства зріс на 22,1 % та склав 3602,1 млн грн, при цьому: рівень адміністративних витрат скоротився на 7,3 % до показника 751,8 млн грн; знизилася вартість витрат на збут на 0,7 % до значення 7985,9 млн грн.; знизився рівень витрат з податку на прибуток на 6,5 % до показника 821,6 млн грн; скоротився рівень загального показника фінансових витрат на 9,1 % до значення 250,1 млн грн; знизився рівень інших операційних доходів на 22,6 % до показника 530,8 млн грн.; значно скоротився рівень інших операційних витрат на 70,3 % до показника 254, 2 млн грн; значно скоротився рівень інших фінансових доходів на 98 % до показника 3,8 млн грн; знизився рівень інших доходів на 31,15 % до показника 354,7 млн грн; значно скоротився рівень показника інших витрат на 72,8 % до значення 363,4 млн грн.

Важливого значення приділяємо групам товарів: будівництву та ремонту при структурі реалізації 48,1 % та якості продукції 6,3 балів; окремої групи покриття для підлоги за структурою 6,1 % та якістю продукції 7,1 балів; групи сантехніки за структурою реалізації 4,7 % та якості продукції 8,2 балів; за

продукцією меблі в структурі реалізації 0,2 % та якістю продукції 7,2 балів; за продукцією дача, сад та город в структурі реалізації 0,9 % та якості продукції 8,6 балів; за продукцією зоотоварів в структурі реалізації 0,7 % та якості продукції 5,6 балів; за продукцією освітлення при структурі реалізації 0,8 % та якості продукції 8,2 балів.

Загальна вартість витратної частини проектування складатиме 20970,9 тис грн; реалізація проектного забезпечення має відбуватися за рахунок поетапного фінансування: 2024 р. – 14100,5 тис грн; 2025 р. – 6870,4 тис грн. Фінансування проекту вважаємо за доцільне реалізувати за рахунок внутрішніх джерел: вартості нерозподіленого прибутку – 67,2 %; виручки від реалізації товарів, робіт та послуг – 32,8 %. В очікуванні проектного забезпечення умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» на плановий економічний період 2024-2028 рр. планується досягнення наступних чинників конкурентних переваг товариства: зростання швидкості проведення торгових операцій на 25,5 %; зниження рівня енергетичних витрат на 12,8 %; зниження рівня змінних витрат на 9,5 %; скорочення витрат від псування та браку товарної продукції на 6,8 %; підвищення рівня якості фасування, пакування, надійності та естетичних характеристик товарної продукції в якісному вимірі експертної характеристики на 9,6 балів (за 100-бальною системою оцінювання).

Проектне обґрунтування ефективності інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр. оцінюємо за наступними показниками: вартість чистого прибутку проектування – 49483,1 тис грн; розмір сукупних річних витрат – 38526,5 тис грн; чиста поточна вартість проектування – 10956,5 тис грн. В розрізі періодів проектування за вартість чистого прибутку: 2024 р. – 221,5 тис грн; 2025 р. – 8250,7 тис грн; 2026 р. – 16021,4 тис грн; 2027 р. – 15326,1 тис грн; 2028 р. – 9663,4 тис грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Voronov D. S., Krivorotov V. V. Methods of Enhancing Enterprise Competitiveness. *Problems of Territory's Development*. 2017. no. 5(91). pp. 59-64.
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Інтенсифікація управління економічною поведінкою підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 110-118.
3. Балджи М. Д., Добрава Н. В., Однолько В. О., Осипова М. М. Торговельне підприємництво : навчальний посібник. Київ: Кондор видавництво. 2017. 112 с.
4. Бережницька У. Б. Засади функціонування організацій підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва. *Економіка і прогнозування. Науковий журнал*. 2021. № 2. С. 143-159.
5. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
6. Білянський О. І., Липов В. В. Регулювання конкуренції в економіці платформ: проблеми та інструменти. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 3-19.
7. Бойко В., Вінник В. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 9. С. 40-47.
8. Бочко О. Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2016. № 846. С. 21-24.
9. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29-34.
10. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 827-833.

11. Воловик О. І., Курсенко Ю. А. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Випуск 1(86). Том 26. С. 46-54.
12. Волоснікова Н. М. Теоретичні підходи до оцінювання економічної ефективності інформаційних потоків та інформаційного забезпечення інтегрованої логістизації процесів на мікрорівні. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 179-184.
13. Гамова О. В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. № 2(280). С. 231-235.
14. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. Вип. 154. С. 93-97.
15. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібною торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ. 2016. 244 с.
16. Гулик Т. В., Кобзєв А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353-358.
17. Дубницький В. І., Нефедова О. Г. Конкурентоспроможність і базові поняття конкурентного аналізу: сучасні напрями наукових досліджень. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30(69). № 5. с. 57-67.
18. Жовновач Р. І. Концептуальні засади формування та реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 15 (1). С. 51-55.

19. Коцюба О. С. Новітні теоретичні підходи до моделювання невизначеності в управлінні підприємством: історичний, концептуальний та інструментальний аспекти. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. № 48. С. 96-113.

20. Лазоренко Т. В., Голуб М. О. Економічні аспекти застосування сучасних концепцій менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 1(18). С. 139-143.

21. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.

22. Луцишина Є. В. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 173-182.

23. Матусевич А. І., Сітковська А. О. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Забезпечення сталого розвитку аграрного сектора економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали 11 міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 28-29 жовтня 2021 р.)*. Дніпро: ВПЦ «Гарант СВ», 2021. Т.2. С. 76-77.

24. Співак С. М., Синькевич Н. І. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах об'єднань територіальних громад. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2(7). С. 140-143.

25. Толстова А. В., Котельнікова А. В. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 177-185.

26. Трусова Н. В. Детермінанти нарощування конкурентоспроможності підприємств на засадах інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 1(41). С. 34-40.

27. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 117-120.

28. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
29. Чикуркова А. Д., Фень К. С., Формування позитивного іміджу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2(78). С. 107-113.
30. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 427-432.
31. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 296-300.
32. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 13-17.
33. Якименко-Терещенко Н. В., Ніколаєш Я. Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 32-35.
34. Яременко О. Ф. Науково-практичні аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. Т. 1. С. 35-37.
35. Ярош-Дмитренко Л. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 4. С. 51-56.
36. Ярмак М. Р., Довгопола Ю. С. Розвиток інструментарію управління конкурентоспроможністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 23(2). С. 18-23.

## **ДОДАТКИ**





**Рис. 1.1. Характеристика трансфертного зв'язку об'єкта, суб'єкта та предмет концептуального поняття конкуренції**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [15, с. 44-47].

Таблиця 1.1

**Теоретико-прикладна характеристики  
форм економічної конкуренції**

<b>Форма конкуренції</b>	<b>Загальна характеристика</b>	<b>Приклад</b>
<b>Функціональна</b>	Виникає в ситуації, коли товар, що випускається певним підприємством і поряд з товарами інших фірм задовольняє конкретну потребу споживача. Подібні товари називаються товарно-родовими конкурентами.	Потреба споживача – відпочинок після роботи. Засоби для задоволення потреби: книги, спортивне знаряддя, музичні платівки.
<b>Предметна</b>	Виступає наслідком аналогічності товарів, що випускаються. Ведеться за різними марками одного й того ж товару, що випускаються різними фірмами.	Аналогічні товари різних фірм – спортивний одяг, одяг для активного відпочинку та молодіжний одяг - фірм Adidas, Reebok, O'Neill, Nike, Columbia.
<b>Видова</b>	Виникає між різними різновидами товару, що в принципі задовольняють одну й ту ж потребу; при цьому існує хоча б один параметр, за яким вони розрізняються (потужність двигуна автомобіля, кількість швидкостей у велосипеда тощо).	Автомобілі одного класу, але з різним оснащенням.

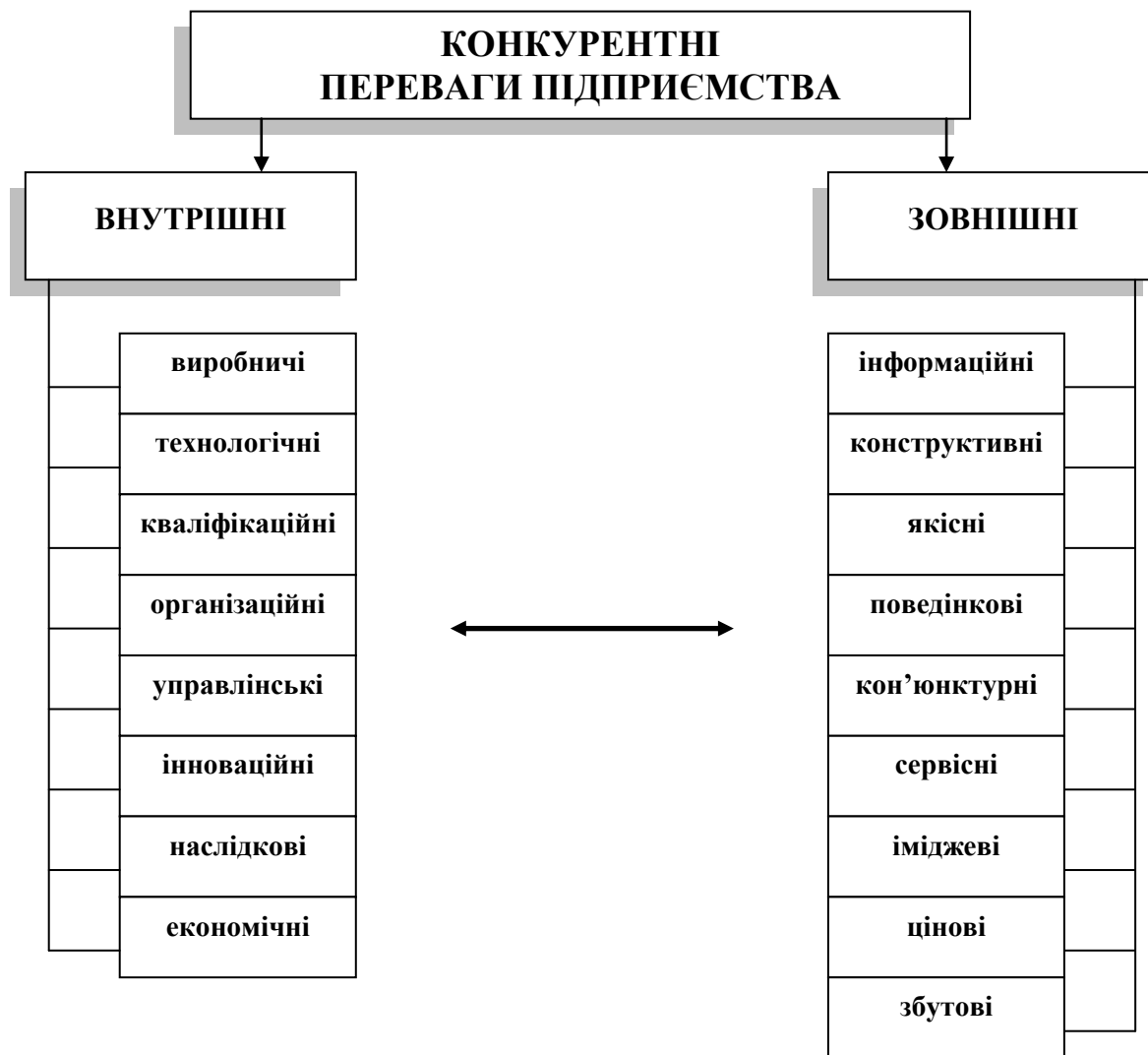
Джерело: адаптовано автором на основі джерела [5; 9; 31].

Таблиця 1.2

## Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г. Л., Зав'ялов П. С., Райзберг Б. А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.
Макконел К. Р., Брю С. Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців, та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.
Маршал А.	Змагання однієї людини з іншими, особливо при купівлі або продажу чого-небудь.
Спірідонов І. А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різних потреб покупців й одержання найбільшого прибутку.
Перцовський Н. І.	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами, за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.
Фахтурдінов Р. А.	Змагання господарюючих суб'єктів, коли їхні самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.
Юр'єва Т. В.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери вкладання капіталу, ринку збуту, джерела сировини.

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [2; 19; 30].



**Рис. 1.2. Групові чинники характеристики зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [21, с. 201-205].

Таблиця 1.3

**Чинники конкурентоспроможності товару  
за стадіями відтворення новоствореного продукту**

<b>Стадія відтворення продукту</b>	<b>Назва чинника</b>
<b>Виробнича стадія</b>	<p>Технічні: якість, міцність, надійність, безпечність</p> <p>Економічні: матеріаломісткість, енергоспоживання, габарити, об'єм, вага, концентрація</p> <p>Естетичні: художня виразність та колорит, раціональна організація форми, цілісність композиції</p> <p>Екологічні: вплив на природне та предметне середовища</p> <p>Експлуатаційні: простота користування (приготування), комфортність, ремонтпридатність, зручність в експлуатації.</p>
<b>Стадія продажу</b>	<p>Споруда крамниці: інтер'єр, ергономічні умови</p> <p>Процес продажу: кваліфікація персоналу, швидкість обслуговування, знання іноземних мов</p> <p>Сервіс у процесі продажу: консультація персоналу, доставка, підгонка, монтаж, установка на місці.</p> <p>Гуртовий продаж: франчайзинг, мерчандайзинг, фірмова мережа, дистриб'ютори</p> <p>Умови контракту: ціна, знижка, система оплати</p> <p>Законодавство з регулювання обміну: мито, податки, дотації, правовий захист товару.</p>
<b>Споживання, користування</b>	<p>Сервіс у процесі користування, споживання: мережа пунктів ремонту та гарантійного обслуговування</p> <p>Післяпродажний період: використання за повторним призначенням, продовження експлуатації через оновлення.</p>

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [3, с. 86-89].

Таблиця 1.4

**Класифікація чинників конкурентоспроможності  
за ознаками реалізації та чинниками впливу**

Ознака класифікації	Види чинників
<b>Сфера дії</b>	Макроекономічні –діють на рівні держав і галузей країни
	Мікроекономічні –діють на рівні підприємств, конкретних товарів і послуг
<b>Походження</b>	Основні (природні)– природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила; «дістаються» країні задарма або реалізація їх вимагає невеликих вкладень; значну роль грають в не наукоємному виробництві: добувній промисловості, будівництві цивільних об'єктів (шкіл, житла), галузях АПК
	Розвинені (штучні) – часто є результатом інтелектуальної діяльності - організація наукових центрів виробництва і формування високоосвічених кадрів, добре розвинена інфраструктура обміну інформацією; для створення чинників потрібні значні і часто тривалі вкладення капіталу і людських зусиль
<b>Спеціалізація</b>	Загальні – чинники, що діють в широкому спектрі галузей: мережа автомобільних шляхів і залізниць, персонал з вищою освітою
	Спеціалізовані – чинники, що діють в обмеженому колі галузей або навіть в одній-єдиній (персонал з вузькою спеціалізацією, інфраструктура специфічного типу; формування чинників вимагає постійного і істотного фінансування, проте їх складніше продублювати конкурентам, оскільки для їх створення необхідні довгострокові інвестиції
<b>Соціально-економічна природа</b>	Ресурси: трудові ресурси (кількість, кваліфікація, вартість робочої сили, тривалість робочого часу, трудова етика); фізичні ресурси (кількість, якість, доступність і вартість корисних земельних ділянок, води, корисних копалини, лісових ресурсів, риболовецьких угідь, кліматичні умови, розташування щодо інших країн); ресурс знань (сума наукової, технічної і ринкової інформації, наявної в країні); грошові ресурси (кількість і вартість капіталу, який може бути задіяний для фінансування промисловості)
	Інфраструктура. Якість інфраструктури і плата за користування нею (транспортна система, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів або засобів із банку в банк, система охорони здоров'я, житловий фонд, установи культури тощо і т.д.)

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [7; 11; 33].



**Рис.1.3. Модель формування вимог виробу та визначення переліку показників оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: адаптовано автором на основі джерела [14; 29].

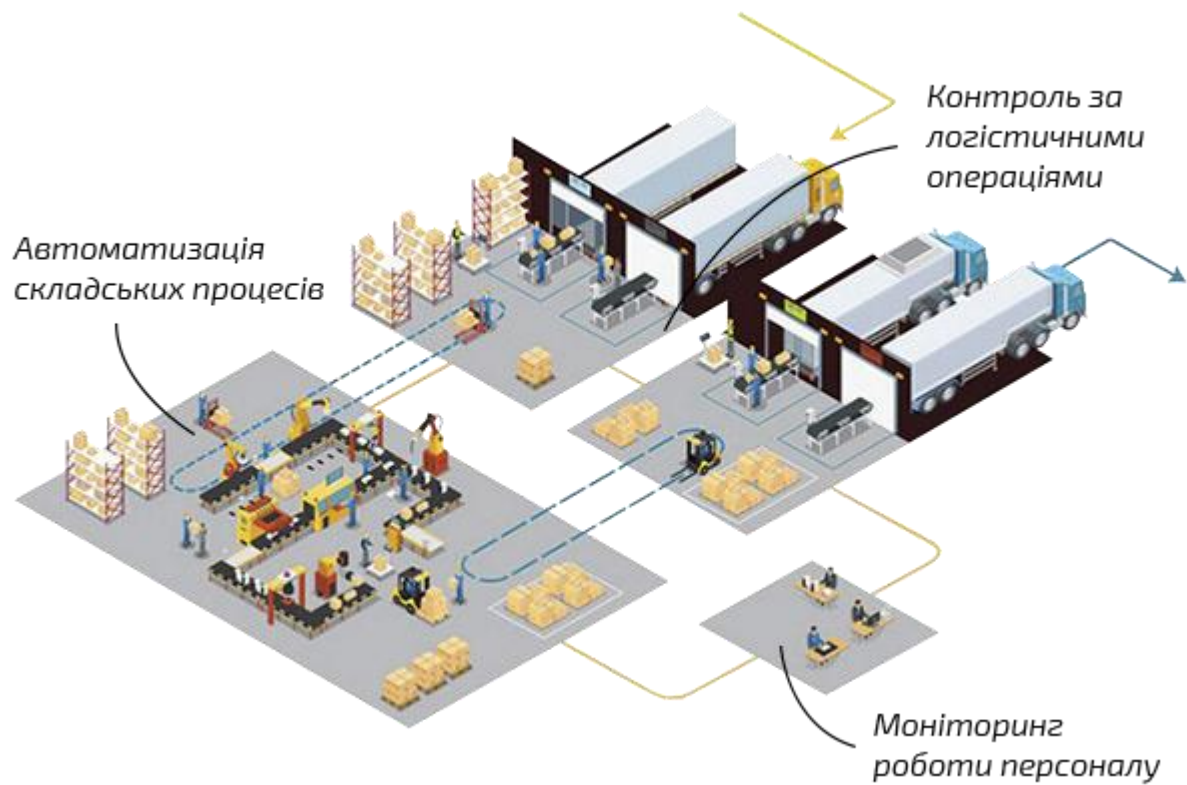
Таблиця 2.1

**Основні ризики впливу зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр К»  
на рівень та умови розвитку конкурентного середовища в 2020-2022 рр.**

<b>Вид ризику</b>	<b>Причини</b>
<b>Загальні ризики</b>	
Політичний	Поляризація політичних симпатій населення за результатами останніх парламентських виборів (приналежність товарної марки по формі власності до певної політичної сили)
Законодавчий	Недосконалість правової бази; недостатнє законодавче забезпечення
Зовнішньоекономічний	Тенденції в економічному розвитку країн світового співтовариства
Інфляційний	Високий рівень інфляції
Екологічний	Рівень забруднення навколишнього середовища та вміст шкідливих речовин в виробленій продукції
<b>Специфічні ризики</b>	
Виробничо-технічний	Погодні умови; стихійні лиха; зміна продуктивності тварин; нестабільність якості й обсягів сировини; помилки у проектно-кошторисній документації; новизна технологій
Збутовий	Зміна попиту й цін на молочну продукцію; зниження рівня ділової та маркетингової активності; дії конкурентів
Соціальний	Низький рівень доходів населення; нерозвиненість соціальної інфраструктури; труднощі у наборі кваліфікованих кадрів
Фінансово-економічний	Різка зміна цін на продукцію переробних підприємств; залежність від підприємств-постачальників; нестача оборотних коштів; низький рівень платоспроможності покупців продукції; порушення договірних зобов'язань

Джерело: побудовано на основі річних звітів ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2022 рр.





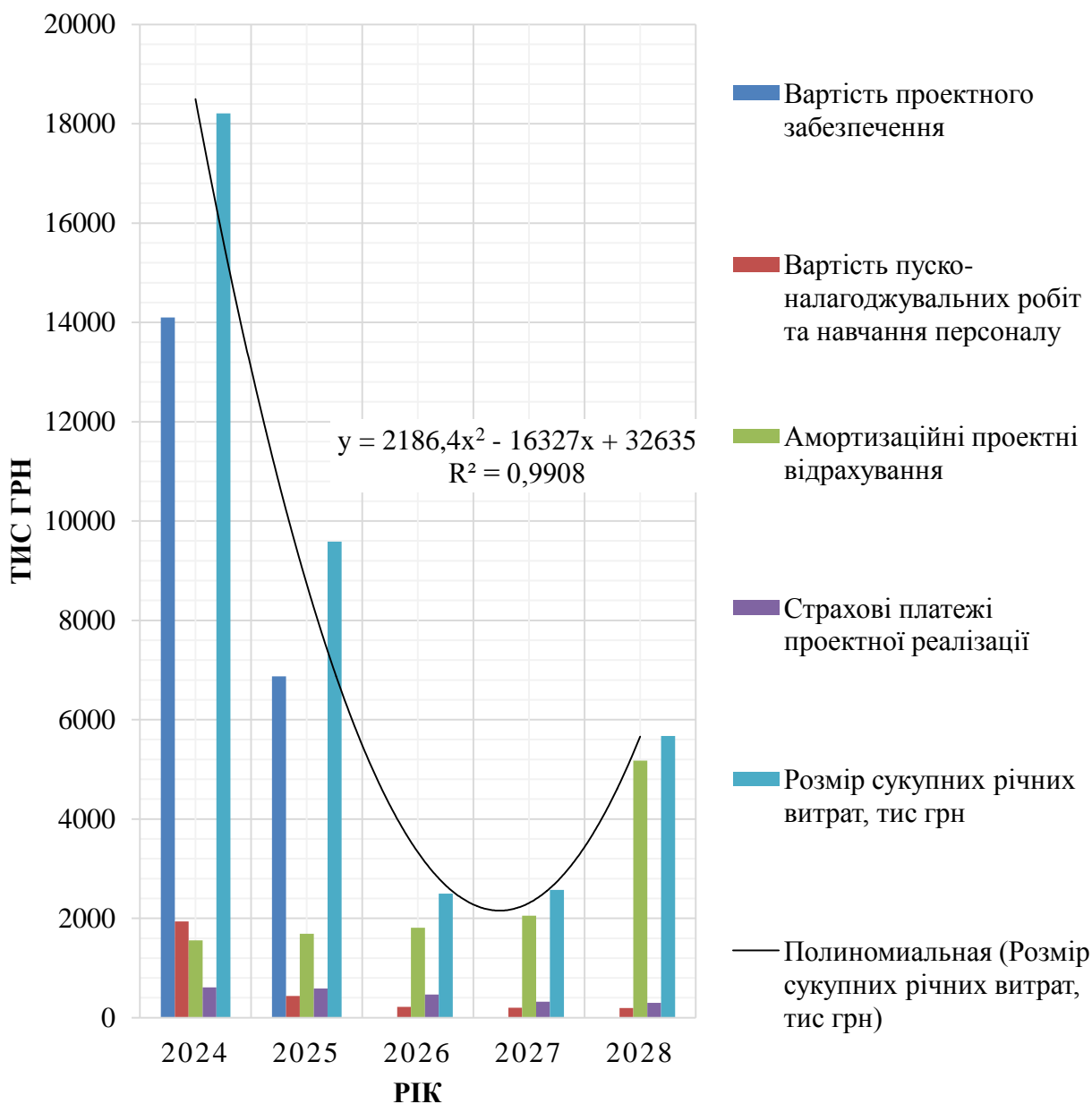
**Рис. 3.1. Схематична модель інноваційної модернізації «ФОРСТОР»  
складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К»  
в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності  
на плановий економічний період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні розробки автора



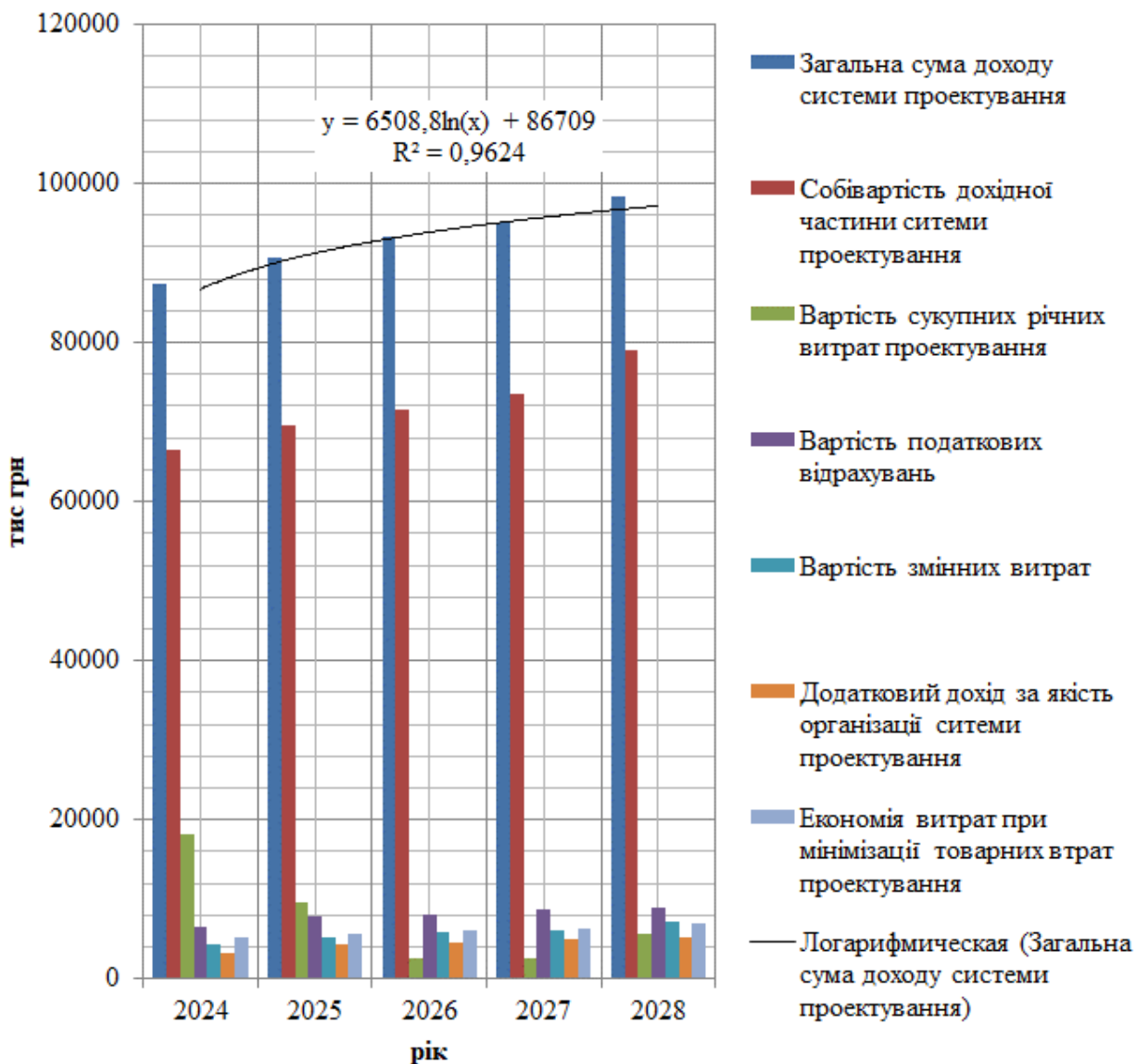
**Рис. 3.2. Схематична модель WMS системи управління складом ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні розробки автора



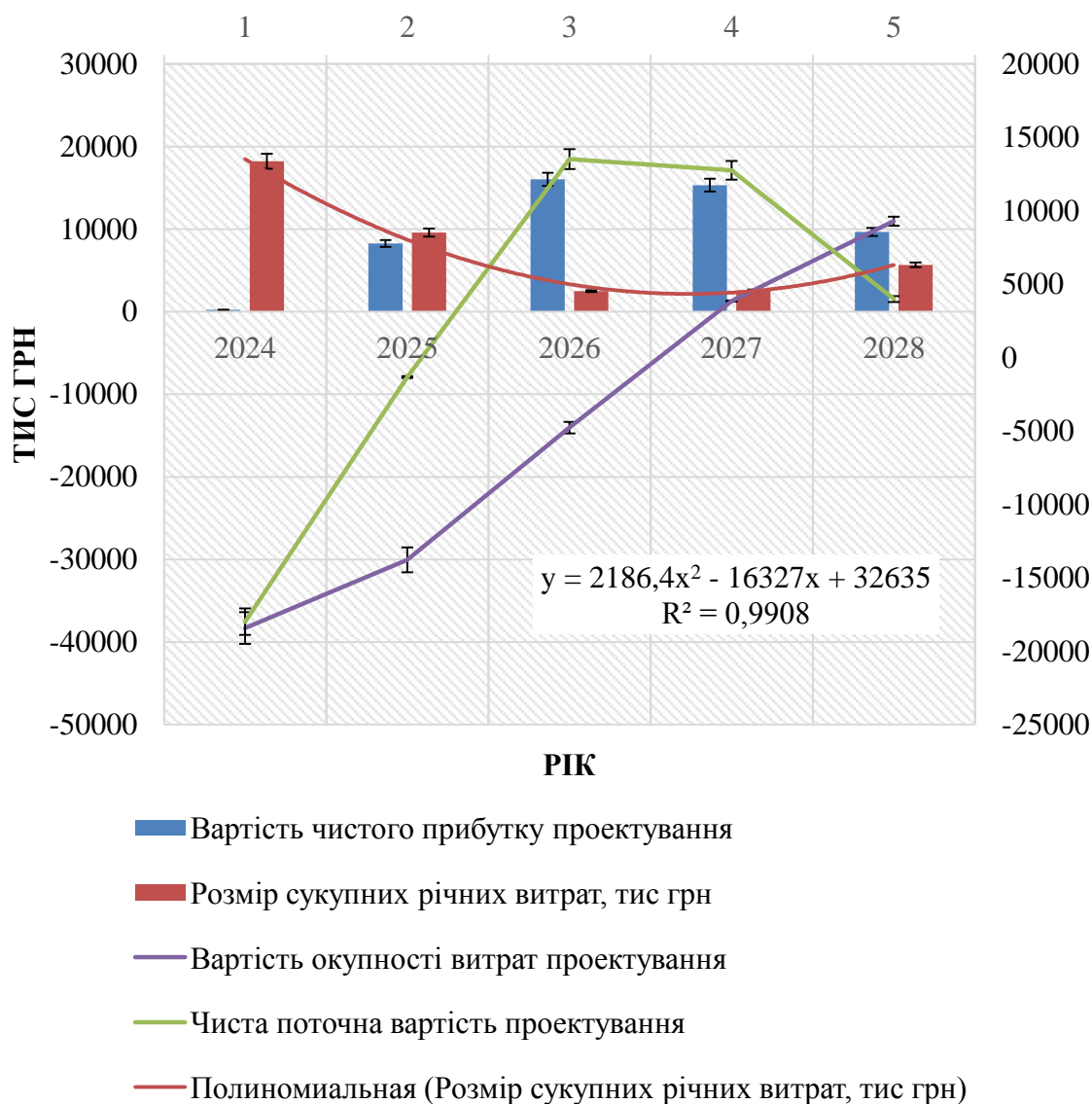
**Рис 3.3. Проектне забезпечення витратної частини умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.



**Рис 3.4. Проектне забезпечення дохідно-реалізаційної частини умов інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.



**Рис 3.5. Проектне обґрунтування ефективності інноваційної модернізації «ФОРСТОР» складсько-реалізаційного комплексу ТОВ «Епіцентр К» в перспективі зростання рівня конкурентоспроможності на плановий економічний період 2024-2028 рр.**

Джерело: власні дослідження автора.