

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

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЗУБЛЕВСЬКИЙ Денис Анатолійович**

УДК 334.72:339.137:658.114

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ**  
**СТРУКТУР»**

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ ЗУБЛЕВСЬКИЙ Д. А.

(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник роботи:

\_\_\_\_\_ **Тищенко С. В.**

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

Житомир 2023

## АНОТАЦІЯ

**Зублевський Д. А.** Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

**Кваліфікаційна робота** на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – **Поліський національний університет, 2023.**

Розглянуто процес становлення та розвитку теорій конкуренції та конкурентоспроможності у системі підприємництва. Розроблено методичні аспекти дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємницької структури. Здійснено організаційно-економічну характеристику торговельного закладу «Анна», а також діагностику конкурентоспроможності торговельного закладу «Анна». Здійснено удосконалення системи управління конкурентоспроможністю торговельного закладу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємництво, торговельне підприємство, економічна ефективність, система управління.

## ABSTRACT

**Zublevskiy D. A.** Improved management system for competitiveness of enterprise structures. – Qualified work as a manuscript.

**Qualification of work** to obtain the master's degree in specialty 076 "Enterprise, trade and stock exchange activity." – **Polissia National University, 2023.**

The process of formation and development of theories of competition and competitiveness in the entrepreneurship system is considered. An organizational and economic characterization of the "Anna" trade establishment was carried out, as well as a diagnosis of the competitiveness of the "Anna" trade establishment. The system of managing the competitiveness of the trade establishment has been improved.

**Keywords:** competitiveness, entrepreneurship, trade enterprise, economic efficiency, management system.



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У ринкових умовах особливого значення набуває питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Кожна галузь економіки має свої особливості розвитку, тому при функціонуванні кожне підприємство їх враховує та вирішує особливі проблеми. За останні роки спостерігається тенденція посилення конкуренції між підприємницькими структурами в торговельній діяльності, особливо це залежить від зовнішніх факторів впливу. Також немаловажну роль відіграють і внутрішні чинники, що вже є на самому торговельному підприємстві.

В цих умовах успіх господарюючого суб'єкта безпосередньо залежить від системи управління конкурентоспроможністю підприємства та реалізації конкурентних підходів. Саме вдала система управління дає можливість витримати всі конкурентні позиції та бути конкурентоспроможним підприємством. Сьогодні потребує постійно знаходити нові креативні ідеї, інноваційні підходи, заходи, щодо пошуку нових методів щодо підтримки та посилення конкурентних переваг.

Наукові дослідження з цієї проблеми більш націлені на вирішенні сучасних проблем конкуренції та шляхів їх розв'язку та покращення, особливий момент коли це стосується сфери торгівлі. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці комплексного системного підходу щодо удосконалення та оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основою дослідження послужили теоретичні та методичні положення робіт вітчизняних та закордонних науковців, що досліджують проблеми конкурентоспроможності, факторів впливу, зв'язку з макро та мікро середовищем. Вагомий внесок у теорію досліджуваних проблем здійснили: Бельтюков Є.А. [3] Дикань В.Л. [7], Близнюк С.В., Остапенко А.В. [12], Шеремет О.О. [10], Александров І.А., Бурук А.Ф. [14] Кустрич Л. О. [16].

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних та методичних положень сутності та змісту конкурентоспроможності торгового підприємства, розробка методики системи її оцінки. Відповідно до поставленої мети вирішуються такі завдання:

- вивчення теорій конкуренції та конкурентоспроможності у системі підприємництва;
- дослідження процесу формування системи конкурентних процесів суб'єктів підприємництва;
- вивчення методичних аспектів дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємницької структури;
- аналіз сучасного стану конкурентоспроможності торговельного закладу;
- удосконалення системи управління конкурентоспроможністю торговельного закладу.

**Об'єктом дослідження** є система управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні основи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства «Анна».

**Методи дослідження.** Основними методами дослідження є: системно - структурний, причинно - наслідковий, порівняльний, факторний, функціональний та статистичний аналіз, експертні оцінки та спостереження тощо.

**Інформаційна база.** Для написання кваліфікаційної роботи використовувалися статистичні данні діяльності підприємств, звітна документація досліджуваного торговельного підприємства, законодавчі та нормативні акти, аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних учених, а також матеріалів власних досліджень.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** За темою дослідження автором опрацьовано три наукових роботи.

– Тищенко С.В., Зублевський Д.А. Аналіз оцінки конкурентоспроможності торговельного закладу «Анна». Студентські наукові читання – 2023: *Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. – 47-51;

– Тищенко С.В., Зублевський Д.А. Становлення та розвиток теорій конкуренції та конкурентоспроможності у системі підприємництва. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22-23 червня 2023 року*. – Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 80-87;

– Зублевський Д.А. Конкурентоспроможність в торговельних закладах. Студентські наукові читання – 2024: *Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2024.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати дослідження можуть бути використані як теоретична основа ефективного управління конкурентоспроможністю торгового підприємства.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Основна частина дослідження викладена на 32 сторінках комп'ютерного тексту. Структурна побудова кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань).

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

#### 1.1. Становлення та розвиток теорій конкуренції та конкурентоспроможності у системі підприємництва

Проблеми забезпечення конкурентоспроможності різних суб'єктів економіки набувають все більшої актуальності у контексті особливостей сучасної економіки відповідно до загальносвітових тенденцій: інтенсивний розвиток ринку в усіх напрямках призводить до динамічності та нестабільності конкурентного середовища. В даних умовах підприємства різних сфер змушені здійснювати постійний моніторинг своєї конкурентоспроможності, що відбиває ефективність їх функціонування на ринку. Саме конкуренція (особливо здатність нових фірм завойовувати свою нішу у тій чи іншій галузі) одночасно викликає розширення виробництва або надання послуг та зниження ціни товару (робіт, послуг) рівня, відповідного витрат виробництва. На конкурентному ринку нездатність деяких фірм використовувати передову економічну технологію виробництва зрештою означає їх усунення іншими конкуруючими фірмами, які застосовують найефективніші методи виробництва [4]. В даний час конкуренція перетворилася на універсальну характеристику економіки, яку потрібно глибоко науково осмислювати як економічну категорію (Додаток Ж).

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [12].

Методологічні засади конкурентоспроможності як категорії заклали такі основоположники економічної науки, як А. Сміт, К. Маркс, Ф. Енгельс, Дж.

Кейнс та інші. Поведінковий підхід став першим підходом до визначення конкуренції.

А. Сміт (1723-1790) – це є одним із перших дослідників, що розпочав вивчати конкуренцію в економіці. Дослідженнях конкуренція, по суті, він розглядав як конкуренцію ціни та якості, тобто в основних та найпростіших її формах. Конкурентоспроможність, за А. Смітом, - це насамперед здатність виробляти той чи інший товар з найменшими витратами, при цьому намагатися продавати цю продукцію за ціною, що менша у сусіда.

Послідовником вивченні питань з конкуренції був Давід Рікардо – що вивчав основи трудової вартості, а також пізніше у своїх працях почав зупинятися на конкуренції, тому що це насамперед стосувалося торгівлі між країнами. Міжнародна торгівля на донний час ставала все більш популярною, і відповідно були країни – суперниці. З якими приходилося співпрацювати. У вітчизняну економіку поняття «конкурентоспроможність» прийшло разом із розвитком ринкових відносин, замінивши «соціалістичне змагання», що використовується в плановій економіці для опису процесу конкурентної боротьби.

Покропивний С.Ф. зазначає, що поняття конкурентоспроможності розуміють як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку, тобто конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [9, с. 350].

Конкурентна поведінка підприємницьких структур формується на основі вивчення закономірностей функціонування та розвитку конкуренції, властивої підприємницькому середовищу. Такі закономірності обумовлені економічної природою конкуренції, вони лежать основу конкурентного процесу визначають методологію конкурентного поведінки суб'єктів підприємництва, які у цьому контексті інваріантні суб'єктам конкуренції. Закономірності функціонування та



розвитку конкуренції проявляються, насамперед, у взаємодії макро-, мезо- та мікрорівнів конкурентної системи.

Отже, на підставі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду теоретико-методологічних наукових досліджень, можна виділити цілу низку соціально-економічних закономірностей формування та розвитку конкурентного підприємницького середовища (Додаток А ).

## 1.2. Формування системи конкурентних процесів суб'єктів підприємництва.

Конкурентоспроможність підприємницьких структур слід розглядати з погляду основ системного підходу в умовах інноваційного розвитку сучасної економіки. Беручи до уваги сказане вище, конкурентоспроможність підприємницьких структур слід розглядати в єдиній сукупності її складових (рис. 1.1.).

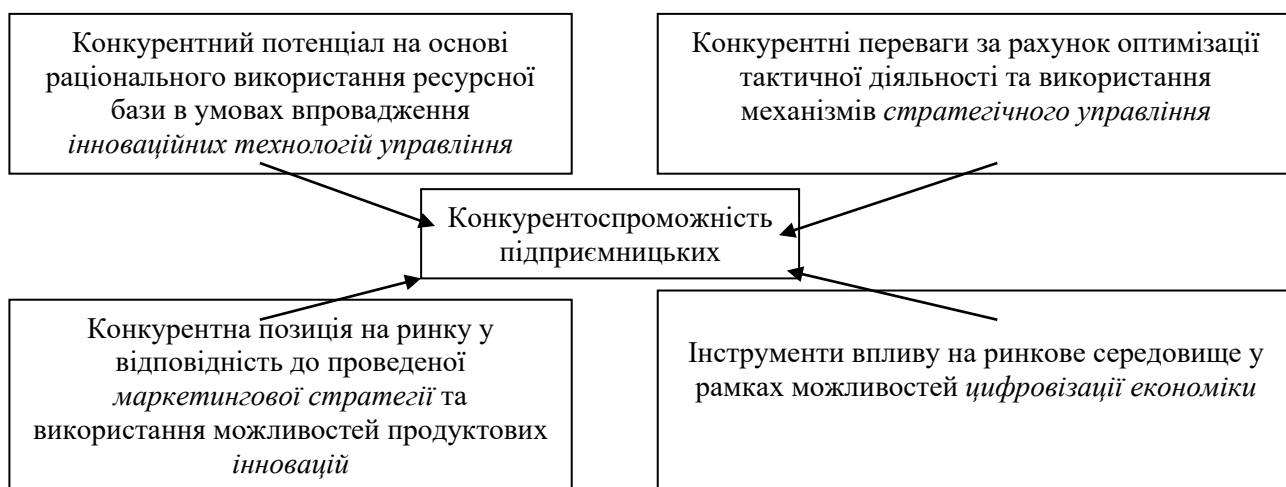


Рис. 1.1. Концептуальний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємницьких структур у сучасній економіці  
Джерело: опрацьовано автором [6].

Можна говорити про те, що конкурентоспроможність підприємницьких структур в умовах сучасної економіки є здатністю об'єднати та структурувати конкурентний потенціал організації, конкурентні переваги, конкурентну позицію на ринку та інструменти впливу на конкурентне середовище з метою досягнення лідируючої позиції на ринках різного рівня (міжнародному,

національному, регіональному та локальному), що забезпечує максимізацію одержуваного прибутку при одночасному зниженні операційних витрат.

Виходячи із запропонованого визначення, як мета конкурентоспроможності підприємницьких структур слід визнати підвищення її рівня в якісній та кількісній зміні на основі використання конкурентних переваг за рахунок можливостей інноваційної економіки та цифровізації технологічних процесів ведення виробничо-господарської діяльності в умовах трансформації та розвитку конкурентного ринкового середовища. Як основні завдання, що відповідають генеральній меті, а саме підвищення рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур у сучасних умовах господарювання слід визнати:

1. Активне впровадження інноваційних технологій і продуктів як безпосередньо у виробничий процес, так і в контексті управління підприємницькою структурою.

2. Адаптація підприємницької структури до вимог цифровізації економічної діяльності з урахуванням галузевої специфіки та регіональних особливостей ведення бізнесу.

3. Формування та розвиток людського капіталу за рахунок можливостей сучасних освітніх технологій у відповідність до необхідності освоєння нових професійних компетенцій.

4. Використання можливостей експортного потенціалу для підвищення ефективності ведення виробничо-господарської діяльності та диверсифікації реалізованої продукції або послуг.

5. Багатофункціональна взаємодія з органами державної влади у рамках здійснення національно-значущих проектів загальнодержавного та регіонального рівня. Застосування форми державно-приватного партнерства як перспективи на майбутнє.

6. Розвиток взаємовигідних форм конкурентного партнерства на основі використання організаційно-економічних механізмів інтеграційних процесів та сетизації.

7. Посилення уваги до стратегічних пріоритетів сталого розвитку організації в умовах ринкової кон'юнктури та ефективного використання інструментів стратегічного управління.

Реалізація заявлених завдань можлива лише за раціонального та ефективного використання конкурентних переваг, якими володіє підприємницька структура в умовах певного ринку як у галузевому контексті, так і на регіональному рівні.

### **1.3. Методичні аспекти дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємницької структури**

Методичне дослідження системи управління конкурентоспроможністю підприємницької структури передбачає дослідження таких видів конкурентних переваг як: конкурентна перевага першого рівня та конкурентна перевага другого рівня. Конкурентна перевага першого рівня є найбільш тривалою і передбачає застосування креативних ідей та здібностей від керівництва підприємства. В цьому процесі необхідні значні інвестиційні вкладення у матеріально-технічну базу підприємства, заміну або удосконалення технології процесу виготовлення продукції, використання ноухау, витрати на удосконалення навчання персоналу. Або перепідготовку працівників різних рівнів діяльності. Конкурентна перевага другого рівня потребує менше коштів, що легше досягається, вона діє не тривалий час і її легше запозичити (дешева робоча сила, низькі витрати виробництва, методи та прийоми, запозичені у конкурентів).

Вивчення, критичне переосмислення методик оцінки конкурентоспроможності підприємств торгівлі [31], запропонованих різними авторами, а також сучасними економістами та зарубіжними вченими (Додаток В), показало, що при розрахунку комплексної оцінки діяльності підприємства основна увага приділяється економічній ефективності функціонування підприємства загалом, і тому саме на економічних показниках побудовано основні узагальнюючі оцінки. За такого підходу неможливо

однаково оцінити різні напрями діяльності підприємства, зумовлені розвитком його потенціалу та взаємодією з ринковим середовищем.

На нашу думку, специфіка роздрібних торгових підприємств полягає у багатогранності їхньої діяльності на ринку споживчих товарів. Тому основними критеріями конкурентоспроможності слід вважати:

- ефективність процесів купівлі та продажу;
- фінансове становище суб'єкта роздрібною торгівлі;
- якість торговельного обслуговування покупців;
- та ринкове становище підприємства.

При цьому перші два критерії характеризують внутрішній конкурентний стан підприємства, а два інших - зовнішні. Таким чином, виділено комплекс пріоритетів діяльності підприємств, що пов'язує їх між собою та відображає відповідність внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта (рис. 1.2.).

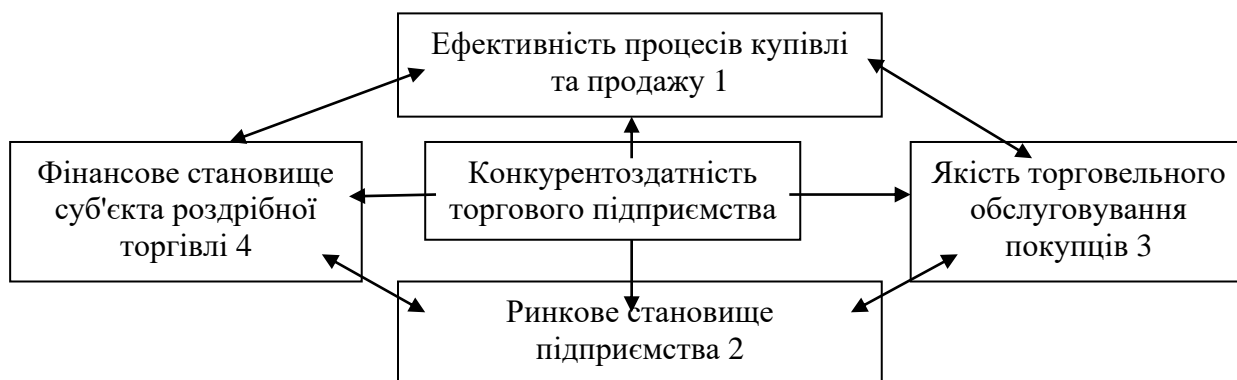


Рис.1.2. Критерії конкурентоспроможності торговельного закладу

Джерело: власне дослідження автора

Діяльність підприємства завжди залежить від різних факторів, що на неї виплавають, тобто факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

Отже для її планування і формування є необхідним сформувати систему показників, за якими і можна буде здійснювати контрольну функцію, що є дуже важливою в операційній діяльності підприємства.

Так, 1 блок характеризує ефективність економічного потенціалу підприємства; 2 блок – дозволяє оцінити фінансовий потенціал економічного

суб'єкта; показники 3 блоку характеризують рівень торговельного обслуговування покупців обраного сегмента, тобто його організаційний потенціал; показники 4 блоку - визначають позиції торговельного підприємства щодо найважливіших конкурентів, тобто оцінюють його управлінський потенціал. Треба звернути увагу і на класифікацію конкурентних переваг (Додаток Г).

На базі розгляду кожного блоку, як щодо відокремленої системи, ми пропонуємо сукупність аналітичних показників та методика їх перетворення на синтетичні показники, що виявляють причинно-наслідкові зв'язки та ступінь впливу як на локальний потенціал, так і на ефективність діяльності підприємства в цілому (табл. 1.1.).

*Таблиця 1.1.*

Методика дослідження системи конкурентоспроможності торговельного підприємства

Найменування блоку	Показники конкурентоспроможності торговельного підприємства
Ефективність процесів купівлі та продажу	коєф. зростання роздрібного обороту, коєф. рентабельності продажів, коєф. рівня витрат обігу, коєф. фондівдачі
Фінансове становище суб'єкта роздрібно торгівлі	коєф. автономії, коєф. абсолютної платоспроможності, рентабельність активів та капіталу, коєф. обор. обор. коштів
Якість торговельного обслуговування покупців	коєф. стійкості асортименту, коєф. витрат споживання, коєф. завершеності покупки, коєф. співвідношення пропозиції та попиту
Ринкове становище підприємства	частка ринку, інд. рівня цін, коєф. сервісних послуг, коєф. співвідношення площі підприємства до сукупної площі підприємств конкурентів.

Джерело: опрацьовано автором [4, 5, 10].

За допомогою зазначених показників, керівник підприємства має можливість контролювати всю діяльність підприємства в динаміці і здійснювати коригуючі дії по відношенню всієї діяльності. Якщо це торгове підприємство, то є можливість більш детально зупинитися на номенклатурі товарів, спираючись на якісні показники, маркетингову діяльність, враховуючи сезонність та інші фактори як внутрішнього так і зовнішнього впливу.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «АННА»

#### 2.1. Загальна організаційна характеристика торговельного закладу «Анна»

ФОП Заворотнюк І.І. «Анна» є комерційним торговельним закладом, який здійснює роздрібну торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами в спеціалізованому магазині згідно КВЕД 47.2 [5]. Торговельний заклад розташований в Житомирській області Житомирському районі, селищі міського типу Головине по вул. Героїв-десантників 36. Основною діяльністю закладу є продаж продуктів харчування, а саме: (хлібобулочні вироби, борошняні вироби, цукрові кондитерські вироби, торгівля фруктами та овочами, м'ясом та м'ясними продуктами), окремо заклад має КВЕД 46.4 торгівля продуктами побутової хімії. Розширений набір послуг дозволяє підприємству здійснювати продаж і тютюнових виробів та напоїв, що стає базою для загальної системи оподаткування діяльності закладу. Розглянемо організаційну структуру даного закладу «Анна» яка має переважно лінійний тип (рис. 2.1.).

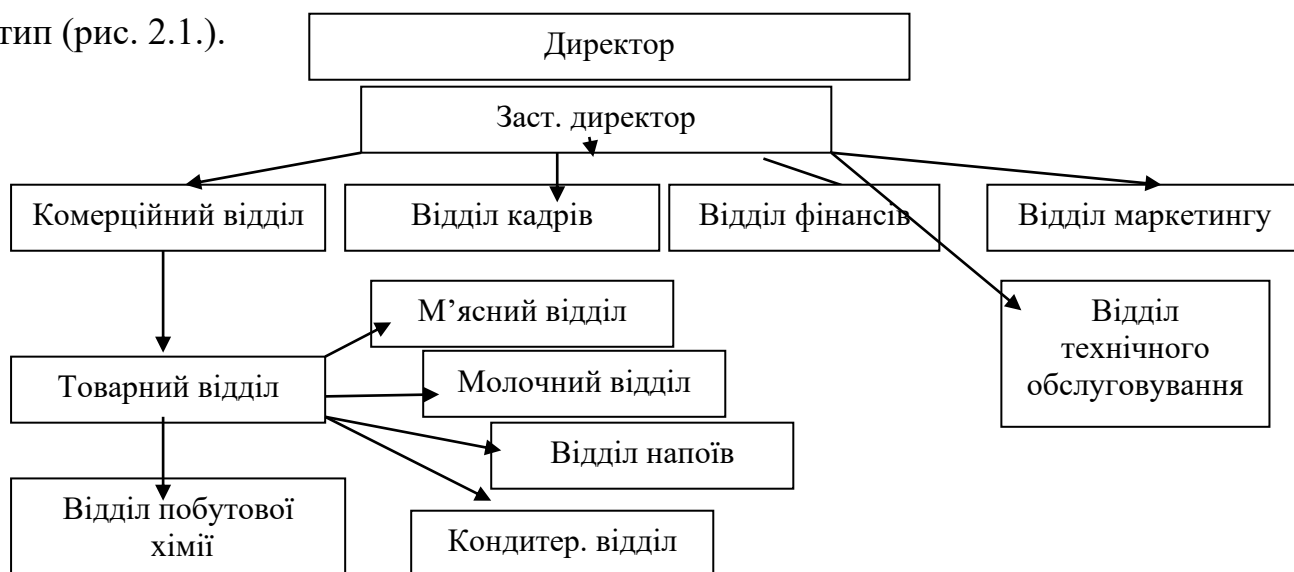


Рис. 2.1. Організаційна структура торговельний заклад «Анна»

Джерело: власні дослідження

Проаналізуємо продукцію, яку реалізує населенню торговельний заклад (табл. 2.1.). Здійснивши аналіз діяльності торгівельного закладу «Анна» можна дійти висновку, що за останні роки з 2017 по 2022 роки відбулося зростання реалізації всієї продукції в цілому

Таблиця 2.1.

**Склад і структура реалізації продукції торговельного закладу «Анна»  
за 2017-2022 рр.**

Вид продукції	2017р.		2021р.		2022р.		В середньому за три роки	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%
М'ясо	1535,7	8,29	1627,3	7,92	1757,4	7,98	221,7	1,14
М'ясні продукти	1381,5	7,46	1485,3	7,23	1639,1	7,44	257,6	1,19
Риба, пакоподібні та малюски (включаючи рибні продукти)	883,1	4,77	895,5	4,36	1023,2	4,65	140,1	1,16
Молочні продукти	1716,7	9,27	1846,9	8,99	1917,7	8,71	201	1,12
Яйця	974,8	5,26	990,2	4,82	1002,2	4,55	27,4	1,03
Харчові олії та жири	1179,9	6,37	1252	6,09	1261,2	5,73	81,3	1,07
Хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби	975,3	5,27	980,6	4,77	995,3	4,52	20	1,02
Цукрові кондитерські вироби	1362,6	7,36	1423	6,93	1453	6,60	90,4	1,07
Фрукти та овочі, свіжі	1270,6	6,86	1321,5	6,43	1382,1	6,27	111,5	1,09
Фрукти та овочі перероблені	2158,8	11,65	2215,3	10,78	2365,3	10,74	206,5	1,10
Інші напої (безалкогольні)	790,3	4,27	852,3	4,15	957,2	4,35	166,9	1,21
Кава, чай, какао та прянощі	834,9	4,51	960,3	4,67	1087,6	4,94	252,7	1,30
Гомогенізовані, харчові та інші продукти (дитяче харчування)	1476,7	7,97	1523,2	7,81	1557,3	7,56	80,6	1,05
Інші продовольчі товари	875,3	4,73	921,3	4,48	970,1	4,40	94,8	1,11
Тютюнові вироби	1107,5	5,98	1205,4	5,87	1235,2	5,61	127,7	1,12

Джерело: власні дослідження

Проведений аналіз показав, що за п'ять років в структурі продукції, що продається не відбулося істотних змін, а її кількість реалізації зросла по кожній номенклатурі товару. Питому вагу в структурі продукції займають фрукти та овочі переробні, м'ясні та молочні продукти. Наприклад, споживання населенням яєць - у 2017 році дохід від їх реалізації склав - 974,8 тис грн. тоді як у 2022 р. - 1002,2 грн. зростання споживання лише на 3%. Найбільше зріс дохід у реалізації таких товарів як ; м'ясні продукти – 19%, риба, пакоподібні та малюски (включаючи рибні продукти) – 16 %, кава, чай, какао та прянощі – 30 %, Фрукти та овочі перероблені – 10 %, тютюнові вироби – 12 %.

Торгівельний заклад «Анна» працює у дві зміни, що дозволяє місцевому населенню користуватися його послугами.

Таблиця 2.2.

Чисельність та структура персоналу  
торговельного закладу «Анна» у 2017-2022р.

Роки	Персонал, осіб	осіб	
		чоловіки	жінки
2017	17	6	11
2018	17	6	11
2019	17	6	11
2020	17	6	11
2021	18	6	11
2022	18	6	12

Джерело: власні дослідження

Отже, можна констатувати, що чисельність персоналу є сталою за останніх п'ять років, що говорить про стабільність діяльності торговельного закладу та цінність персоналу керівником закладу. За аналізує мий період кількість працівників збільшилася на 1 особу у 2021 році (продавець).

Таблиця 2.3.

Штатний розклад торговельного закладу «Анна» станом на 2022 р.

Склад		Посада	Код за класифікатором професій	Ставка
1	Адміністрація	Директор закладу	1210.1	1
		Заступник директора	1210.1	1
2	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1
		Бухгалтер	3433	1
3	Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів	1232	1
		Інспектор з кадрів	3426	1
4	Відділ маркетингу	Начальник збуту	1233	1
		Менеджер збуту	3419	1
5	Відділ тех. обслуговування	Водій автотранспортних засобів	8322	1
		Прибиральник	9132	1
6	Товарний відділ	Продавці	6244	8
Всього		-	-	18

Джерело: складено автором на основі даних «Мрія»

Загальна чисельність персоналу становила у 2022 році 18 осіб.



## 2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності та конкурентоспроможності торговельного закладу «Анна»

Тепер проаналізуємо структуру активів торговельного закладу «Анна» (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

### Динаміка структури активів торговельного закладу «Анна» за 2017-2022рр.

Показники	2017р.		2021р.		2022р.		(+,-) 2022 р. до 2020 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	+, -	в %
<b>I. Необоротні активи</b>								
Нематеріальні активи	528,2	0,7	865,9	1,1	324,8	0,5	-203,4	-38,5
Незавершене будівництво	2960,4	3,0	1987,8	2,8	299,2	0,4	-2661,2	-89,9
Основні засоби(зал варт)	35794,4	47,2	32578,2	46,6	43102,2	63,5	7307,8	20,4
Довгострокові фін інвестиції	14566,6	19,2	15233,5	21,7	5049,5	7,4	-9517,1	65,3
Усього I розділом	53849,6	71,0	50665,4	72,4	48778,7	71,8	-5073,9	-9,4
<b>II. Оборотні активи</b>								
Виробничі запаси	5686,1	7,5	6051,2	8,6	7037,5	10,4	1351,4	23,8
Товари	52,2	0,1	21,5	0,05	20,5	0,03	-31,7	-60,7
Дебіторська заборгованість	11855,5	15,6	10050,2	14,3	10039,8	14,8	-1815,7	-15,3
Грошові кошти та їх еквіваленти	840,0	1,1	655,3	0,9	631,4	0,97	-208,6	-24,8
Усього за II розділом	19323,6	25,5	17637,4	25,2	18721,8	27,7	-601,8	-3,1
III Витрати майбутніх періодів	2718,7	3,5	1584,4	2,3	373,7	0,5	-2345,0	-86,3
Баланс	75891,9	100,0	69887,2	100,0	67871,2	100,0	-8020,7	-10,57

Джерело: складено автором на основі даних ПРАТ «ГК «Братислава»

Провівши аналіз діяльності торговельного закладу «Анна» за останніх п'ять років, слід зазначити, що негативні є зменшення загального капіталу (валюти балансу) на 8020 7 тис грн. або на 10,5%. Спостерігається зменшення вартості як необоротних так і оборотних активів на 5073,9 тис. грн. (9,4%), і 601,8 тис. грн або 3,1% відповідно. Отже в торговельному закладі починається процес нестачі грошових коштів, а це в свою чергу в подальшому може призвести до залучення кредитних коштів , що не дуже гарна пропозиція для підприємства.

Таблиця 2.5.

**Динаміка структури пасивів торговельного закладу «Анна» за 2017-2022рр.**

Показники	2017 р.		2021р.		2022р.		2022 р. до 2017 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	+, -	в %
<b>Власний капітал</b>								
Зареєстрований капітал	8788,2	11,6	8788,2	11,6	8788,2	12,9	0	0
Резервний капітал	392,4	0,5	382,4	0,5	496,0	0,7	103,6	26,4
Інший додатковий капітал	18734,7	24,7	18052,5	25,8	18728,2	27,6	-6,5	-0,03
Нерозподілений приб.	5920,9	7,8	7252,5	10,8	7820,7	11,5	1899,8	32,09
Усього за розділом I	33836,2	44,6	34475,6	49,3	35825,6	52,7	1989,4	5,88
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	1329,7	1,8	1311,1	1,8	1222,7	1,8	-107	-8,05
III. Довгострокові зобов'язання	5774,9	7,6	5245,3	7,5	5032,0	7,5	-742,9	-12,86
Поточні зобов'язання	34951,1	46	28855,2	41,2	25790,9	38	-9160,2	-26,21
Баланс	75891,9	100,0	69887,2	100,0	67871,2	100,0	-8020,7	-10,57

Джерело: складено автором на основі даних торговельного закладу «Анна»

В таблиці 2.5. проаналізуємо структуру пасивів торговельного закладу «Анна». Позитивним моментом є зменшення у торговельному закладі «Анна» довгострокових і поточних зобов'язань на 742,9 тис. грн. (12,9%) та 9935,5 тис грн., або 77,06% . також із позитивної сторони характеризує діяльність торговельного закладу зменшення в звітному періоді в порівнянні із базовим роком дебіторської заборгованості - 1815,7 тис грн.. або 15,3%. Також, слід відзначити, що часток власного капіталу збільшилася з 44,6% на початок року до 52,7 % на кінець року (5,88 ), а це є показником зростання фінансової стійкості підприємства. Таким чином торговельний заклад «Анна» на кінець аналізує мого періоду значного покращив структуру капіталу. Аналізуючи склад коштів торговельного закладу за місцем їх вкладення та джерелами утворення дозволяє вивчити структуру активів і пасивів закладу, порівняти їх рівень звітного та минулого періодів з розрахунковими даними [10].

Тепер проаналізуємо склад структури виробничих ресурсів торговельного закладу «Анна» (табл. 2.6.). Проведені розрахунки показали, що за досліджуваний період штатний персонал магазину збільшився лише на 1

працівника. Відбулися зміни у забезпеченості персоналу торговельного закладу ресурсами: фондоозброєність зменшилася у 2022 році склала 2709,7 тис. грн. або на 457,9 тис.грн., а забезпеченість оборотними коштами погіршилася на 96,5 тис грн чи на 8,5 %.

Таблиця 2.6.

### Аналіз виробничих ресурсів торговельного закладу «Анна» за 2017-2022рр.

Показники	Рік			Відхилення 2017 р. до 2022 р.	
	2017	2021	2022	+, -	у %
Кількість персоналу, осіб	17	18	18	-5	80,8
Середньорічна вартість майна в оборотних засобах, тис грн	19323,6	17637,4	18721,8	-601,8	5,5
Забезпеченість працівника оборотними засобами, тис грн	1136,6	979,8	1040,1	-96,5	-8,5
Середньорічна вартість майна в необоротних активах, тис грн	53849,6	50665,4	48778,7	5070,9	-9,4
Знос основних засобів, %	11,63	30,1	33,5	21,87	65,2
Фондоозброєність, тис грн/прац.	3167,6	2864,1	2709,7	-457,9	-14,4

Джерело: складено автором на основі даних торговельного закладу «Анна»

Тепер проаналізуємо фінансові результати діяльності торговельного закладу «Анна» за останніх п'ять років (табл. 2.7.). Діяльність закладу є прибутковою, чистий фінансовий результат(прибуток) за аналізує мий період був позитивний і мав тенденцію до зростання з 114152,20 грн. у 2017 році до 256317,24грн у 2022 році, тобто зростання відбулося майже як у 2.23 рази. Заклад постійно є платником податків: у 2017 році податок на прибуток склав 25057,80грн, у 2022 році 56264,76грн. Чистий дохід від реалізації продукції за п'ять років зріс і склав у 2022 році - 37 970 955,00грн.

Таблиця 2.7.

### Фінансові результати діяльності торговельного закладу «Анна»

за 2017-2022 рр.

Показники	2017р.	2021р.	2022р.	В середньому за три роки	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	18523,7	19500,1	20603,9	2080,2	1,1
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	16331,2	17367,3	18510,1	2178,9	1,1
Валовий прибуток, тис грн	2192,5	2132,8	2093,8	-98,7	1,0

Продовження табл. 2.7.					
Інші операційні доходи	56,2	54,9	60,7	4,5	1,0
Адміністративні витрати	254,6	247,9	244,3	-10,3	1,1
Витрати на збут	987,5	958,8	990,7	3,2	1,0
Інші операційні витрати	192,3	198,1	200,1	7,8	1,0
Фін рез від опер д: прибуток	814,3	782,9	719,4	-94,9	1,0
Інші фінансові доходи	122,2	320,5	350,5	228,3	0,9
Інші доходи	260,0	250,0	251,0	-9,0	2,9
Фінансові витрати	976,9	990,5	991,5	14,6	1,0
Інші витрати	12,6	17,4	28,7	16,1	1,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	207,0	345,5	300,7	93,7	2,3
Витрати, дохід з податку на прибуток	37,3	62,2	54,1	16,9	1,5
Чистий фінансовий результат: прибуток	169,8	283,3	246,6	76,8	1,5

Джерело: власні дослідження

Проаналізував діяльність торговельного закладу в динаміці можна констатувати, що за останніх п'ять років прибуток зріс на 76,6 тис.грн., це відбулося переважно від операційної діяльності торговельного закладу, чистий дохід також зріс у 2022 році і склав 20603, 9 тис грн.. Питома вага собівартості у чистому доході мала тенденцію до зростання і склала у 2022 році 89,8% по відношенню до 2017 р – 88,1%. Це свідчить про зростання цін (а отже і витрат) на всі номенклатурні товари. У 2022 році підприємство намагалося активізувати та покращити свою діяльність взявши курс на зменшення адміністративних витрат, які знизили на на 10,3 тис. грн по відношенню до 2017 року. Сьогодні умови ринку не дозволяють знизити операційні витрати підприємства і вони мали тенденцію до зростання у 2022 році склали 200,1 тисг грн тоді як у 2017 році були на 7,8 тис.грн менше і склали 192,3 тис.грн.

Торговельний заклад «Анна» крім операційних доходів отримує ще і інші фінансові доходи які за п'ять років постійно зростають що і є «фінансовою подушкою» для закладу, так у 2017 році інші фінансові доходи склали - 122,2 тис. грн, а у 2022 році – 350,5 тис.грн, що показує їх істотне зростання (228,3 тис грн або 9%) це досить гарний показник для торговельного закладу. Інші доходи не пов'язані з операційною діяльністю зменшилися на 9 тис.грн.. Сучасний воєнний стан не достатньою мірою вплинув на діяльність закладу і змінив його конкурентні позиції на ринку.

### **2.3. Діагностика конкурентоспроможності торговельного закладу «Анна»**

Для оцінки конкурентоспроможності торговельного закладу «Анна» можна використовувати метод «Багатокутник конкурентоспроможності» або «Радар конкурентоспроможності» [13]. На наш погляд, даний метод дозволяє досить швидко провести аналіз конкурентоспроможності торговельного закладу в порівнянні з ключовими конкурентами та розробити ефективні заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в цілому.

Було проведено оцінку конкурентоспроможності на прикладі двох, на наш погляд, тісно конкуруючих між собою роздрібних продовольчих магазинів – селища міського типу Головине: торговельного закладу «Анна» та торговельного закладу «Мрія» Житомирського району Житомирської області.

Для початку було визначено критерії конкурентоспроможності продовольчих мереж:

1. Якість товарів. Оцінюються продукти харчування на термін придатності, «не зіпсованості», «не простроченості».
2. Широта асортименту. Оцінюється загальна кількість різних товарних категорій, включених до асортименту магазину.
3. Викладення товару. Передбачає викладку з планограмі, за всіма відомими правилами і принципами.
4. Система знижок та акції. Знижки та акції допомагають торговим роздрібним мережам залучати клієнтів та дають можливість збільшити кількість постійних покупців, що є дуже важливою умовою для розвитку конкурентоспроможності. Зазвичай акції діють певний час і розраховані деякі соціальні групи.
5. Реклама та PR. При оцінці враховується кількість каналів реклами, що використовуються: ТБ, Інтернет, буклети, листівки, рекламні шити та інші.
6. Близькість до споживача. Передбачає оцінку розміщення торгових мереж близько до будинку, роботи, місцям масового скупчення людей, транспортної доступність.
7. Режим роботи. Режим роботи у магазинах: «Анна» з 8:00–23:00; «Мрія» з 8.00-21.00.
8. Чистота у магазині. Чистота в магазині створює приємне враження від відвідування та забезпечує гарну репутацію.
9. Якість та швидкість

обслуговування. Важливою умовою є контакт продавця та покупця під час здійснення продажу. Оцінюються професійні та людські якості продавця, вміння допомогти при виборі товару, очікування у каси, довжина черг. 10. Унікальні продукти (делікатеси, екзотика). 11. Рівень цін. Передбачає середній рівень ціни на ідентичні товари у тій чи іншій роздрібній продуктивній мережі. 12. Кількість магазинів. 13. Динаміка розширення мереж. Відкриття нових або розширення існуючих торгових точок. 14. Наявність паркування та зупинок. Оцінка зручності під'їзду до магазину, наявність паркування, станцій громадського транспорту.

Далі проведено оцінку конкурентоспроможності обраних закладів серед споживачів селища (120 респондентів), опитування проводилося у серпні 2022 року маркетинговою компанією за замовленням керівника торговельного закладу. Результати дослідження представлені в таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8.*

Конкурентоспроможність торговельних закладів «Анна» та «Мрія» селища міського типу Головине, Житомирського району Житомирської області

Критерії / Торговельні заклади	«Анна»	«Мрія»
1. Якість продуктів	7	9
2. Широта асортименту	6	6
3. Викладка товарів	9	6
4. Система скидок і акцій	9	5
5. Реклама і PR	8	6
6. Близькість до споживача	9	9
7. Режим роботи	9	8
8. Чистота в магазині	8	5
9. Якість та швидкість обслуговування	9	7
10. Унікальність продукції	10	7
11. Рівень цін	7	6
12. Якість кави	10	6
13. Динаміка розширення магазину	10	10
14. Наявність парковки та зупинок	10	8

Джерело: власні дослідження

Далі на основі даних таблиці 2.8. збудуємо радар конкурентоспроможності, що відображає рівень розвитку мережі згідно з виділеними критеріями (рис. 2.2.).

В цілому за даними рис. 2.2. можна бачити, що лідером більшості критеріїв є торговельний заклад магазин «Анна».



Рис. 2.2. Радар конкурентоспроможності торговельних закладів «Анна» та «Мрія»

Розрахуємо індекси конкурентоспроможності для кожної з торговельних мереж, ґрунтуючись на побудованому радари конкурентоспроможності. Індекс конкурентоспроможності розраховується за такою формулою [23]:

$$I_r = S_i / S_{sum} \quad (1)$$

де  $S_i$  - площа  $i$ -го багатокутника,

$S_{sum}$  – площа загального багатокутника,

$I_r$  – коефіцієнт абсолютної конкурентоспроможності

Згідно з розрахунками, лідируючу позицію займає торговельне підприємства «Анна» (0,17), за рахунок системи знижок та акцій, близькості до споживача, наявності місць для паркування, динаміки розширення мережі, досягнення політики помірної ціни, режиму роботи. На другому місці мережа «Мрія» (0,14) лідирує по близькості до споживача, динаміки розширення мережі.

Таким чином, аналізуючи конкурентоспроможність торговельного закладу «Анна» можна зробити висновки, що якість товару та його ціна – це не достатні фактори перемоги на роздрібних ринках. Нині продовольчі заклади

набувають додаткових переваг за рахунок акцій та системи знижок, чистоти магазину, покращення якості та швидкості обслуговування, наявності паркувальних місць та зупинок міського транспорту.

## Висновки до розділу 2

Отже, торговельний заклад «Анна» є діючим підприємством, діяльність якого оцінюється як прибуткова. Аналіз показав, що заклад користується залученими фінансовими ресурсами, так як власних не вистачає. Магазин має досить широкий асортиментний номенклатурний склад продукції за різними напрямками, що і дає можливість отримувати прибутки. Магазин є конкурентоспроможним, цьому є підтвердженням його фінансової діяльності.

Аналіз структури джерел походження фінансових ресурсів показав, що за аналізує мий період коефіцієнт фінансової стабільності зріс і на 32,5%, тобто торговельний заклад здатен самостійно відповідати по всім свої зобов'язанням, отже є достатньо коштів, щоб погасити свої зобов'язання. І навпаки коефіцієнт фінансової залежності та фінансового ризику зменшилися за період, що аналізувався, це є дуже позитивним моментом, що ще раз підтверджує стабільність та стійкість торговельного закладу.

В своїй діяльності заклад використовує як довгострокові так і залучені засоби. За період, що аналізувався їх величина зменшилася на 23,76%. Причиною такого зменшення є зменшення наступних витрат і платежів на 107 мис грн., але кредиторська заборгованість зросла при цьому, це не досить добре для підприємства. Магазин використовує у своїй діяльності позики короткострокові так і довгостроковий залучений капітал.

Магазин постійно оновлює свою матеріально-технічну базу, що є відображенням в основних фондах закладу, які зросли на 20,4% за п'ять років.

Провівши за допомогою методу «Багатокутник конкурентоспроможності» аналіз конкурентоспроможності діяльності закладу «Анна» ми дійшли висновку, що підприємство є лідером у своїй діяльності в селищі міського типу Головіне.



**РОЗДІЛ ІІІ**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ТОРГОВЕЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «АННА»**

**3.1. Напрямки зростання конкурентоспроможності торговельного закладу «Анна»**

Враховуючи сучасний стан розвитку економіки та воєнний час , торговельний заклад з економічної точки зору працює достатньо стабільно, але звісно є певні недоліки в роботі, також поряд з ним є конкурентне середовище, що постійно знаходиться в русі і може завдавати певної шкоди роботі закладу. Тому, для їх усунення та покращення діяльності закладу необхідно розробити *концепцію розвитку* діяльності на перспективу, яка буде включати такі цілі:

1. Вкладення інвестицій у процес формування чіткої корпоративної культури в торговельному закладі «Анна» тобто це живий об'єкт, що може принести велику вигоду організації як у економічному, і у соціальному плані, тому керівництво не повинне економити на інвестиціях у своє майбутнє, яке перебуває в руках персоналу (постійна мотивація персоналу, як матеріальна так і моральна), навчання, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, посилення якісних показників діючого персоналу.

2. Підсилення матеріально-технічної бази торговельного закладу (встановлення інформаційної системи платежів – без залучення касиру).

3. Формування процесу зростання виручки від реалізації продукції, підвищення якості обслуговування персоналу, використання креативності у розширенні клієнтської бази відвідувачів торговельного закладу.

4. За допомогою рекламних заходів та системи PR-технологій формування маркетингово середовища для аналізу та швидкого збору інформації для подальшого її використання в роботі.

Тепер, розглянемо поетапно дії кожного заходу та процес їх впровадження в торговельне підприємство. Формування корпоративної культури магазину не обмежується лише складанням корпоративного кодексу та визначенням місії та цілей закладу, він є першим шаблоном на шляху формування сильної корпоративної культури. Керівництву слід приділити особливу увагу при розробці логотипу, уніформи для співробітників та іншій фірмовій атрибутиці, яка відображає цінності та принципи, прописані у корпоративному кодексі. Від того, наскільки впорядкована система цінностей та принципів корпоративної культури залежить: розвиток взаємовідносин між співробітниками; сприятливість соціально-психологічної обстановки; ступінь згуртованості трудового колективу; рівень плинності кадрів; рівень самосвідомості та приналежності персоналу даної організації.

Тому інвестиції, вкладені у формування корпоративної культури з права можна вважати вигідними, оскільки у процесі інвестування відбувається: стимулювання співробітників і, як наслідок, підвищення продуктивності праці; залучення нових клієнтів та бізнес-партнерів; формування передумов для генерування нових ідей та створення нових продуктів; формування іміджу торговельного закладу та вартість його бренду.

Розглянемо наведені аргументи докладніше.

*Стимулювання співробітників* і, як наслідок, підвищення продуктивності праці. Персонал, як одна з рушійних сил закладу потребує у стимулюванні та підтримці з боку керівництва, отже корпоративна культура в даному випадку мотивує співробітників за допомогою формування та щеплення цінностей організації, коли взаємини в колективі носять як характер субординації, а й почуття відповідальності, взаємного обов'язку один одному та перед організацією в цілому. Завдяки такій ефективній взаємодії членів трудового колективу, продуктивність праці підвищується, що веде до збільшення обсягу виробництва, що, своєю чергою, веде до збільшення прибутку. Пропонуємо працівникам закладу, пройти відповідні тренінги, що дозволять по закінченню

кожному здійснити надбавку до окладу заробітної плати у розмірі 15% щомісяця.

*Наставництво та внутрішнє навчання.* Такі відносини мають мотиваційний характер і передбачають надання допомоги молодим фахівцям у питаннях різного характеру, що стосуються робочого процесу. Переваги : (відсутність додаткових витрат; зближення і, таким чином, поліпшення взаємин між досвідченими та новоприбулими співробітниками; освіта згуртованої команди, яка передбачає об'єднання професійної компетенції наставників та креативного нестандартного підходу до вирішення завдань учнів). Вважаємо за потрібним додаткову оплату за наставництво у 10% до окладу, а також, якщо учень пройшов навчання і склав тести на відмінно, тоді разова доплата наставнику у розмірі 20% від окладу.

*Формування передумов для генерування нових ідей та створення нових продуктів.* Це можливо за умови, що керівництво закладу забезпечуватиме проведення дозвілля для персоналу магазину. Корпоративні заходи не лише об'єднують співробітників, а й сприяють розкриттю внутрішнього потенціалу працівника, реалізації нових ідей, які згодом зможуть принести певний прибуток торговельного закладу.

### **3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів в торговельному закладі «Анна»**

Запропоновані нововведення по формуванню та запровадженню корпоративної культури в торговельному закладі можуть призвести до очікуваного ефекту. Аналіз дослідженої літератури [1-30] щодо формування та удосконалення системи управління конкурентоспроможністю закладу дозволяють зробити узагальнення, що саме формування корпоративної культури в торговельному закладі стає одною із найважливіших умов зростання та зміцнення конкурентоспроможності підприємства, саме інновації

в цей процес і дають підвищення ефективності діяльності торговельного закладу. Це буде відобразитися у зростанні доходу на 1-3% за рахунок впровадження тренінг-курсу для адміністративного персоналу, впровадження тренінг – курсу для продавців збільшить дохід на 1-3%, курси підвищення кваліфікації – 1%. В таблиці 3.1 розглянемо витрати на запропоновані інновації.

Таблиця 3.1.

**Витрати на впровадження корпоративної культури  
торговельного закладу «Анна» в періоді 2024 р.**

Статті витрат		тис. грн..
1	Впровадження тренінг-курсу для адміністративного персоналу (директор, заступник директора – 2 особи, ціна курсу 12500грн.)	25
2	Впровадження тренінг – курсу для продавців(кількість - 8 осіб, ціна курсу 8000 грн.)	160
3	Курси підвищення кваліфікації (кількість – 2 особи, ціна курсу 22000 грн.)	44
4	Процес організації тренінгів, витрати	46
5	Процес організації курсів підвищення кваліфікації	30
6	Витрати на оплату праці з урахуванням всіх надбавок та доплат	80
7	Всього	385

Джерело: власні дослідження

Якщо система цінностей і принципів корпоративної культури торговельного закладу «Анна» впорядкована то це, в перш за все призведе до розвитку взаємин між працівниками, сприятливій соціально-психологічній обстановки, ступеню згуртованості трудового колективу, підвищенню самосвідомості та приналежності персоналу даної організації. Саме витрати на впровадження корпоративної культури становитимуть 358 тис.грн.

Тепер здійснимо розрахунок отриманого економічного ефекту від впровадженого заходу – корпоративної культури в торговельному закладі «Анна» , також врахуємо що змінні витрати становлять 35% від середньої собівартості реалізованої продукції. Будемо здійснювати розрахунки враховуючи середню виручку від реалізації за 2022 рік (19542,5 тис грн тис.грн.) та середню собівартості продукції (17402, тис. грн.) .

Таблиця 3.2

**Доходи від впровадження корпоративної культури в торговельному закладі  
«Анна» 2024 р. ( тис грн.)**

Показник	2024 р.
Додатковий дохід від росту виручки (ріст 1% за рахунок проходження працівниками тренінгів)	195,4
Додатковий дохід від збільшення виручки (ріст 2% за рахунок проходження працівниками мовних курсів)	390,8
Ріст собівартості (відповідно росту доходів $1+2=3\%$ ) наданих готельних послуг (за рахунок росту змінних витрат, що формують собівартість)	174,0
Підсумковий грошовий потік (додатковий дохід)	412,2

Джерело: власна розробка

Якщо розглядати песимістичний сценарій, то можна констатувати, що додатковий грошовий дохід торговельного закладу «Анна» від процесу застосування (інноваційних методів) буде отримувати у 2021 р. - 1909,88 тис.грн, у 2025 р. - 1926,87 тис.грн, у 2026 р. - 1946,14 тис грн. Тепер розрахуємо економічний ефект від впровадження системи інновацій в торговельному закладі, вона запропонована в (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3.

**Ефективність вдосконалення системи корпоративної культури  
торговельного закладу «Анна» 2024-2026 рр., тис грн.**

Показник	2024 р.
Витрати на інновації	385
Додатковий дохід від інновацій	412,2
Ефект від впровадження інновацій за р.	27,2
Ефект від впровадження інновацій за наростаючим підсумком	27,2

Джерело: власна розробка

Отже, впровадження та удосконалення корпоративної культури в діяльність заклад є одним із напрямів розробленої стратегії підприємства, спрямованої на конкурентоспроможність та забезпечення товарами зростаючих потреб покупців. Це дозволяє підприємству в майбутньому мати додатковий дохід, посилити якісні характеристики системи управління, забезпечення зростання ефективності діяльності. Розвиваючись, підприємство здійснює суттєві внутрішні зміни, переходячи в новий кількісний та якісний стан, що відповідає новим вимогам зовнішнього середовища. Його процес розвитку за характером є інноваційним, динамічним, та ризикованим.

## ВИСНОВКИ

Із проведено дослідження можна зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано необхідність аналізу трактувань, що характеризують сутність понять: «конкуренція», «конкурентоспроможність». Оцінюючи існуючі підходи різних авторів до формулювання названих понять, у роботі виділено загальне у трактуванні та визначено змістовна сторона основних понять, що характеризують конкурентоспроможність підприємства. Досліджено процес становлення та розвиток теорій конкуренції та конкурентоспроможності у системі підприємництва.

2. Під конкурентоспроможністю розуміється здатність роздрібного торгового підприємства сформулювати та використовувати у перспективі на майбутнє сукупний потенціал. Це дає можливість підприємству постійно знаходитися у стані міцної конкурентної позиції., особливо коли багато конкурентів.

3. Виходячи з сутності конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, конкурентоспроможність розглядається у трьох аспектах стосовно роздрібною торгівлі: конкурентоспроможність (конкретний товар та регіон продажу); конкуренція завжди прогресує і не стоїть на місці. Конкурентоспроможність можна оцінити лише за трьома ознаками, це насамперед сам суб'єкт дослідження, дослідження такого ж суб'єкту, тобто конкурента, та формування моделі конкурентоспроможності і шляхів її посилення..

4. Досліджено основи концептуального підходу до вивчення самого процесу конкурентоспроможності підприємства в ринкових сьогоденних умовах господарювання, що перш за все акцентуються на таких інтегральних складових як: стратегії управління, інноваціях, новітніх систем управління та діджиталізації економіки.

5. Для визначення конкурентних позицій торгового підприємства на поточний момент та перспективу на основі узагальнення та вивчення існуючих підходів виділено основні фактори розвитку споживчого ринку та

господарюючого суб'єкта, запропонована авторська класифікація внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність роздрібного підприємства. Проведена систематизація факторів макро- та мікросередовища за ступенем їх впливу на конкурентоспроможність суб'єкта господарювання у роздрібній торгівлі. Особливу увагу приділено вивченню факторів мікросередовища, враховуючи її розвиток та ступінь впливу на ринкове становище підприємства, які перетворюють свій сукупний та локальний потенціали, чим забезпечує реальне зростання рівня конкурентоспроможності. Розроблено авторську методику оцінки конкурентоспроможності роздрібного торговельного підприємства.

6. Здійснено аналіз діяльності торговельного підприємства «Анна», що розташовано в Житомирській області, діяльність якого оцінюється позитивно і є прибутковою. Зроблена оцінка рівня конкурентоспроможності показала, що торгове підприємство є конкурентоспроможним в середньостроковому періоді. Це пояснюється стійкою прибутковістю продажів і чітко вираженими тенденціями до зростання темпів товарообігу та рентабельності; повним збігом обсягу та структури запропонованого товарного пропозиції купівельного попиту обраних сегментів споживачів; оптимальним співвідношенням ціна – якість товару; якістю торговельного обслуговування найвищою мірою відповідного споживчим очікуванням цільових покупців, що забезпечує їх довгострокову відданість цьому торговельному суб'єкту; конкурентна ситуація не загрожує даному підприємству витісненням з ринку на тривалий період.

7. Опрацьовано напрямки зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства «Анна», а саме розробленням концепції розвитку діяльності на перспективу, що включає: розробленням керівництвом організації корпоративної культури, не дозволяючи їй перетворитися на некероване явище, що самостійно розвивається; корпоративна культура є невід'ємною частиною кадрової політики підприємства, тому основний акцент має бути зроблено на співробітників, як прогресивної сили, що рушить організацію вперед до поставленої мети; щодо сфери бізнес-партнерства, то тут слід зазначити таку

властивість корпоративної культури як міцність, що забезпечує надійна співпраця та гарантований спільний успіх.

Запропоновано вкласти інвестиції у формування та розвиток корпоративної культури торговельного підприємства «Анна», що відобразяться у позитивному ефекті як : *економічному плані*: нові продукти, які можуть принести прибуток організації і згодом стати основними в портфелі брендів підприємства; *соціальному плані*: мотивовані співробітники та задоволені споживачі – це індикатори функціональності корпоративної культури, що містить у собі такі принципи та цінності, які приймаються суспільством і яких готові дотримуватися. Здійснено розрахунок витрат на впровадження корпоративної культури в торговельному закладі «Анна» на суму 385 тис грн на 2024 рік, що принесе додатковий дохід у сумі 412,2 тис грн, тобто ефект від впровадження інновацій становить 27, 2 тис. грн.

Отже, найбільша ефективність управлінських рішень може бути досягнуто при поєднанні рекомендованої методики оцінки конкурентоспроможності торгового підприємства з графічним методом побудови багатокутника конкурентних переваг, адаптованого до роздрібною торгівлі. Рекомендований підхід комплексної оцінки ринкового положення роздрібного торгового підприємства базується на доступній інформації, що дозволило дати об'єктивну оцінку підприємству на поточний момент, що є запорукою ефективного менеджменту.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів; пров. з англ. Київ. Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
2. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.
3. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. №4. С. 121-128.
4. 5. Чумак Л.Ф. Фактори впливу на формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка та управління*. 2013. № 1. С. 62-69.
5. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. : Атлант, 2013. 470 с.
6. Дикань В.Л. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць*. Харків, УкрДАЗТ. 2009. № 28. 320 с.
7. Державна статистика України. URL : [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
8. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ. КНЕУ. 2004. 528 с.
9. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Навч посібник. Київ, 2005, 196 с.
10. 5 сил Портера URL : <http://surl.li/hldvp>
11. Близнюк С.В., Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. №7. С. 41 – 42 .
12. Сита Є. М. дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка* [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2019/98.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/98.pdf)
13. Александров І.А., Бурук А.Ф. Оцінка конкурентоспроможності продукції з урахуванням її екологічної якості. *Наукові труди ДонНТУ. Серія:*

*економічна. Випуск 37-1. 2009. С. 192-202.*

14. Литвинова В.А. «Сучасні проблеми систематизації методів оцінки конкурентоспроможності продукції». *Теорія та практика розвитку інноваційної економіки: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: у 2-х частинах, ДО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2011. Ч.1. С. 42-45.

15. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.

16. Білоусько Т. Ю. Вибір матричних методів в обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства URL : [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?).

17. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : моногр. / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак, І. Я. Качмарик. Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с/

18. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління вітчизняних підприємств. URL : [http://vlp.com.ua/files/13\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/13_27.pdf).

19. Сухорукова Т. В. Економічна стійкість підприємства. *Економіка України*. 2001. № 5. С. 48-52.

20. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес та банки*. 2004. № 1-2. С. 2-5.

21. Берегова І.Б. Система оцінки конкурентоспроможності підприємств: сутність та методологія формування: монографія / І.Б. Берегова. Оренбург: Оренбург: Оренб. держ. ін-т менеджменту, 2011. 149 с.

22. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия. *Маркетинг*. 2005. № 1 (80). С. 38 - 50.

23. Кваша С. М. Конкурентоспроможність вітчизняної сільсько-господарської продукції на світовому аграрному ринку. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 99-104.

24. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші ; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. К. : ЦУЛ, 2014. 248 с.

25. Литвинюк О.П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2015. № 2 (18). С. 56 – 63.

26. Гончарук П.А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. № 2. С. 62 – 65.

27. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. :ДАКККіМ, 2006. 160 с.

28. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку : монографія. Львів: ІРД НАН України, 2009. 278 с.

29. Економіка підприємства : навч. посіб. Білецький Є. О. та ін. ; за ред. Є. О. Білецького. Суми : ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. 154 с.

30. Смирнов В.П., Єрохіна Л.Д., Горбатенко О.В. Оцінка конкурентоспроможності організації. *Гуманітарні наукові дослідження*, 2014. № 6. URL : <http://human.snauka.ru/2014/06/7272/> (дата звернення: 18.02.2018).

31. Лазаренко О.О. Методи оцінки конкурентоспроможності. *Молодий учений*, 2014. № 1. С. 374-377. URL : <https://moluch.ru/archive/60/8754/> (дата звернення: 18.12.2023).

32. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с.

33. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Х., 2008. – 280 с.

34. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 73с.

35. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
36. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. К. : КНЕУ, 2004. С. 129-132.
37. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75.
38. Загорна Т.О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. Торгівля і ринок України. 2000. Вип. 11, т. 1. С. 87–91.
39. Решетнікова О.В., Калюжна Ю.П. Логістичні складові конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2016. Вип. 1 (12). С. 158–163.
40. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Хмельницький, 2015. №5. С. 153–156.

## **ДОДАТКИ**