

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

**Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності
Кафедра національної економіки**

Реєстраційний номер

Дата

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю бізнес-структури»

Виконала: здобувачка 4 курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Катерина Григоренко

Керівник: к.е.н., доц. Примаченко І.

Рецензент: к.е.н., доц. Редіна Є.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ.....	6
1.1. Основні поняття та принципи забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури	6
1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності бізнес- структури	13
1.3. Методи та стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес- структури.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ	25
2.1. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності бізнес- структури.....	25
2.2. Аналіз конкурентного середовища бізнес-структури	36
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ.....	45
3.1. Стратегічні напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.....	45
3.2. Оцінка ефективності удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури	52
ВІСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що ринок заповнений численними суб'єктами господарювання, а процеси глобалізації та зростаюча конкуренція створюють додаткові виклики для бізнесу, вносячи нові ризики та непередбачуваність. У такому складному бізнес-середовищі, здатність бізнес-структури конкурувати ефективно вирішує її долю. Високий рівень конкурентоспроможності свідчить про успішність бізнес-структури, її гнучкість перед обличчям зовнішніх змін та здатність задовольняти потреби споживачів за принципом "ціна-якість". Тому пошук інноваційних методів для підвищення рівня конкурентоспроможності та створення конкурентних переваг є дуже важливим для забезпечення стабільності та процвітання бізнес-структури на ринку.

Проблеми конкурентоспроможності бізнес-структур досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Їхні роботи зосереджені на аналізі ринкових структур, стратегій управління та інноваційних підходів до підвищення рівня конкурентних переваг бізнес-структур.

Серед українських науковців слід відзначити таких дослідників, як Л.В. Балабанова, О. Савчук, Т.М. Халімон, Ю.Ф. Наумов, І. Г. Лотохова, О.М. Кібік, В.О. Котлубай, Є.В. Редіна, Д.І. Котельников, С.М. Задорожна, Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля. Їх праці присвячені різним аспектам конкурентоспроможності, включаючи визначення конкурентного потенціалу, розробці стратегій для забезпечення стабільного розвитку бізнес-структур і підвищення їх ефективності тощо. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць з даної тематики, подальше дослідження питань з удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-структури залишається актуальним.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

Для досягнення поставленої мети, автором були виконано наступні завдання:

- досліджено теоретичну частину конкурентоспроможності бізнес-структури;
- проаналізовано чинники що впливають на конкурентоспроможність бізнес-структури;
- проаналізовано фінансово-економічні результати діяльності бізнес-структури;
- проведено аналіз конкурентного середовища бізнес-структури;
- запропоновано стратегічні напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структурою;
- проведено оцінку ефективності удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

Під час роботи були використані різноманітні універсальні та спеціалізовані методи дослідження. Зокрема, це логічний аналіз та систематичний підхід, які допомогли у комплексному вивченні проблематики. Для оцінки конкурентоспроможності бізнес-структури було застосовано SWOT-аналіз, статистичний аналіз ключових показників ефективності, що дозволило виявити основні тренди в діяльності бізнес-структури, а також використано методи аналітичного угруповання та порівняльного аналізу.

Інформаційну базу для дослідження склали твори науковців з України та інших країн, які досліджують питання щодо удосконалення управління конкурентоспроможності бізнес-структури.

Основним результатом дослідження є систематизація теоретичних засад, спрямованих на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Основні поняття та принципи забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури

У глобальному економічному середовищі, питання підвищення рівня конкурентоспроможності стає ключовим для бізнес-структур у всіх галузях.

Конкурентоспроможність є ключовою категорією, яка застосовується в теорії та практичних аспектах економічних досліджень і вважається багатограним поняттям. Вона виступає як сукупність можливостей бізнес-структури ефективно використовувати свій ресурсний потенціал, який доцільно оцінювати через комплекс якісних та кількісних характеристик. Конкуренція, як основа конкурентоспроможності, визначається як суперництво за досягнення найкращих результатів у будь-якій діяльності, включаючи боротьбу між фірмами за найбільш вигідні умови виробництва та збуту товарів. Інакше кажучи, конкурентоспроможність бізнес-структури — це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції, яка відбиває міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції.

Підходи до забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури можна розглядати як комплекс стратегій та методів, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності в умовах ринкової економіки. Основними аспектами таких підходів є інноваційність, оптимізація виробничих процесів, якість продукції та послуг, а також здатність швидко адаптуватися до змін умов ринку. Важливим є визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, які відповідають стратегічним цілям бізнес-структури, а також скорочення кількості управлінських рівнів для

прискорення процесів від дослідження до збуту. Ефективність та конкурентоспроможність також залежать від мінімізації термінів розробки та імплементації інноваційних проєктів, що можливо завдяки застосуванню принципів паралельного та інтегрального вирішення завдань. Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури передбачає три рівні: оперативний, тактичний та стратегічний.

1. Оперативний рівень орієнтується на забезпечення конкурентоспроможності продукції. Одним із ключових показників конкурентоспроможності є ефективність продукції.

2. Тактичний рівень відображає загальний стан бізнес-структури. Його характеризує комплексний показник стану бізнес-структури.

3. Стратегічний рівень описує формування інвестиційної привабливості бізнес-структури. Його головною метою є збільшення вартості бізнес-структури.

Розглянемо трактування поняття конкурентоспроможності різними науковцями (табл. 1.1).

На підставі наведених визначень конкурентоспроможності різних авторів можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є багатограним поняттям, яке охоплює різні аспекти діяльності бізнес-структури. Вона не обмежується лише ціновою конкуренцією чи якістю продукції, але також включає інноваційність, ефективність виробництва, бренд, репутацію, та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Ключовими елементами, які визначають конкурентоспроможність, є:

- здатність задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти;
- використання сильних сторін бізнес-структури для зайняття лідируючих позицій;
- адаптація до вимог ринку та виживання в умовах конкуренції.
- розробка та впровадження ефективної конкурентної стратегії;

- сукупність характеристик, що відображають стан бізнес-структури відносно конкурентів;
- створення конкурентних переваг через оптимізацію всіх процесів виробництва та управління.

Таблиця 1.1

Трактування поняття конкурентоспроможності різними науковцями

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Ж. Ламбен	Конкурентоспроможність фірми на окремому товарному ринку як здатність задовольняти потреби покупців краще, ніж суперники.	Підкреслює важливість задоволення потреб клієнтів.	Не враховує внутрішні фактори бізнес-структури.
А. Дементьева	Конкурентоспроможність як здатність використати свої сильні сторони й концентрувати свої зусилля в тій області виробництва товарів і послуг, де вона може зайняти лідируючі позиції.	Фокус на внутрішніх силах бізнес-структури.	Може ігнорувати зовнішні ринкові умови.

Н.К. Мойсеева, Ю.П. Аніскін	Розглядають концепцію забезпечення конкурентоспроможності, яка сходить із необхідності прискореного задоволення вимог внутрішнього ринку і виживання бізнес-структури в умовах ринку.	Включає адаптацію до ринкових умов.	Менш конкретизоване визначення.
Р.І. Олексенко	Конкурентоспроможна фірма - це та, що займає стійкі позиції на внутрішньому ринку, проникає на зовнішні ринки, проводить ефективну конкурентну стратегію.	Враховує стратегічний аспект конкурентоспроможності.	Може не враховувати оперативні зміни в ринковому середовищі.
Б. Кравчук, Т. Лазоренко	Конкурентоспроможність визначається як сукупність характеристик бізнес-структури, що відображають його стан відносно конкурентів за певними показниками.	Підходить для інтегральної оцінки бізнес-структури.	Вимагає складного аналізу та багато даних для оцінки.
О.В. Овчиннікова	Конкурентоспроможність визначається через конкурентні переваги,	Зосереджується на ланцюгу	Може ігнорувати важливість

Ю.Н. Марков Ю.Н. Дуванова	створені в процесі виробництва, транспортування, зберігання.	створення вартості.	маркетингу та бренду.
------------------------------	---	------------------------	--------------------------

Джерело: складено автором на підставі [28]

Враховуючи ці аспекти, можна стверджувати, що для досягнення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-структурі необхідно мати глибоке розуміння своїх внутрішніх сильних сторін та слабкостей, а також зовнішніх можливостей та загроз. Також важливою є здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та постійно працювати над покращенням продукції, процесів та стратегій.

На основі аналізу різних підходів до конкурентоспроможності, автором пропонується наступне визначення:

Конкурентоспроможність — це комплексна характеристика бізнес-структури, яка відображає його здатність досягати та підтримувати успіх на ринку шляхом ефективного використання внутрішніх ресурсів, адаптації до зовнішніх умов, інновацій та створення унікальної цінності для клієнтів.

Перевагами запропонованого визначення поняття конкурентоспроможності є те, що воно:

- враховує як внутрішні, так і зовнішні аспекти, що впливають на конкурентоспроможність;
- підходить для різних типів ринків та секторів економіки;
- підкреслює важливість створення цінності для клієнтів;
- включає стратегічне мислення та довгострокове планування;
- відображає здатність бізнес-структури швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі;
- може бути застосоване до бізнес-структур різного розміру та стадії розвитку.

Наведене трактування допомагає усунути недоліки інших підходів, забезпечуючи баланс між різними факторами, які формують конкурентоспроможність, та відкриває шлях для більш глибокого аналізу та розуміння цього складного явища.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність бізнес-структури, важливо враховувати кілька ключових принципових аспектів, а саме:

- розробка чіткої стратегії дозволяє визначити цілі, конкурентні переваги та шляхи до їх досягнення;
- постійний пошук нових ідей, технологій та ринкових можливостей допомагає бізнес-структурам залишатися конкурентоспроможними;
- висока якість продукту або послуги привертає клієнтів та забезпечує їх лояльність;
- оптимізація використання фінансів, людських ресурсів та інфраструктури допомагає знижувати витрати та підвищувати ефективність;
- розуміння потреб клієнтів та ефективні маркетингові стратегії допомагають залучати нових клієнтів та збільшувати обсяг продажів;
- гнучкість та швидке реагування на зміни в ринковому середовищі дозволяють бізнес-структурам залишатися конкурентоспроможними;
- взаємодія з іншими бізнес-структурами, постачальниками та партнерами може забезпечити доступ до нових ресурсів та ринків;
- розвиток та підтримка кваліфікованих співробітників є ключовим для успіху;
- збереження фінансової стійкості дозволяє бізнес-структурам витримувати труднощі та зміни;
- врахування впливу на співробітників, споживачів та суспільство загалом.

Наведені аспекти допомагають бізнес-структурам забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності та досягати успіху на ринку.

Узагальнено принципи забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури відображено на рисунку 1.1.



Рис.1.1 Принципи забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури

Джерело: складено автором на підставі [32]

Конкурентоспроможність бізнес-структури є складною характеристикою, яку можна оцінювати за допомогою різноманітних числових показників, що відображають його ефективність протягом певного періоду. Це система елементів, які дають можливість кількісно (чисельно) оцінити різні аспекти його діяльності.

Забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структури залежить від того, наскільки воно здатне використовувати свої переваги порівняно з

головними конкурентами в таких сферах, як економіка, інвестиції, репутація, фінанси та інші [2].

Без сумніву, визначаючи поняття конкурентоспроможності бізнес-структури та конкурентоспроможності продукції, важливо мати на увазі, що ефективний підхід, який працює як на оперативному, так і на тактичному рівні управління, дозволяє приймати управлінські рішення, спрямовані на уникнення несприятливих ситуацій та мінімізацію можливих втрат.

Іншими словами, стратегічна конкурентоспроможність проявляється тоді, коли в бізнес-структурі існують конкурентні переваги, які розглядаються на тривалу перспективу. А однією з ключових складових є альтернативний набір стратегій конкурентоспроможності бізнес-структур.

Важливо зазначити, що під конкурентоспроможністю у широкому розумінні розуміються як кількісні, так і якісні характеристики, які визначають соціально-економічний розвиток країни, а також потенціал її подальшого зростання та покращення. Вона також включає в себе здатність суперників до досягнення власних цілей у конкурентному середовищі. Але оскільки ці цілі є тимчасовими, то конкурентоспроможність бізнес-структури визначається його здатністю успішно функціонувати в умовах конкуренції протягом певного часу.

1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності бізнес-структури

Конкурентоспроможність бізнес-структури відображає його ефективність у забезпеченні оптимального функціонування та оптимізації використання ресурсів. Вимірювання рівня конкурентоспроможності бізнес-структури є складним завданням через відсутність універсальних критеріїв,

що можуть бути використані для оцінки. Вона може бути оцінена за допомогою окремих чи комбінованих параметрів, які відображають діяльність бізнес-структури.

Аналіз наукових джерел показує, що вчені різним чином аргументують комплекс факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності бізнес-структур.

Фактори конкурентоспроможності бізнес-структури розглядають як комплекс явищ або процесів, що виникають у виробничо-господарській діяльності бізнес-структур та соціально-економічному житті суспільства, що призводять до змін абсолютної та відносної величини витрат виробництва, і в кінцевому підсумку, до рівня конкурентоспроможності бізнес-структури.

Все різноманіття факторів конкурентоспроможності зводиться до двох основних видів: базові (ресурсні) та технологічні. Розглянуті класифікації факторів більшою мірою мають значення для формування конкурентних переваг країни чи національної економіки [1].

Згідно з науковими дослідженнями провідного економіста, професора Гарвардської школи бізнесу Майкла Портера, фактори конкурентоспроможності підлягають класифікації згідно з декількома основними категоріями: основними та розвиненими, загальними та спеціалізованими, природними та штучно створеними, а також зовнішніми та внутрішніми. Він пов'язує фактори конкурентоспроможності бізнес-структур безпосередньо з факторами виробництва [2]. Основними чинниками конкурентоспроможності є географічне розташування країни, наявність природних ресурсів, кліматичні умови, а також рівень кваліфікації нездатної до роботи і напівкваліфікованої робочої сили.

До факторів, які сприяють розвитку, відносять наявність сучасної інфраструктури обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, використання високотехнологічних виробництв [3]. Розвинені фактори нерідко будуються з урахуванням основних чинників, які не є самостійним

джерелом конкурентної переваги. Одночасно основні фактори повинні мати достатню якість, щоб на їх основі можна було створити відповідні розвинені чинники.

За ступенем спеціалізації всі фактори можна поділити на загальні, які охоплюють інфраструктуру та кадри з вищою освітою, які можуть бути використані в різних галузях; спеціалізовані, що включають вузькоспеціалізований персонал, специфічну інфраструктуру та бази даних в окремих галузях знань; та інші фактори, які використовуються в одній чи кількох конкретних галузях.

Загальні фактори надають обмежену конкурентну перевагу, тоді як спеціалізовані фактори, що часто базуються на них, формують більш стійку та тривалу основу для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-структур.

Природні фактори охоплюють природні ресурси та географічне положення, тоді як до штучно створених факторів відносяться техніка, технологія, економічне середовище та інші аспекти.

Економісти, аналізуючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-структури, пропонують так званий «Гіпотетичний багатокутник конкурентоспроможності» [4].

Оцінка конкурентних можливостей фірм шляхом накладення «багатокутника конкурентоспроможності» дає можливість виявити слабкі та сильні сторони бізнес-структур - конкурентів, що дозволяє гострій конкуренції на ринку за допомогою даного багатокутника використовувати свої переваги та слабкості конкурента.

Згідно з дослідженнями багатьох авторів, фактори можна розділити на зовнішні та внутрішні залежно від їх відношення до бізнес-структури. Внутрішні фактори є об'єктивними критеріями, які визначають можливості бізнес-структури щодо забезпечення власної конкурентоспроможності. До них можна віднести: потенціал маркетингових служб, науково-технічний

персонал, кадровий потенціал, фінансово-економічний потенціал, рівень матеріально-технічного забезпечення та інші.

Зовнішні чинники представляють собою соціально-економічні та організаційні відносини, які дозволяють бізнес-структурі створити продукцію, що відзначається більшою привабливістю за ціновими та неціновими характеристиками. До зовнішніх факторів можна віднести заходи державного впливу економічного та адміністративного характеру, показники самого ринку, діяльність громадських та недержавних інститутів, а також діяльність політичних партій та рухів, які формують соціально-економічну обстановку в країні.

Така класифікація підходить переважно для торгових бізнес-структур, аніж виробничих [5]:

- комерційні умови (кредити, знижки, бартер);
- організація збутової діяльності (розміщення, доступність, виставки, ярмарки, реклама);
- організація техобслуговування (обсяг послуг, терміни, вартість);
- уявлення споживачів про фірму (репутація, товарний знак);
- вплив тенденцій розвитку кон'юнктури на становище фірми на ринку.

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентної переваги бізнес-структури не відображають такі значущі елементи у діяльності бізнес-структури, як: психологічний стан мікроклімату в колективі, рівень психологічної підтримки та соціальні фактори (професійна придатність та адаптація, потенціал співробітників)

Найбільш раціональне угруповання факторів, які впливають на конкурентоспроможність бізнес-структур, полягає у врахуванні наступних аспектів: технологічність (включаючи науковий досвід, здатність до інновацій в продукції та виробничих процесах), продуктивність (зниження витрат і підвищення якості продукції, висока працездатність), розподільні

характеристики (швидкість доставки і низькі витрати на збут), маркетингові стратегії (наявність висококваліфікованого персоналу, розширений асортимент і привабливе оформлення продукції), кваліфікація (експертиза в управлінні якістю та розроблення нових продуктів), організаційна гнучкість (здатність швидко реагувати на зміни на ринку) та інші чинники (імідж, географічне розташування, патентний захист тощо) [7].

1.3. Методи та стратегії управління конкурентоспроможністю бізнес-структури

Конкурентоспроможна стратегія - це процес розвитку конкурентної переваги та отримання прибутку вище за середній для зацікавлених сторін. Конкурентна перевага досягається за рахунок стратегічного управління ресурсами, можливостями та ключовими компетенціями, а також за рахунок здібності фірми реагувати на можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Щоб орієнтуватися у такому складному наборі стратегічних факторів, необхідно розуміти їх вплив на конкурентну стратегію [1].

З точки зору конкурентної стратегії, бізнес-структура усвідомлює, що розуміння факторів, що викликають цю нерівність, та управління ними, щоб дати фірмі стійку конкурентну перевагу, багато в чому визначають довгостроковий успіх бізнесу. Ці чинники дуже різняться. Різним бізнес-структурам, навіть у межах однієї галузі, часто необхідно займатися різними справами.

Таким чином, для фірм є безліч стратегій. При формулюванні конкурентної стратегії слід пам'ятати про деякі важливі моменти. Ресурси обмежені, а можливості безмежні. Суть стратегії у тому, щоб діяти як суперники. В кінцевому рахунку важливо не те, наскільки швидко ви біжите, а те, чи біжите ви швидше за своїх конкурентів. Щоб бізнес-структура могла

випередити своїх конкурентів, необхідно не лише створити різницю, але й забезпечити її стійкість у часі.

Бізнес-структури рідко існують поодинокі у галузі. Конкуренція зазвичай є ключовою частиною будь-якого ринку. Це означає, що бізнес-структури мають знайти способи залучити клієнтів до своїх продуктів і уникнути продуктів конкурентів. Стратегія - це процес планування та реалізації дій, які призведуть до успіху у конкуренції.

Аналітичні інструменти, що обговорюються, є частиною процесу стратегічного планування. Менеджери, що неспроможні успішно планувати конкуренцію у галузі, якщо вони розуміють її конкурентне середовище. Також малоймовірно, що фірма, яка планує випустити на ринок новий продукт, для якого у неї немає обладнання, буде успішною.

Модель п'яти сил Портера зосереджена навколо суперництва. В будь-якій галузі кілька фірм конкурують одна з одною за клієнтів, пропонуючи більш якісні або дешевші продукти, ніж їхні конкуренти. Фірми використовують аналіз PESTEL, щоб зрозуміти, що цікавить споживачів, та використовують VRIO-аналіз для оцінки своїх власних ресурсів та можливостей, щоб вони могли зрозуміти, як пропонувати продукти та послуги, які відповідають цим інтересам споживачів і які краще за якістю та ціною, ніж продукти, які пропонує бізнес-структура -конкурент.

Бізнес-структура описується як конкурентна, коли вона успішно приваблює більше клієнтів, отримує більше прибутку або повертає більше вартості своїм акціонерам, ніж конкуруючі фірми. Бізнес-структура досягає конкурентної переваги, підвищуючи цінність своїх продуктів та послуг або знижуючи власні витрати більш ефективно, ніж її конкуренти у галузі.

Обговорюючи бізнес-стратегію, бізнес-структура - це бізнес-структура чи підрозділ, діяльність яких зосереджена навколо основного типу продуктів чи послуг. Стратегія бізнес-рівня – це загальний спосіб організації своєї

діяльності бізнесу для конкуренції з конкурентами в галузі, в якій виробляється його продукт.

Майкл Портер, який розробив модель п'яти сил, визначив три загальні стратегії бізнес-рівня, в яких викладено основні методи організації для конкуренції на товарному ринку. Він назвав стратегії «універсальними», оскільки ці методи організації можна використовувати будь-якою фірмою у галузі [2].

При реалізації стратегії лідерства за витратами фірма пропонує покупцям свій продукт або послугу за нижчою ціною, ніж конкуренти. Щоб досягти конкурентної переваги перед конкурентами в галузі, успішний лідер за витратами жорстко контролює витрати на всіх етапах свого виробничо-збутового ланцюжка. Відносини з постачальниками регулюються таким чином, щоб гарантувати найнижчі ціни на деталі, виробництво ведеться на найменш дорогих ринках праці, а операції можуть бути автоматизовані для досягнення максимальної ефективності. Лідер витрат повинен витратити якнайменше на виробництво продукту або надання послуги, щоб він, як і раніше, був прибутковим при продажі цього продукту або послуги за найнижчою ціною. Всесвітньо відома американська багатонаціональна корпорація роздрібної торгівлі Walmart - майстер лідерства у витратах, пропонуючи широкий спектр продуктів за нижчими цінами, ніж у конкурентів, тому що він не витрачає гроші на модні магазини, він витягує низькі ціни у своїх постачальників.

Звичайно, не всі продукти чи послуги на ринку пропонуються за низькими цінами. Стратегія диференціації є повною протилежністю стратегії лідерства з витрат. В той час як бізнес-структури не прагнуть витратити якнайбільше на виробництво своєї продукції, бізнес-структури, які диференціюються, намагаються підвищити цінність своїх продуктів та послуг, щоб залучити клієнтів, які готові платити більш високу ціну. На кожному етапі ланцюжка створення вартості диференціатор збільшує якість, характеристики

та загальну привабливість своїх продуктів або послуг. Зусилля в галузі досліджень та розробок зосереджені на інноваціях, чудовому обслуговуванні клієнтів, а маркетинг підвищує цінність бренду бізнес-структури. Ці зусилля гарантують, що успішний диференціатор, як і раніше, може отримувати прибуток, навіть якщо його виробничі витрати вищі, ніж у лідера з витрат.

Типологія Портера припускає, що бізнес-структури можуть досягти успіху або за рахунок лідерства у витратах, або за допомогою диференціації. Портер припускає, що спроба поєднати ці два фактори може призвести до того, що бізнес-структура застрягне посередині.

Третя універсальна конкурентна стратегія Портера, фокус, трохи відрізняється від двох інших. Різниця тут у тому, що бізнес-структура, яка вирішила реалізувати цілеспрямовану стратегію, сконцентрує свої зусилля щодо маркетингу та продажу на меншому ринку, ніж великий лідер за витратами чи диференціатор [3].

Наприклад, бізнес-структура, яка дотримується стратегії диференціації фокусу, підвищуватиме цінність свого продукту чи послуги, які високо оцінить кілька клієнтів, або тому, що продукт спеціально підходить для конкретного використання, або тому, що це розкішний продукт, який мало хто може собі дозволити.

Конкуренція – це битва за клієнтів. бізнес-структури конкурують з конкурентами, що пропонують аналогічні продукти та послуги, і намагаються залучити клієнтів, переконавшись, що їхній продукт чи послуга трохи краще чи дешевше, ніж у їхніх конкурентів. бізнес-структура, що досягла найбільшого успіху в цій битві з погляду прибутковості чи частки ринку, має конкурентну перевагу.

Загальні конкурентні стратегії - це базові шаблони для організації діяльності фірми метою досягнення конкурентної переваги у галузі. Бізнес-структура буде виконувати такі дії в ланцюжку створення вартості, як

маркетинг, дослідження та розробки, щоб підтримувати обрану нею загальну конкурентну стратегію [4].

Наслідкування загальної стратегії лідерства у витратах вимагає, щоб бізнес-структура намагалася заощадити гроші по всьому ланцюжку створення вартості, щоб пропонувати клієнтам товари та послуги за низькими цінами. Навпаки, диференціатори збільшують вартість своїх продуктів та послуг, виконуючи дії в ланцюжку створення вартості, тому вони можуть призначати споживачам більш високі ціни.

Конкурентоспроможність не є властивістю, що припам'янується автоматично. Це означає, що її можна оцінити лише у порівнянні з іншими бізнес-структурами, що діють у тій же галузі або виробляють подібні товари чи послуги. Щоб визначити її, потрібно порівняти ці групи як на рівні національного ринку, так і на міжнародному рівні.

Конкурентоспроможність бізнес-структури - це перевага, яку має бізнес-структура в порівнянні з іншими у тій же галузі, як у межах країни, так і за її межами. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-структури необхідна для: розробки заходів, вкладених у її підвищення; визначення контрагентів реалізації спільної діяльності; розроблення програм виходу бізнес-структури на нові для неї ринки збуту; здійснення інвестиційної діяльності.

Існують різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності, які можуть бути використані в аналізі бізнес-структури та його продукту:

1. Матричні методи. Цей підхід зосереджений на оцінці маркетингової діяльності виробника та його продукту. Він передбачає аналіз конкурентоспроможності бізнес-структури в контексті життєвого циклу продукції.

2. Методи, що ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції. Ця група методів враховує пряму залежність між конкурентоспроможністю товару і бізнес-структури. Для оцінки конкурентоспроможності товару

використовуються кваліметричні і рекламні методи, більшість з яких базуються на співвідношенні ціна-якість.

3. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції. Цей підхід полягає в оцінці можливостей бізнес-структури забезпечити конкурентоспроможність. Експерти оцінюють всі можливості, сформульовані під час аналізу, з урахуванням наявних ресурсів та чинників.

4. Комплексні методи. Ці методи оцінки враховують як потенційну, так і поточну конкурентоспроможність. Поточна конкурентоспроможність зазвичай визначається на основі оцінки товарів, а потенційна - за принципом методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції.

Існують кілька способів підвищення рівня конкурентоспроможності: збільшення обсягів продажу товарів, покращення їх якості, зменшення витрат та застосування бенчмаркінгу. Один із шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності полягає у збільшенні обсягів продажу товарів (послуг або робіт). Проте важливо пам'ятати, що лише зростання обсягів продажу не гарантує досягнення бажаних результатів, оскільки не враховуються інші важливі аспекти, такі як витрати бізнес-структури та її прибуток.

При плануванні виробничого процесу важливо вирішити ряд завдань, включаючи визначення обсягу продажу, при якому бізнес-структура буде працювати без збитків. Ще одним напрямом є покращення якості товарів, що сприятиме освоєнню нових ринків, збільшенню експорту та зміцненню позицій на ринку. Вирішення проблем якості товарів підвищить репутацію бізнес-структури серед клієнтів, допоможе розширити зовнішній ринок і забезпечить отримання максимального прибутку. Зменшення витрат - це простий, старий і більш вивчений метод підвищення рівня конкурентних переваг. У вигравшому становищі перебуватиме та бізнес-структура, яка досягла менших витрат, ніж конкуренти. Проте за сучасних умов утримати таку перевагу досить складно, тобто реалізація цього вимагає чіткої,

скоординованої роботи співробітників з удосконалення технологій виробництва, логістики, менеджменту персоналу та організаційної культури.

Бізнес-структури, що акцентують увагу на зниженні конкурентних витрат, систематично аналізують витрати на всіх етапах проектування, виробництва і впровадження продукції. Маркетологи відіграють важливу роль, постійно вивчаючи ринок, проводячи аналіз вартості та відслідковуючи нові технології та витрати конкурентів. Одним з ефективних інструментів для підвищення рівня конкурентоспроможності є бенчмаркінг. Це систематичний процес пошуку та вивчення передового досвіду конкурентів та інших гравців у схожих галузях, постійне порівняння досягнень та змін власного бізнесу з еталонними моделями.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність бізнес-структури - це комплексна характеристика, що відображає її здатність досягати успіху на ринку. Це динамічне явище, що залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, а також від здатності бізнесу адаптуватися до мінливих умов.

Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-структурам необхідно розробляти чітку стратегію, яка ґрунтується на глибокому розумінні своїх сильних та слабких сторін, а також ринкових можливостей та загроз. Постійно шукати нові ідеї, технології та ринкові можливості, оскільки інновації - це ключовий фактор успіху в сучасному конкурентному середовищі. Забезпечувати високу якість продукції або послуги, оптимізувати використання фінансів, людських ресурсів та інфраструктури, глибоко розуміти потреби клієнтів та розробляти ефективні маркетингові стратегії для їх задоволення. Бути гнучкими та швидко реагувати на зміни у ринковому середовищі, взаємодіяти з іншими бізнес-структурами,

постачальниками та партнерами, розвивати та підтримувати кваліфікованих співробітників, зберігати фінансову стійкість та враховувати вплив на співробітників та суспільство загалом. Забезпечення конкурентоспроможності - це складний та безперервний процес, який потребує постійних зусиль та інвестицій. Проте, для бізнес-структур, які прагнуть досягти успіху на ринку, це є абсолютно необхідною умовою.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ

2.1 Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності бізнес-структури

Для аналізу результатів діяльності бізнес-структури обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо» (далі – «Сільпо»). Засноване у 2001 році, «Сільпо» розпочало свою діяльність із п'яти магазинів, розташованих на території колишніх радянських продовольчих магазинів, що забезпечило стратегічно вигідне розміщення. Протягом наступних років мережа демонструвала стабільне зростання: до кінця 2002 р. кількість супермаркетів збільшилася до 23, а до 2005 р. - до 81, що встановило «Сільпо» як одного з лідерів ринку.

Торговельна мережа «Сільпо» є одним з провідних операторів роздрібної торгівлі в Україні, яка спеціалізується на продажі широкого асортименту продуктів харчування та повсякденного вжитку. «Сільпо» пропонує покупцям якісні товари за конкурентоспроможними цінами, забезпечуючи високий рівень обслуговування. Бізнес-структура використовує сучасні методи управління та маркетингу, щоб залучати та утримувати клієнтів, а також постійно розширює свою мережу магазинів, що дозволяє бути ближче до споживачів. Структура «Сільпо» включає не лише супермаркети, а й логістичні центри, складські комплекси та власні виробничі потужності, які забезпечують ефективність та оптимізацію бізнес-процесів. Бізнес-структура також активно розвиває приватні торговельні марки, що дозволяє пропонувати ексклюзивні товари та підвищувати лояльність клієнтів. «Сільпо» відоме своєю інноваційністю та креативним підходом до дизайну магазинів, створюючи унікальний шопінг-досвід для покупців.

Фінансові показники будь-якої бізнес-структури показують динаміку результативності її роботи. Тому слід проаналізувати основні показники діяльності «Сільпо», щоб визначити як змінилась експлуатація економічних ресурсів даного товариства (табл. 2.1 – 2.6).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Сільпо»
за 2021 - 2023 рр., грн.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +,- 2023/2022	Темп зростання , % 2023/2022
Валовий дохід, тис. грн	72784232	69990601	84727987	14737386	21,1
Інші операційні доходи, тис. грн	412332	725090	906959	181869	25,1
Витрати, тис. грн	21431018	21057343	24057971	3000628	14,25
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	51353214	48 933 258	60 670016	11736758	24
Податок на прибуток, тис. грн.	79969	84654	87155	2501	2,9
Чистий прибуток, тис. грн.	51273245	48848604	60582861	11734257	24,02

Джерело: складено автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

Аналізуючи фінансові показники бізнес-структури за останні три роки, можна відзначити значне зростання валового доходу та інших операційних доходів, що свідчить про ефективність бізнес-моделі та стратегії розвитку. Валовий дохід бізнес-структури зріс з 72 мільярдів гривень у 2021 р. до майже 85 мільярдів у 2023 р., що вказує на абсолютне відхилення понад 14 мільярдів гривень та темп зростання на рівні 21,1 %. Інші операційні доходи також продемонстрували позитивну динаміку, збільшившись на 25,1 % у 2023 р. порівняно з попереднім роком.

Значне зниження загальних витрат, які склали 1,469 мільярда гривень у 2023 р. проти 1,923 мільярда у 2022 р., сприяло покращенню фінансового результату до оподаткування, який збільшився на 24 %, досягнувши 60,670 мільярдів гривень. Чистий прибуток бізнес-структури також відобразив це зростання, збільшившись на 24,02 % та склавши 60,582 мільярдів гривень у 2023 р. Податок на прибуток зазнав незначного зростання на 2,9 %, що свідчить про стабільність податкового навантаження на бізнес-структуру. Загалом, ці дані відображають позитивну тенденцію у фінансовому стані бізнес-структури та її здатність генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах.

Розрахуємо показники рентабельності (рис. 2.1).

Аналізуючи рентабельність «Сільпо» за період з 2021 р. по 2023 р., можна зробити висновок, що бізнес-структура демонструє стабільне зростання ефективності своєї діяльності. У 2021 р. рентабельність склала 70,4 %, що вже було досить високим показником, свідчачи про ефективне використання ресурсів. У 2022 р. спостерігалось незначне зниження до 69,8 %, однак це не стало тривожним сигналом, а скоріше вказувало на невеликі коливання у фінансовій діяльності. Втім, у 2023 р. бізнес-структура не лише повернулася до зростання, а й показала рентабельність на рівні 71,5 %, що на 1,7 % вище, ніж у попередньому році, і на 2,4 % вище у темпах зростання.

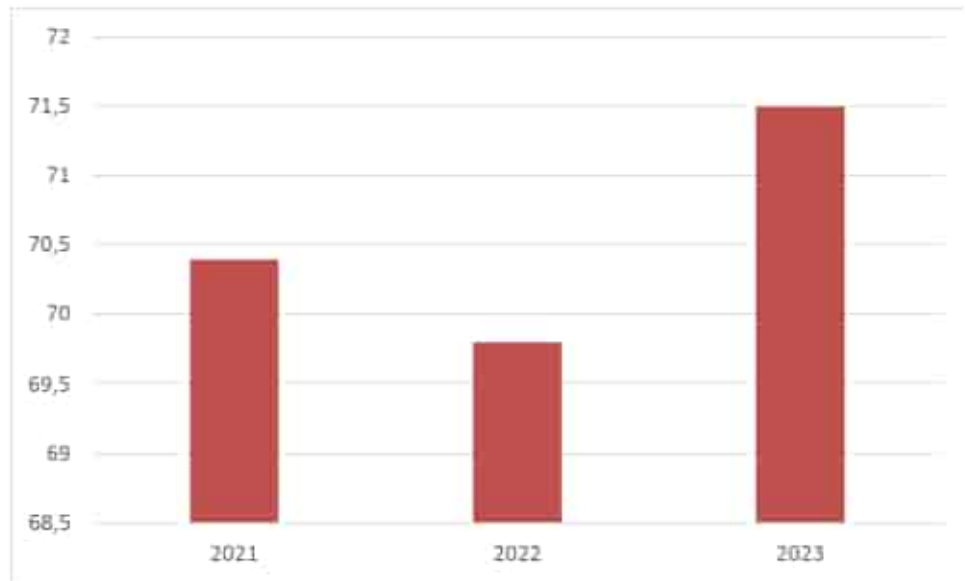


Рис. 2.1. Рентабельність «Сільпо» у 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

Це свідчить про те, що бізнес-структура успішно адаптувалася до змін умов ринку, оптимізувала свої витрати та збільшила прибутковість. Така позитивна динаміка може бути результатом впровадження нових стратегій, ефективного управління та інновацій, що дозволило «Сільпо» підвищити свій рівень конкурентоспроможності та фінансову стабільність.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних фондів «Сільпо» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Фондоозбросність	89,0	111,0	413,0
Фондовіддача	4,38	4,14	5,536
Фондосмність	487,1	494,5	388,11

Джерело: розраховано автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

За даними таблиці 2.2, можна зробити висновок, що ефективність використання основних фондів у «Сільпо» значно зросла протягом 2021-

2023 рр. Фондоозбросність, яка вимірює кількість основних фондів на одного працівника, зросла більш ніж у чотири рази, що може свідчити про значні інвестиції в основні фонди або оптимізацію кількості персоналу. Фондовіддача, яка показує ефективність використання основних фондів у генерації доходу, також покращилася, збільшившись на близько 26 % у 2023 р. порівняно з 2021 р. Це свідчить про те, що бізнес-структура стала більш ефективно використовувати свої основні фонди для створення вартості. Нарешті, фондоємність, яка вказує на суму основних фондів, необхідних для виробництва одиниці продукції, значно знизилася у порівнянні 2022-2023 рр., що може свідчити про покращення технологічних процесів або більш ефективне управління ресурсами. В цілому, цифри вказують на позитивний тренд у використанні основних фондів "Сільпо", що може бути результатом стратегічного планування та інвестицій у технологічне оновлення.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності та оборотного капіталу «Сільпо» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,43	0,44
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,20	0,27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,07
Коефіцієнт платоспроможності	0,49	0,48	0,44

Джерело: розраховано автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

Аналізуючи показники ліквідності та оборотного капіталу "Сільпо" за 2021-2023 рр., можна зробити висновок, що ліквідність бізнес-структури зазнала деякого зниження. Коефіцієнт поточної ліквідності, який вимірює здатність бізнес-структури покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів, знизився з 0,57 у 2021 р. до 0,44 у 2023 р. Це може

свідчити про те, що “Сільпо” має менше легкореалізованих активів для покриття своїх поточних боргових зобов’язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, також показує зниження, що може бути ознакою того, що бізнес-структура стала більш вразливою до фінансових потрясінь. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає наявність у “Сільпо” найбільш ліквідних активів для негайного погашення короткострокових зобов’язань, коливається, але в цілому залишається на низькому рівні. Нарешті, коефіцієнт платоспроможності, який оцінює здатність бізнес-структури генерувати достатній грошовий потік для обслуговування своїх боргових зобов’язань, також знизився. В цілому, дані вказують на те, що “Сільпо” може мати деякі труднощі з ліквідністю та управлінням оборотним капіталом, що вимагає додаткового аналізу і можливо прийняття заходів для поліпшення фінансового стану.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стабільності «Сільпо» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової залежності	2,96	2,6	2,54
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,34	0,38	0,39
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,2	0,1

Джерело: розраховано автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

Аналізуючи показники фінансової стабільності “Сільпо” за 2021-2023 рр., можна зробити висновок, що бізнес-структура показує позитивну динаміку у зміцненні своєї фінансової незалежності та стабільності. Коефіцієнт фінансової залежності, який вимірює ступінь залежності бізнес-структури від

зовнішнього фінансування, знизився з 2,96 у 2021 р. до 2,54 у 2023 р., що свідчить про зменшення використання боргового фінансування та покращення капітальної структури. Коефіцієнт фінансової стабільності, який показує частку власного капіталу у загальних активах бізнес-структури, зростав протягом цього періоду, що може свідчити про покращення фінансового положення та збільшення фінансового буфера для захисту від потенційних економічних шоків. Однак коефіцієнт маневреності власного капіталу, який вказує на частку нерозподіленого прибутку у власному капіталу та можливості бізнес-структури для інвестицій та розвитку, значно знизився. Це може бути ознакою того, що бізнес-структура має менше гнучкості у фінансуванні своїх стратегічних інвестицій або розширення. В цілому, хоча «Сільпо» демонструє поліпшення у деяких аспектах фінансової стабільності, зниження коефіцієнта маневреності власного капіталу може потребувати додаткового аналізу та можливих корегувань в стратегії управління капіталом.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання ресурсів «Сільпо» за 2021-2023
рр.

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності активів	35,93	32,13	12,87
Коефіцієнт оборотності ОЗ	4,39	4,14	5,54
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	24,30	6,74	8,12

Джерело: розраховано автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

Як видно з таблиці 2.5 коефіцієнт оборотності активів знизився з 35,93 у 2021 р. до 12,87 у 2023 р., що може свідчити про зменшення ефективності використання активів бізнес-структури або про збільшення загальної вартості активів без пропорційного зростання продаж. Щодо коефіцієнта оборотності

ОЗ, то бачимо невелике коливання цього показника з 4,39 у 2021 р. до 5,54 у 2023 рр. Це може означати стабільне або трохи покращене використання основних фондових активів бізнес-структури. Нарешті, коефіцієнт оборотності власного капіталу, який показує ефективність використання інвестованого капіталу для генерації продажу, значно знизився з 24,30 у 2021 р. до 6,74 у 2022 р. та трохи покращився до 8,12 у 2023 р. Це може бути ознакою того, що бізнес-структура стала менш ефективною у генерації продажу з кожної гривні власного капіталу або що бізнес-структура значно збільшила свій власний капітал через інвестиції або нерозподілені прибутки. В цілому, дані можуть свідчити про необхідність оптимізації операційних процесів для покращення фінансових результатів.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів
«Сільпо» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,08	0,31	0,31
Співвідношення власних і залучених коштів	0,11	0,38	0,35
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,08	0,31	0,31
Коефіцієнт маневреності ВК	3,84	1,50	1,61
Забезпечення власними оборотними коштами	0,77	1,35	1,29

Джерело: складено автором на основі даних про бізнес-структуру [38]

Аналізуючи розраховані показники фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів «Сільпо» за період з 2021 р. по 2023 р., можна зробити висновок, що фінансовий стан бізнес-структури значно покращився. Коефіцієнт автономії, який вимірює частку власного капіталу в активах бізнес-структури, збільшився з 0,08 у 2021 р. до 0,31 у 2022 р. та 2023 р., що свідчить

про зростання фінансової незалежності та меншу залежність від зовнішнього фінансування. Співвідношення власних і залучених коштів також покращилося, що демонструє більшу частку власного капіталу у фінансовій структурі бізнес-структури та зменшення ризику для кредиторів.

Коефіцієнт фінансової стійкості залишився стабільним на рівні 0,31 у 2022 р. та 2023 р., що свідчить про здатність бізнес-структури покривати свої короткострокові зобов'язання без додаткового залучення коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який показує частку нерозподіленого прибутку у власному капіталу, знизився з 3,84 у 2021 р. до 1,50 у 2022 р. та трохи покращився до 1,61 у 2023 р. Це може свідчити про інвестування прибутку у розвиток бізнес-структури або про зменшення нерозподіленого прибутку.

Забезпечення власними оборотними коштами показує, що бізнес-структура має достатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, і цей показник також значно покращився з 0,77 у 2021 р. до 1,35 у 2022 р. та тримався на досить високому рівні - 1,29 у 2023 р.

В цілому, "Сільпо" продемонструвало поліпшення ключових показників фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів протягом періоду, що аналізується. Це може свідчити про успішне фінансове планування та стратегічне управління бізнес-структурою.

На основі розрахованих фінансових показників діяльності "Сільпо" за період з 2021 р. по 2023 р., можна надати кілька рекомендацій для поліпшення ситуації.

По-перше, "Сільпо" має значне зростання валового доходу та інших операційних доходів, що є позитивним сигналом. Однак, витрати також зросли, тому "Сільпо" варто зосередитися на оптимізації витрат та покращенні управлінням витратами.

Фондоозброєність значно зросла у 2023 р., що може свідчити про інвестиції в основні фонди. Фондовіддача також покращилася, що є добрим знаком ефективності використання основних фондів.

Показники ліквідності та оборотного капіталу показують зниження коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що може бути ознакою потенційних проблем з платоспроможністю. “Сільпо” слід звернути увагу на управління оборотним капіталом та покращити управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Щодо фінансової стабільності, хоча коефіцієнт фінансової стабільності покращився, коефіцієнт маневреності власного капіталу значно знизився, що може свідчити про обмеження у гнучкості фінансового управління. Рекомендується переглянути структуру капіталу та розглянути можливості для покращення маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів значно знизився, що може свідчити про проблеми з ефективністю використання активів. “Сільпо” слід сконцентруватися на покращенні оборотності активів через оптимізацію процесів продажу та інших процесів управління активами. Також, зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу вказує на потребу покращення використання власного капіталу.

З огляду на показники фінансової стійкості, спостерігається покращення коефіцієнта автономії, що є позитивним моментом, оскільки вказує на зменшення залежності бізнес-структури від зовнішнього фінансування. Проте, зниження співвідношення власних і залучених коштів може свідчити про потребу у додатковому капіталі або реструктуризації боргу. “Сільпо” слід також звернути увагу на покращення забезпеченості власними оборотними коштами.

У цілому, рекомендується “Сільпо” продовжити моніторинг фінансових показників та оптимізацію управління активами та капіталом для покращення загальної фінансової ефективності та стабільності бізнес-структури.

Зосередження на стратегічному плануванні та аналізі може допомогти ідентифікувати ключові області для поліпшень та забезпечити сталій розвиток бізнес-структури.

2.2 Аналіз конкурентного середовища бізнес-структури

Аналіз конкурентного середовища мережі супермаркетів “Сільпо” виявляє, що “Сільпо” стикається з рядом викликів та можливостей. Нестабільність економіки, зменшення платоспроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через значні руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі країни, небезпека для здоров'я та життя покупців і працівників – усе це негативно впливає на ринок. Однак, “Сільпо” впроваджує стратегічне управління конкурентоспроможністю, що включає асортиментну політику, політику в сфері якості, роботу з постачальниками, систему логістики, управління персоналом, цінову політику, сервісну політику та рекламну діяльність. Важливим є також ключові принципи оцінювання рівня конкурентоспроможності: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність. Використання моделі п'яти сил Портера допомагає аналізувати привабливість продуктового ритейлу та інтенсивність конкуренції між учасниками галузі, яка в Україні є інтенсивною. Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів за допомогою карт стратегічних груп дозволяє “Сільпо” адаптуватися та вибудовувати ефективну конкурентну стратегію.

У таблиці 2.7 наведено переваги та недоліки великих торгівельних мереж - конкурентів «Сільпо».

Аналіз конкурентів виявляє, що кожен ритейлер має свої унікальні переваги та виклики.

Аналіз конкурентів: Переваги та Недоліки

Торгівельна Мережа	Переваги	Недоліки
Сільпо	Визнання за дизайн та досвід, креативне брендування, стійкість у складні часи	Звітували про фінансові втрати в останні роки
АТБ Маркет	Найбільший ритейлер, сильне зростання та фінансова ефективність	Можливо, не так зосереджені на досвіді споживача, як Сільпо
Таврія В	Широкий вибір товарів, значні знижки, безкоштовні послуги та розгалужена мережа в Україні	Високі операційні витрати, ІТ-виклики та зміни в ланцюжку поставок
Метро	Зростання частки e-commerce та розвиток власних торгових марок	Звітували про фінансові втрати
Копійка	Низькі ціни завдяки мінімалістичній упаковці, оптимальним обсягам та ефективній логістиці, наявність власного відділу закупівель	Проблеми з ланцюжками поставок та виробництвом
Ашан	Міжнародна присутність, економія на масштабах	Можуть виникати труднощі з адаптацією до місцевих ринкових уподобань

Джерело: складено автором[24,37]

Сільпо вирізняється своїм дизайном та креативним брендуванням, але зіткнувся з фінансовими втратами останнім часом. АТБ Маркет є найбільшим ритейлером з сильним зростанням, хоча можливо не так зосереджений на споживчому досвіді. Таврія В пропонує широкий асортимент та значні знижки, але має високі операційні витрати. Метро активно розвиває e-commerce та власні бренди, незважаючи на фінансові втрати.

Копійка конкурує за рахунок низьких цін і ефективної логістики, але стикається з проблемами у ланцюжках поставок. Ашан використовує свою міжнародну присутність для економії на масштабах, однак може мати труднощі з адаптацією до місцевих уподобань.

Виконаємо PEST аналіз для «Сільпо», який допоможе ідентифікувати ключові зовнішньоекономічні фактори, якими слід керуватися при формуванні стратегії розвитку бізнес-структури (табл.2.8).

На основі проведеного PEST аналізу, для удосконалення управління конкурентоспроможності «Сільпо» рекомендується звернути увагу на такі аспекти. Враховуючи політичні фактори, бізнес-структури слід активно використовувати можливості, які надаються державною підтримкою та міжнародними торговельними угодами, а також адаптуватися до змін у законодавстві та податковій політиці. З огляду на економічну ситуацію, важливо зосередитися на оптимізації ціноутворення та витрат, а також шукати шляхи для зменшення впливу інфляції на бізнес. Соціальні тренди вимагають від «Сільпо» бути у курсі змін у споживчих уподобаннях та демографічних змінах, щоб ефективно пристосовувати маркетингову стратегію та асортимент продукції. Технологічний розвиток накладає необхідність інвестування в інновації та цифровізацію процесів.

Аналіз конкурентного середовища показує, що для покращення конкурентоспроможності «Сільпо» потрібно зосередитися на розробці унікальних торгових пропозицій, покращенні якості обслуговування,

впровадженні нових програмних продуктів для підвищення економії на витратах, а також активізації маркетингових кампаній для залучення нових клієнтів і утримання існуючих.

Таблиця 2.8

PEST аналіз ТОВ «Сільпо»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
1. Законодавчі зміни, що впливають на торгівлю. 2. Податкова політика та можливі податкові пільги для бізнесу. 3. Міжнародні торговельні угоди та економічні санкції. 4. Політична стабільність країни. 5. Державна регуляція щодо імпорту та експорту товарів.	1. Загальноекономічна ситуація та ВВП країни. 2. Рівень інфляції та його вплив на покупну спроможність. 3. Безробіття та ринок праці. 4. Кредитні ставки та доступ до фінансування. 5. Валютний курс та його стабільність.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
1. Зміни в споживчих трендах та поведінці. 2. Демографічна структура населення. 3. Розвиток соціальних мереж та вплив на споживача. 4. Розподіл доходу населення. 5. Соціальна важливість здорового харчування.	1. Інновації в області продуктового ритейлу. 2. Розвиток мобільних додатків для покупок. 3. Автоматизація процесів управління запасами. 4. Використання big data для аналізу споживачів. 5. Екологічно чисті технології упаковки.

Джерело: складено автором[37]

Необхідно виконати глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища «Сільпо», що дозволить виявити ключові сильні та слабкі сторони бізнес-структури, а також оцінити можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Для цього ми проведемо SWOT-аналіз, який є ефективним інструментом стратегічного планування та допомагає визначити стратегічну позицію бізнес-структури на ринку. Цей аналіз дозволить комплексно розглянути внутрішні ресурси «Сільпо» та зовнішнє середовище, в якому воно функціонує, і на основі цього формулювати стратегічні ініціативи. Наступна таблиця 2.9 надає детальний огляд сильних та слабких сторін бізнес-структури, а також можливостей для росту та потенційних загроз, з якими вона може зустрітися.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності «Сільпо», основний упор слід зробити на розвиток системи управління. Використовуючи сильні сторони бізнес-структури, такі як висока якість продукції та широкий асортимент, можна розширити ринок збуту та вийти на нові сегменти ринку. Важливо вдосконалити кредитну політику та активізувати рекламну кампанію, щоб зміцнити репутацію та залучити нових споживачів. Інвестиції в інноваційні проєкти та покращення системи управління допоможуть бізнес-структурі адаптуватися до змінних потреб споживачів та ефективно протистояти жорсткій конкуренції на ринку.

Інвесторів на ринку залучають сучасні та ефективні методи ведення бізнесу. Для оцінки часто використовують такий показник успішності інтернет-проєкту, як зростання відвідуваності проєкту [3]. Вкладення в сфері інтернет-реклами безпосередньо впливають на кількість клієнтів (таб.2.10).

Аналіз даних показує, що, незважаючи на зростання витрат на рекламу, викликаних, в тому числі, інфляційними процесами, кількість клієнтів магазину також значно зросла в абсолютних величинах.

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо»

Сильні сторони	Можливості
1. Гарна репутація 2. Великий ринок збуту 3. Розумна цінова політика 4. Висока якість продукції 5. Широкий асортимент продукції 6. Наявність постійних постачальників 7. Висококваліфікований персонал 8. Відсутність плінності кадрів 9. Чіткий розподіл праці	1. Має можливість задовольнити потреби нових споживачів та вийти на нові сегменти ринку 2. Є можливість розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше потреб основних споживачів 3. Впровадження інвестиційних проєктів 4. Поява молодого кваліфікованого персоналу
Слабкі сторони	Загрози
1. Кредитна політика 2. Високий ступінь зносу основних засобів 3. Нехтування принципами маркетингу 4. Пасивна рекламна кампанія 5. Недосконала система управління 6. Тиск із боку постачальників	1. Жорстка конкуренція на ринку 2. Низька відпускна вартість продукції у конкурентів 3. Зниження ефективності реалізації продукції 4. Поява нових потреб у споживачів

Джерело: складено автором [7, 29]

У період 2021 р. витрати на рекламу загалом було знижено на 67 тис. грн. З 2022 р. спостерігається зростання на 111 тис. грн. та у 2023 р. на 174 тис. грн. Порівняно з 2021 р. за рахунок впровадження інтернет-реклами, отримано

приріст (збільшення) кількості клієнтів. Приріст кількості клієнтів становив 1128 чол. у 2023р. порівняно з 2021р.

Таблиця 2.10

Показники використання реклами у ТОВ «Сільпо»

Період	Витрати на рекламу		Кількість клієнтів		Витрати на рекламу на 1 клієнта	
	до використання інтернет-реклами, тис. грн.	після використання інтернет-реклами, тис. грн.	до використання інтернет-реклами -, тис. грн.	після використання інтернет-реклами, тис. грн.	без інтернет-реклами, тис. грн.	з інтернет-рекламою, тис. грн.
2021	525	780	1780	2189	294,9	356,3
2022	650	958	1896	2895	342,8	330,9
2023	847	1021	2050	3178	413,2	321,2

Джерело: складено автором на основі даних про бізнес-структуру [33]

За рахунок низької вартості інтернет-реклами, витрати на рекламу на 1 клієнта з 2021 р. щорічно знижуються, що говорить про підвищення рівня ефективності витратної політики бізнес-структури та впровадження інтернет-реклами.

Загальні витрати на інтернет-рекламу склали у 2021–2023 рр. 634 тис. грн. при загальних витратах на рекламу в цей же період 2759 тис. грн.

Слід також відзначити, що середній чек у 2023 р. становив 3580 грн. при 2950 грн. у 2021р. Зростання величини середнього чека викликане швидше інфляційним процесом, ніж реальним зростанням витрат покупців. У той же час, на зростання середнього чека вплинуло і впровадження інтернет-реклами.

Було виконано експрес-аналіз основних конкурентів, результати якого наведено у таблиці 2.11.

Основні конкуренти ТОВ «Сільпо»

Конкуренти	Ціна і система знижок	Якість	Розташування	Інтернет-продажі	Реклама	Асортимент	Разом
Сільпо	5	5	6	2	2	3	23
АТБ	6	6	1	6	6	2	27
МаркетОпт	2	3	2	2	3	6	18
Еко-Маркет	3	2	5	3	2	5	20

Джерело: складено автором на основі даних про бізнес-структуру [33]

Оцінка проводилася експертами ринку роздрібної торгівлі у 2023 р. за 6 бальною шкалою. Чим вищий бал, тим конкурентні переваги вище.

На підставі експрес-аналізу основних конкурентів «Сільпо», проведеного експертами ринку роздрібної торгівлі у 2023 р., можна зробити висновок, що «Сільпо» має певні слабкі сторони у сферах реклами та інтернет-продажів. Це вказує на необхідність зосередження зусиль на покращенні цих аспектів для забезпечення конкурентоспроможності. Рекомендується активізувати рекламну діяльність, використовуючи сучасні маркетингові інструменти та канали комунікації, щоб покращити брендове сприйняття та привернути увагу нових клієнтів. Також важливо розвивати інтернет-продажі, оскільки цей канал збуту набуває все більшого значення у сучасних умовах. Можливо, варто розглянути оновлення веб-сайту «Сільпо», оптимізацію процесу онлайн-замовлень та впровадження інноваційних цифрових рішень та програмних продуктів для залучення та утримання клієнтури та економії витрат.

Висновки до розділу 2

Фінансовий стан товариства з обмеженою відповідальністю «Сільпо» протягом 2021-2023 рр. загалом можна оцінити як позитивний, що свідчить про ефективну діяльність бізнес-структури та її здатність генерувати прибуток навіть у складних економічних умовах.

«Сільпо» стикається з інтенсивною конкуренцією на українському ринку продуктового ритейлу, що включає нестабільну економіку та порушення логістичних ланцюгів. Не дивлячись на це, бізнес-структура має значні переваги, такі як досвід, креативне брендування, стабільну роботу у складні часи, широкий асортимент товарів та послуг, ефективну систему логістики та високий рівень обслуговування клієнтів.

Для збереження та посилення своїх конкурентних позицій «Сільпо» рекомендується продовжити моніторинг фінансових показників та оптимізувати управління активами та капіталом, зосередитися на стратегічному плануванні та аналізі для визначення ключових напрямків для поліпшень, продовжити впровадження інноваційних маркетингових стратегій та розширювати онлайн-присутність, оптимізувати управління оборотними активами та покращити ефективність використання ресурсів, проводити постійний аналіз конкурентного середовища та адаптувати свою стратегію відповідно до ринкових умов.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС- СТРУКТУРИ

3.1. Стратегічні напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури

Стратегічні напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю “Сільпо” можуть включати ряд ключових аспектів, які спрямовані на підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності бізнес-структури.

Одним з основних напрямків є забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу. Це також включає автоматизацію управлінської діяльності, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси бізнес-структури, швидше виявляти та виправляти недоліки.[5]

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю “Сільпо” вимагає інтеграції сучасних підходів та технологій, що дозволять бізнес-структурі бути гнучкою та реагувати на зміни ринкового середовища. Забезпечення динамічності змін передбачає створення ефективної системи регулювання, контролю та аналізу, яка дозволяє оперативно впроваджувати стратегічні плани та адаптуватися до зовнішніх викликів. Наприклад, “Сільпо” може використовувати SWOT-аналіз для оцінки своїх сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища. [21]

Автоматизація управлінської діяльності дозволить “Сільпо” оптимізувати внутрішні процеси, зокрема, за допомогою систем MRP (Material Requirements Planning) та SCM (Supply Chain Management), які сприятимуть ефективному

управлінню запасами та логістикою. Ці системи допомагають знижувати витрати, підвищувати лояльність клієнтів та поліпшувати якість обслуговування.[21]

Ще одним варіантом є впровадження інформаційних систем управління, які забезпечують автоматизацію управлінської праці та ефективну обробку даних на всіх рівнях і ланках виробництва і збуту. Це дозволяє “Сільпо” швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції на ринку, а також забезпечує високий рівень задоволення потреб клієнтів.

Для підтримки динамічності змін “Сільпо” також може використовувати дизайнерське оформлення своїх магазинів, створюючи унікальні та змінні внутрішні середовища, які приваблюють покупців і підвищують продажі. Такий підхід дозволяє “Сільпо” відрізнитися від конкурентів та створювати позитивний імідж бренду.

Враховуючи вищевказані приклади, “Сільпо” може продовжувати розвивати свою систему управління конкурентоспроможністю, інтегруючи новітні технології та підходи, що сприятимуть підвищенню ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Іншим важливим напрямком є розвиток інформаційних технологій (ІТ), які забезпечують високоефективну обробку даних і знань, формуючи інтегровані автоматизовані системи управління, що охоплюють всі рівні і ланки виробництва і збуту. Впровадження ІТ може значно розширити можливості “Сільпо” використовувати інформаційні ресурси, що є критично важливим для підтримки конкурентних переваг.[5]

Розвиток інформаційних технологій (ІТ) в “Сільпо” є ключовим фактором, який сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Використання ІТ дозволить “Сільпо” автоматизувати важливі процеси, такі як оформлення замовлень, ведення обліку, контроль складських запасів, підготовка звітів, що забезпечить швидкість та точність виконання завдань і зниження кількості

помилки. Це, в свою чергу, підвищить задоволеність клієнтів та сприятиме розвитку нових продуктів і послуг, а також відкриттю нових ринків і ринкових ніш. [37]

Застосування ІТ в “Сільпо” також включає впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM), що дозволить збирати, аналізувати та використовувати дані про покупців для підвищення якості обслуговування та персоналізації пропозицій. Інтеграція ІТ з ланцюгами постачання (SCM) допоможе оптимізувати логістику та забезпечує більш ефективне управління запасами. Ці системи не тільки покращують внутрішні процеси, але й сприяють створенню додаткової вартості для клієнтів.

Крім того, “Сільпо” активно використовує інформаційні технології для аналізу великих даних (Big Data), що дозволяє отримувати глибокі інсайти про поведінку споживачів та ринкові тенденції. Це забезпечує можливість швидко реагувати на зміни у попиту та пропонувати інноваційні рішення, які відповідають потребам клієнтів.[37]

Використання ІТ в “Сільпо” також сприятиме розвитку електронної комерції, забезпечуючи зручність та доступність покупок для клієнтів через онлайн-платформи.

Також, важливою є організаційна структура управління, яка повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у зовнішньому середовищі. Доцільно знайти оптимальне співвідношення між централізованим і децентралізованим управлінням, що сприятиме створенню системи стратегічного управління, що характеризується централізованим розробленням стратегії і господарської політики та децентралізованим оперативним управлінням.[37]

Організаційна структура управління в “Сільпо” відіграє важливу роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності бізнес-структури до змін у зовнішньому середовищі. Прикладом ефективного використання гнучкої організаційної структури може слугувати впровадження системи, яка дозволить швидко реагувати на зміни ринкових умов, зокрема, через

децентралізацію прийняття рішень на рівні окремих магазинів. Це може включати надання більшої автономії керівникам магазинів у питаннях ціноутворення, закупівлі товарів та управління запасами, що дозволить кожному магазину більш ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

З іншого боку, збереження централізованого підходу до розроблення загальної стратегії та господарської політики бізнес-структури дозволить “Сільпо” утримувати єдиний курс і забезпечувати послідовність у важливих стратегічних ініціативах. Наприклад, централізоване управління може бути використане для впровадження корпоративних стандартів якості, маркетингових кампаній та програм лояльності, які є однаковими для всіх магазинів мережі.

Таке поєднання централізованого та децентралізованого управління дозволяє “Сільпо” залишатися конкурентоспроможним на ринку, швидко адаптуючись до змін та водночас забезпечуючи високий рівень управлінської ефективності та контролю. Це сприяє оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню задоволеності клієнтів та підтримці сильного бренду на ринку.

Наведені у таблиці 3.1 стратегічні напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю “Сільпо” відображають комплексний підхід до підвищення рівня його конкурентоспроможності. Забезпечення динамічності змін дозволить “Сільпо” швидко адаптуватися до ринкових умов та ефективно реагувати на зовнішні виклики, хоча це може призвести до перевантаження персоналу та помилок при швидкому впровадженні змін. Автоматизація управлінської діяльності підвищить продуктивність та оптимізує процеси, але вимагатиме значних початкових інвестицій та може зустріти опір з боку співробітників.

Розвиток ІТ є критично важливим для ефективної обробки даних та підтримки конкурентних переваг, проте потребує кваліфікованих ІТ-спеціалістів та постійного оновлення технологій.

Узагальнені стратегічні напрямки удосконалення системи управління
конкурентоспроможністю «Сільпо»

Стратегічний напрямок	Переваги	Недоліки	Рекомендації
Динамічність змін	- Швидка адаптація до ринкових умов - Ефективне реагування на зовнішні виклики	- Ризик перевантаження персоналу - Можливість помилок при швидкому впровадженні змін	- Встановити чіткі процедури для регулювання та контролю - Забезпечити навчання та підтримку персоналу
Автоматизація управління	- Підвищення продуктивності - Оптимізація внутрішніх процесів	- Високі початкові інвестиції - Опір змінам з боку співробітників	- Поступове впровадження автоматизації - Залучення співробітників до процесу планування
Розвиток ІТ	- Ефективна обробка даних - Підтримка конкурентних переваг	- Потреба в кваліфікованих ІТ-спеціалістах - Ризик застарівання технологій	- Інвестувати в навчання та розвиток ІТ-кадрів - Оновлювати ІТ-інфраструктуру
Гнучка організаційна структура	- Адаптивність до змін - Децентралізація прийняття рішень	- Можливість конфліктів інтересів - Складність управління	- Визначити межі автономії підрозділів - Забезпечити єдину корпоративну культуру

Джерело: складено автором на основі [34]

Гнучка організаційна структура сприятиме адаптивності до змін та децентралізації прийняття рішень, але може призвести до конфліктів інтересів та ускладнення управління.

Рекомендації включають встановлення чітких процедур для регулювання та контролю, навчання та підтримку персоналу, поступове впровадження автоматизації, залучення співробітників до процесу планування, інвестування в навчання та розвиток ІТ-кадрів, оновлення ІТ-інфраструктури, визначення меж автономії підрозділів та забезпечення єдиної корпоративної культури. Загалом, ці стратегічні напрямки та рекомендації можуть допомогти “Сільпо” досягти більшої ефективності, зміцнити свої позиції на ринку та успішно адаптуватися до швидко змінюваних умов сучасного бізнес-середовища.

Застосування автоматизації управління та розвитку інформаційних технологій (ІТ) є найбільш ефективними напрямками для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю “Сільпо” у сучасних умовах, оскільки ці ініціативи дозволяють бізнес-структурі оптимізувати внутрішні процеси, підвищити продуктивність та забезпечити швидку адаптацію до змін у ринковому середовищі. Автоматизація управління сприятиме ефективному використанню ресурсів, зниженню витрат на рутинні та повторювані задачі, а також забезпечить точність та консистентність у виконанні операцій. Це особливо важливо для роздрібного бізнесу, де швидкість реакції на запити клієнтів та здатність швидко адаптуватися до змін є критичними факторами успіху.

Розвиток ІТ в “Сільпо” відкриває нові можливості для інновацій та покращення взаємодії з клієнтами. Впровадження сучасних ІТ-систем дозволяє бізнес-структурі збирати та аналізувати великі обсяги даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню якості обслуговування та персоналізації пропозицій для клієнтів. ІТ-технології також відіграють ключову роль у розвитку електронної комерції, що дозволить “Сільпо”

розширювати свою присутність на ринку та залучати нових клієнтів, незалежно від їх географічного розташування.

У сучасних умовах, коли ринкове середовище швидко змінюється, автоматизація та ІТ є не просто інструментами для підтримки існуючого бізнесу, але й важливими елементами стратегії розвитку, які дозволяють «Сільпо» залишатися на крок попереду конкурентів, швидко реагувати на нові виклики та використовувати інновації для створення додаткової вартості для клієнтів. Таким чином, інвестиції в автоматизацію та ІТ є інвестиціями в майбутнє бізнес-структури, що забезпечують її стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі.

У таблиці 3.2 наведено основний вплив на бізнес-структуру від впровадження автоматизації управління та розвитку ІТ.

Таблиця 3.2

Основні стратегічні напрямки удосконалення системи управління конкурентоспроможністю «Сільпо»

Стратегічний напрямок	Вплив на бізнес-структуру
Автоматизація управління	Підвищення ефективності операцій, зниження витрат, покращення задоволеності клієнтів
Розвиток ІТ	Збільшення швидкості обробки даних, покращення аналітики, розширення онлайн-присутності

Джерело: складено автором на основі [34]

Виконання розрахунку оцінки ефективності стратегічного напрямку «Розвиток ІТ» є складним завданням через динамічний характер ІТ-сектору, постійне оновлення технологій та високий рівень невизначеності, пов'язаний

з інноваціями та швидкими змінами в цифровому ландшафті. Цей напрямок включає не тільки технічні аспекти, але й стратегічні рішення, які можуть мати довгострокові наслідки для бізнесу, включаючи витрати на поліпшення якості послуг, кращі можливості та протидію загрозам кібербезпеки. Також, оцінка ефективності вимагає аналізу великої кількості якісних та кількісних даних, що ускладнює процес і вимагає спеціалізованих знань та навичок.

З іншого боку, “Автоматизація управління” є більш стабільним та передбачуваним напрямком, який дозволяє бізнес-структурам підвищити ефективність операцій, знизити витрати та покращити задоволеність клієнтів через оптимізацію внутрішніх процесів. [34] Цей напрямок також включає в себе впровадження стандартизованих систем, які можуть бути легше оцінені з точки зору вартості та впливу на бізнес. Таким чином, аналіз стратегічного напрямку “Автоматизація управління” є більш доцільним для подальшого дослідження, оскільки він пропонує більш конкретні та вимірні параметри для оцінки, що спрощує процес аналізу та прийняття управлінських рішень.

3.2. Оцінка ефективності удосконалення системи управління конкурентоспроможністю бізнес-структури

Автоматизація управління є ключовим фактором для підвищення ефективності операцій в “Сільпо”. Вона дозволить знизити витрати за рахунок оптимізації процесів та забезпечить можливість швидкого реагування на зміни у попиту та поведінці споживачів. Це також сприятиме покращенню задоволеності клієнтів, оскільки автоматизовані системи можуть забезпечити більш персоналізований підхід та високу якість обслуговування. В цілому, автоматизація сприятиме створенню гнучкої та адаптивної системи

управління, яка є важливою для сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Автоматизація управління в “Сільпо” може значно підвищити рівень конкурентоспроможності. Це забезпечується за рахунок ефективнішого використання ресурсів, зниження помилок та простоїв, а також швидкого адаптування до змін на ринку. Завдяки автоматизації, “Сільпо” зможе пропонувати клієнтам кращий сервіс та асортимент товарів, що в свою чергу створить умови для залучення нових покупців та збереження лояльності існуючих. Крім того, автоматизоване управління даними дозволить «Сільпо» більш точно аналізувати споживчу поведінку та прогнозувати тренди, що є важливим для прийняття стратегічних рішень. Все це разом створить міцну основу для побудови сталого та прибуткового бізнесу, який може ефективно конкурувати на ринку.

Для покращення автоматизації управління в “Сільпо” можна розглянути наступні програмні продукти наведені у табл. 3.3.

Вибір програмного продукту для “Сільпо” залежить від специфіки бізнесу та його потреб. Враховуючи, що “Сільпо” є великою роздрібною мережею, яка потребує інтегрованого підходу до управління та омніканальних продаж, Oracle NetSuite OneWorld може бути найкращим вибором. Цей продукт пропонує єдину платформу для управління всіма аспектами бізнесу, включаючи фінанси, закупівлі, запаси, продажі та взаємодії з клієнтами. Його масштабована архітектура дозволяє легко адаптуватися до змін у розмірах та потребах бізнес-структури, що є критично важливим для “Сільпо” у світлі швидкого розвитку ринку роздрібної торгівлі. Незважаючи на високу ціну, інвестиція в Oracle NetSuite OneWorld може принести значне збільшення ефективності та прибутковості завдяки оптимізації процесів та покращеному клієнтському досвіду. Також цей продукт покращить аналітичну здатність “Сільпо”, дозволяючи глибше аналізувати дані та швидше реагувати на тренди ринку.

Аналіз бізнес-систем: переваги, недоліки та рекомендації

Програмний продукт	Переваги	Недоліки	Рекомендації
Microsoft Dynamics 365 Business Central	Інтеграція з Microsoft, гнучкість	Складність впровадження	Навчання персоналу, поступове впровадження
SAP Business One Professional	Глибокий аналіз даних, масштабованість	Висока вартість	Оцінка повернення інвестицій, вибір модулів за потребами
SYSPRO	Фокус на зниження витрат, простота	Обмежена функціональність	Аналіз ефективності процесів, оптимізація витрат
QT9	Автоматизація бек-офісу, інтуїтивність	Потреба в налаштуваннях	Кастомізація під бізнес-процеси, тестування
Oracle NetSuite OneWorld	Єдина платформа, масштабованість	Висока ціна для МСБ	Планування бюджету, омніканальний підхід

Джерело: складено автором [46, 47, 48, 51]

Орієнтовні витрати на впровадження Oracle NetSuite OneWorld в “Сільпо” наведено у табл. 3.4 [47].

Необхідно зазначити, що у таблиці наведено орієнтовні значення, які складені на підставі аналізу відкритої інформації, для точного кошторису потрібно звернутися до постачальника або сертифікованого партнера.

Витрати на впровадження Oracle NetSuite OneWorld у «Сільпо»

Вид витрат	Орієнтовна сума (грн)
Отримання ліцензійного продукту	3,000,000
Налаштування та кастомізація	2,000,000
Інтеграція	1,000,000
Навчання персоналу	500,000
Підтримка та оновлення (річна)	1,200,000
Всього	7,700,000

Джерело: складено автором на підставі аналізу ринку програмних продуктів[47]

Для розрахунку ефективності впровадження Oracle NetSuite OneWorld в «Сільпо», потрібно визначити очікувані вигоди та економію витрат, які програмний продукт створить. Це може включати покращення продуктивності, зниження помилок, автоматизацію процесів, збільшення продажів тощо. Потім ці показники потрібно порівняти з загальною вартістю володіння програмним продуктом, яка включає всі витрати на отримання ліцензійної версії продукту, налаштування, навчання та підтримку.

У табл. 3.5 наведено очікуваний орієнтовний діапазон економії витрат від впровадження системи Oracle NetSuite OneWorld (значення базуються на дослідження результатів впровадження для аналогічних торговельних мереж) [46, 47, 48, 51]

Орієнтовний діапазон економії витрат від впровадження Oracle NetSuite OneWorld у «Сільпо»

Показник	Орієнтовний діапазон економії
Зниження витрат на управління запасами	10% - 20%
Покращення продуктивності праці	15% - 30%
Зниження витрат на бухгалтерський облік та фінанси	20% - 40%
Збільшення продажів через покращення управління клієнтськими взаємодіями	5% - 15%
Загальна економія витрат	20% - 50%

Джерело: складено автором [46, 47, 48, 51]

Така широка розбіжність між мінімальним та максимальним значеннями економії витрат може бути пов'язана з залежністю від багатьох зовнішніх та внутрішньо-організаційних умов.

Враховуючи орієнтовний діапазон економії витрат від впровадження Oracle NetSuite OneWorld у «Сільпо», а також результати фінансової звітності «Сільпо» за 2023 р. розрахуємо загальну економію витрат для бізнес-структури (табл. 3.6). [38]

Розрахунок загальної економії витрат «Сільпо» від впровадження Oracle
NetSuite OneWorld

Категорія	Мінімальна економія (%)	Максималь на економія (%)	Економія витрат, тис. грн (мін)	Економія витрат, тис. грн (макс)
Управління запасами	10	20	6,041,946	12,083,891
Продуктивність праці	15	30	10,562,869	21,125,738
Бухгалтерський облік та фінанси	20	40	12,083,891	24,167,782
Управління клієнтськими взаємодіями (збільшення продаж)	5	15	4,236,399	12,709,198
Загальна економія	20	50	16,945,597	42,363,993

Джерело: розраховано автором [38]

Розрахуємо ефективність впровадження Oracle NetSuite OneWorld в
«Сільпо» за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Очікувана економія} - \text{Загальні витрати на впровадження}}{\text{Загальні витрати на впровадження}} \quad (3.1)$$

$$ROI_{min} = \frac{16945597 - 7700000}{7700000} = 1.2$$

$$ROI_{max} = \frac{42363993 - 7700000}{7700000} = 4.5$$

Використання формули ROI для оцінки ефективності впровадження Oracle NetSuite OneWorld в “Сільпо” дозволяє зробити висновок про високу потенційну доцільність такого інвестиційного рішення. Мінімальне значення ROI у 1.2 свідчить про те, що на кожную інвестовану гривню «Сільпо» може отримати 1.2 гривні економії, що вже само по собі є позитивним результатом, оскільки показник перевищує одиницю. Максимальне значення ROI у 4.5 є ще більш значущим, адже це означає, що потенційна економія може скласти 4.5 гривень на кожную інвестовану гривню, що є індикатором високої ефективності інвестиції.

Таким чином, використання Oracle NetSuite OneWorld може бути вигідним для “Сільпо”, забезпечуючи значну економію та підвищення ефективності. Отримані дані про ROI підкреслюють потенціал для збільшення прибутковості та оптимізації ресурсів, що може сприяти кращому управлінню фінансами та конкурентоспроможності на ринку. Враховуючи максимальне значення ROI, інвестиція в систему може принести значну додаткову вартість, що робить її привабливою для розгляду керівництвом “Сільпо”.

Висновки до розділу 3

Реалізація запропонованих стратегічних ініціатив дозволить корпорації “Сільпо” утримувати та розвивати конкурентні переваги на ринку,

забезпечуючи підвищення загальної ефективності діяльності та створення доданої вартості для споживачів.

Необхідно підкреслити, що автоматизація бізнес-процесів та інформаційні технології становлять ключову складову стратегічного розвитку “Сільпо” в умовах сучасного ринкового середовища. Ці напрями забезпечують оптимізацію внутрішньо-корпоративних процедур, зростання продуктивності праці, покращення якості обслуговування клієнтів та експансію цифрової присутності бізнес-структури.

Автоматизоване управління ресурсами є вирішальним для досягнення високих показників ефективності та конкурентоспроможності в “Сільпо”. Імплементація спеціалізованих програмних розробок може спричинити за собою значне скорочення витрат, оптимізацію бізнес-операцій та поліпшення сервісу для клієнтів.

Інтеграція системи Oracle NetSuite OneWorld представляє собою інвестиційний крок з високим потенціалом повернення інвестицій (ROI), який може забезпечити “Сільпо” стабільними конкурентними перевагами та сприяти їх стратегічному прогресу на ринку.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню засад управління конкурентоспроможністю бізнес-структури.

У контексті сучасного динамічного світу, де конкуренція невпинно зростає, підвищення рівня конкурентоспроможності є критично важливим для виживання та прогресу будь-якої бізнес-структури.

Конкурентоспроможність бізнес-структури є багатогранною характеристикою, яка вимагає глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на успіх на ринку. Це означає не лише інноваційність та оптимізацію процесів, але й швидку адаптацію до ринкових змін, якісне виробництво та послуги, та створення унікальної цінності для клієнтів. Ефективне використання ресурсів, чітке стратегічне планування, постійний пошук нових можливостей, гнучкість та спроможність до швидкого реагування на зміни є ключовими для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності. Взаємодія з партнерами, розвиток кваліфікованих співробітників та збереження фінансової стабільності також важливі для довгострокового успіху. Усе це дозволяє балансувати між розмаїттям факторів, що формують конкурентоспроможну бізнес-структуру, забезпечуючи її стале зростання та процвітання.

Конкурентоспроможність можна визначити як комплексну характеристику бізнес-структури, яка відображає її здатність досягати успіху на ринку через ефективне використання внутрішніх ресурсів, адаптацію до зовнішніх умов, інновації та створення унікальної цінності для клієнтів. Запропоноване автором визначення має переваги, оскільки враховує як внутрішні, так і зовнішні аспекти; підходить для різних типів ринків та секторів економіки; підкреслює важливість створення цінності для клієнтів; включає стратегічне мислення та довгострокове планування; вказує на здатність бізнес-структури швидко реагувати на зміни у ринковому

середовищі; та може бути застосоване до бізнес-структур різного розміру та стадії розвитку. Таке трактування допомагає усунути недоліки інших підходів, забезпечуючи баланс між факторами, що формують конкурентоспроможність, та відкриває шлях для глибокого аналізу цього складного явища.

Комплексний аналіз фінансових показників “Сільпо” за період 2021-2023 рр. виявив значне поліпшення у сфері фінансової стабільності та управлінні активами. Зокрема, збільшення коефіцієнта автономії свідчить про зростання фінансової незалежності бізнес-структури, а поліпшення співвідношення власних і залучених коштів знижує ризики для кредиторів. Стабільний коефіцієнт фінансової стійкості і поліпшення ліквідності свідчать про ефективне управління короткостроковими зобов’язаннями. Однак, для досягнення оптимального управління активами, необхідно звернути увагу на такі показники, як коефіцієнт маневреності власного капіталу та оборотності активів, що потребують подальшого аналізу і оптимізації.

Аналіз фінансового стану компанії “Сільпо” вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Автоматизація бізнес-процесів та імплементація передових ІТ-розробок можуть стати ключовими факторами успіху в цьому напрямку, дозволяючи не лише забезпечити фінансову стабільність, але й покращити адаптацію до швидкозмінних ринкових умов.

Аналізуючи конкурентне середовище “Сільпо”, було визначено, що завдяки своїм сильним сторонам, “Сільпо” має потенціал задовольняти потреби нових споживачів, проникати на нові ринкові сегменти, розширювати асортимент продукції для кращого задоволення потреб основних клієнтів, реалізовувати інвестиційні проекти та залучати кваліфіковані кадри. Проте, бізнес-структура також стикається з низкою зовнішніх викликів, включаючи нестабільну економіку, зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів та втрату роздрібних точок. Крім того,

“Сільпо” опинилася у складних конкурентних умовах з такими гравцями ринку як АТБ, Таврія В, Метро, Копійка та Ашан.

“Сільпо” демонструє достатньо високий рівень конкурентоспроможності, використовуючи унікальні стратегії дизайну та брендування, які сприяють його впізнаваності та резистентності у періоди економічних коливань. У порівнянні з АТБ Маркет, який є лідером ринку за обсягами продажу та темпами зростання, “Сільпо” пропонує більш індивідуалізований покупецький досвід. Незважаючи на фінансові виклики останніх років, “Сільпо” зберегло свій рівень конкурентоспроможності через гнучкість та інноваційний підхід, на відміну від компаній “Метро” та “Копійка”, яким не вдалося ефективно протистояти фінансовим проблемам чи перебоям у ланцюжках поставок. “Таврія В” та “Ашан” також є значними конкурентами завдяки своїм ціновим стратегіям та масштабам операцій, однак “Сільпо” зберегло свою унікальну позицію на ринку через акцент на дизайн та креативне брендування.

На основі аналізу показників ефективності рекламних кампаній та динаміки розширення клієнтської бази ТОВ “Сільпо” у період з 2021 р. по 2023 р., можна зробити висновок про значущість рекламних інвестицій у стратегічному розвитку компанії. Зокрема, інвестування в онлайн-рекламу продемонструвало високу віддачу, оскільки це сприяло значному збільшенню чисельності клієнтів при одночасному зниженні вартості приваблення одного покупця. Це підтверджує ефективність онлайн-реклами як інструменту маркетингової стратегії.

Оптимізація структури управління “Сільпо” сприятиме побудові гнучкої та адаптивної організації. Встановлення оптимального балансу між централізованим та децентралізованим управлінням дозволить компанії ефективно реагувати на зовнішньоекономічну динаміку.

Розробка та застосування комплексної системи регулювання, контролю та аналітичного оцінювання є критично важливим для досягнення успіху в

управлінській діяльності. Використання інструментарію такого як SWOT-аналіз, MRP- та SCM-системи, а також моніторинг KPI надасть "Сільпо" можливості для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, оптимізації ресурсів та неперервного поліпшення бізнес-процесів.

Імплементація новаторських підходів та сучасних технологій є не лише сучасною тенденцією, а й необхідною умовою для підтримки лідерства на ринку для будь-якої бізнес-структури, що прагне до інновацій та прогресу. Враховуючи швидкість технологічних змін, "Сільпо" повинна постійно шукати шляхи для інтеграції нових рішень, що забезпечать їй конкурентну перевагу та стає зростання в довгостроковій перспективі.

Для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю в "Сільпо" було запропоновано впровадження програмного продукту Oracle NetSuite OneWorld. Ця платформа пропонує єдину інтегровану систему для управління всіма аспектами бізнесу, включаючи фінанси, закупівлі, запаси, продажі та взаємодію з клієнтами. Завдяки своїй гнучкості та масштабованості Oracle NetSuite OneWorld дозволить "Сільпо" легко адаптуватися до мінливих потреб ринку та потреб клієнтів.

Очікується, що впровадження Oracle NetSuite OneWorld в "Сільпо" призведе до економії витрат в діапазоні від 20% до 50%. Це не лише дозволить "Сільпо" окупили інвестиції в програмне забезпечення, але й отримати значний прибуток, який можна буде інвестувати в подальший розвиток та вдосконалення бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. К.: Професіонал, 2006. 448 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління. К.: ЦНЛ, 2003. 396 с.
3. Войчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2005. №2. С. 50-53.
4. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Економіст. 2007. №8. С.14 -16.
5. Гриценко А. О. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. 2015. С. 19-21.
6. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
7. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник. Х.: Основа, 2008. 367с.
8. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.
9. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. К.: Держстандарт України, 2001. 25 с.
10. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2001. № 11. С. 96–98.
11. Качмарик Я.Д., Верещинська О. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. Науковий вісник НЛТУ: збірник науково-технічних праць. 2007. 17.4. С.174 -177.
12. Колісник Г.М. Складові системи управління витратами підприємницьких структур. 2011. №17/2. С. 66–69.

13. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім "Слово", 2009. 168 с.

14. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Інноваційний менеджмент як один із напрямків розвитку сучасного бізнесу. The XXIII International Science Conference «Theory, practice and science», April 27 – 30, 2021, Tokyo, Japan. P. 220-222.

15. Котлубай В.О., Редіна Є.В. Вплив глобальних трендів на бізнес-менеджмент. Міжнародна науково-практична конференція «Наука та суспільне життя України в епоху глобальних викликів людства у цифрову еру». (м. Одеса, 21 травня 2021 р.). / за ред. Г.О. Ульянової. Одеса. 2021. С. 438-441.

16. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Т.3. № 80. С. 26-36. URL:<https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/420>.

17. Кібік О.М., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Белоус К.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.-метод. посібник. Одеса. 2020. 143 с.

18. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.

19. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К. КНЕУ, 2002. 245 с.

20. Леонов Я.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності. 2010. № 1. Том 2. С.175-183.

21. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 2. С. 5 –17.

22. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К. 2007. 207 с.
23. Малиновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. 29.04.2011. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>.
24. Меліхова Т. О., Крайній О. SWOT-аналіз управлінського контролю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах». 2022. С. 140-143.
25. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація. Вісник Академії економічних наук України. 2003. №2. С. 146-150.
26. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.
27. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Економіка АПК. 2003. № 8. С. 124–127.
28. Олексенко Р. І. Методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємства. 2007. №2. С. 172-174.
29. Пасхавер Б. Цінова конкретність аграрного сектора. Економіка України. 2007. № 1. С. 78–87.
30. Підлубний І.О., Підлубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. 2008. 264с.
31. Позняк С.В. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. Актуальні проблеми економіки. 2002. №1. С. 50-53.
32. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. КНЕУ. 2002. 528 с.
33. Попович Г.В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності. 2011. URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13631/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A1%D0%9D%D0%A2_%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%20_2019-73-76.pdf.

34. Приклади впровадження ERP. URL: <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/erp-implementation-case-study/>.

35. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення. Науковий вісник академії муніципального управління. 2009. Вип. 7. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09rovaif.pdf.

36. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2001. № 12. С. 58–61.

37. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/>.

38. Товариство з обмеженою відповідальністю "СІЛЬПО". URL: https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2023.

39. Томчук О.Ф., Градомська І.О., Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень. Інфраструктура ринку. 2020. С. 307-312.

40. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

41. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. 2017. С. 158–161.

42. Хмелевський Д. О. Вплив інформаційних технологій на формування конкурентних переваг підприємства. 2021. № 8. С. 98-104.

43. Царенко О.В. Генезис концепцій і методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка & держава. 2007. № 8. С. 53-56.

44. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 2. С. 96-99.

45. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Економіка АПК. 2003. № 8. С. 124 –127.

46. Decoding Starbucks' Brewing Success: A Case Study on the Impact of ERP Systems. URL: <https://pangrow.com/blog/business-automation/starbucks-erp-case-study/>.

47. ERP Implementation Case Studies. URL: <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/erp-implementation-case-study/>.

48. Fresh produce retail business sees daily profitability with Keelings Knowledge ERP. URL: <https://www.keelingsknowledge.com/en/erp-case-study/retail-case-study/>.

49. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. Economic Affairs (New Delhi). 2022. 67(4). Pp. 803-813.

50. Kotlubay V.O., Redina Y.V., Primachenko I.F. Strategic priorities in management of innovative component development of current business. Review of transport economics and management. Дніпро: Дніпровський національний університет залізничного транспорту ім. ак. В. Лазаряна, 2021. Вип. 5(21). С. 36-44. URL: <http://pte.diit.edu.ua/article/view/232860/241742>.

51. Successful ERP Implementation Case Studies. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-implementation-case-study.shtml>.