

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор ННІЕіУ  
Олег Шеремет  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри маркетингу  
Ольга Петухова  
(ім'я та прізвище)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

на тему: «Застосування технологій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства»

---

Виконав: здобувачка 2 курсу, групи 7М

Кривенко Ольга Станіславівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Закревська Людмила Миколаївна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Олена Драган  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2022р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.

«26» жовтня 2021 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Кривенко Ольги Станіславівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Застосування технологій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства»

керівник роботи Закревська Л. М., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 842-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства з використанням технологій електронної комерції. Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності та використання технологій електронної комерції на ТОВ «Саліта-Трейд». Розділ 3. Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» з використанням технологій електронної комерції. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу. Позиції меблевих компаній на ринку України 2019 р, %; основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд» за 2019-2020 рр; зведена матриця конкурентоспроможності підприємств (метод «аналізу ієрархій»); матриця «привабливість-конкурентоспроможність» ТОВ «Саліта-Трейд»; багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» та його основних конкурентів за 2019 р.; метрики воронки продажів ТОВ «Саліта-Трейд» за онлайн-продажами, 2019-2020 рр; основні показники ефективності запропонованого заходу; вплив налаштування реклами сайту на основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд» (базові та проектні значення); багатокутник конкурентоспроможності після просування веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд».

б. Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства з використанням технологій електронної комерції».	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентоспроможності та використання технологій електронної комерції на ТОВ «Саліта-Трейд»».	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» з використанням технологій електронної комерції».	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури.	05.01.2022- 08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

**Здобувач**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Кривенко О.С.**  
(прізвище та ініціали)

**Закревська Л.М.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Кривенко О.С.* Застосування технологій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

В кваліфікаційній роботі проведено аналіз застосування технологій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд». В роботі охарактеризовано техніко-економічні показники діяльності підприємства. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричного аналізу, методу «аналізу ієрархій», розробленого Т. Сааті; проаналізовано використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності ТОВ «Саліта-Трейд».

Розроблено пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням технологій електронної комерції, втілення яких, позитивно вплине на розвиток підприємства; розраховано вплив заходу на основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд».

Кваліфікаційна робота викладена на 102 сторінках, містить 25 таблиць, 15 рисунків.

*Ключові слова:* електронна комерція, конкурентоспроможність підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності, метод «аналізу ієрархій».

## ABSTRACT

Kryvenko O.S. Application of e-commerce technologies to increase the competitiveness of a commercial enterprise.

Qualification work for a master's degree in specialty 076 «Business, trade and exchange activities». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

In the qualification work the analysis of application of e-commerce technologies for increase of competitiveness of «Salita-Trade» LLC is carried out. The technical and economic indicators of the enterprise activity are characterized in the work. An analysis of the competitiveness of the enterprise using matrix analysis, the method of «analysis of hierarchies», developed by T. Saati; the use of e-commerce technologies in the trade activities of «Salita-Trade» LLC is analyzed.

Proposals and recommendations for increasing the competitiveness of the enterprise with the use of e-commerce technologies, the implementation of which will have a positive impact on the development of the enterprise; the impact of the event on the main performance indicators of Salita-Trade LLC was calculated.

Qualification work is set out on 102 pages, contains 25 tables, 15 figures.

*Key words:* e-commerce, enterprise competitiveness, methods of competitiveness assessment, method of «hierarchy analysis».

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства з використанням технологій електронної комерції .....	12
1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	12
1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства .....	17
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	21
1.4. Електронна комерція як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	32
Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності та використання технологій електронної комерції на ТОВ«Саліта-Трейд».....	41
2.1. Оцінка ринку, на якому функціонує підприємство .....	41
2.2. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності підприємства.....	44
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» .....	50
2.4. Аналіз використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності ТОВ «Саліта-Трейд» .....	61
Розділ 3 Розробка комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» з використанням технологій електронної комерції.....	70
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» з використанням технологій електронної комерції.....	70
3.2. Обґрунтування доцільності використання інструментів Google Ads для веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд» .....	72
3.3. Вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» .....	80

Висновки .....	84
Список використаної літератури .....	89
Додатки.....	98

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** технологій електронної комерції для підвищення конкурентоспроможності підприємства продиктована постійно зростаючою конкуренцією на ринку. Сучасний ринок меблевої галузі насичений підприємствами різних напрямів спеціалізації. Аби займати одне з перших місць серед успішних гравців на ринку, необхідно добре знати та аналізувати як власні переваги, так і конкурентів. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби та зміцнення позицій конкурентів.

Проблеми шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє відображення у численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Основні підходи до методології дослідження конкурентоспроможності організацій закладені в працях таких вчених як В. Винокуров, В.Д. Немцов, Л.Є.Довгань, М.О. Єрмолов, П.Ю. Беленький, Р.В. Камишніков, Г. Азоєв, В.Д. Базилевич, Я. Базилюк, С. Гаврилюк, П. Забелін, Ф. Котлер, М. Портер, О. Чепурна, В. Яцура та інших науковців.

Незважаючи на значні теоретичні здобутки з питань підвищення конкурентоспроможності підприємств, багато аспектів цієї проблеми потребують подальшого дослідження. Зокрема, це стосується уточнення суті та змісту конкурентоспроможності підприємства, а також обґрунтування доцільності застосування технологій електронної комерції для підвищення її рівня.

**Метою** кваліфікаційної роботи є аналіз конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням технологій електронної комерції.

Відповідно до мети в роботі поставлено такі науково-методичні та практичні завдання:

- дослідити сутність та значення конкурентоспроможності підприємства;
- визначити фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати поняття електронної комерції як фактору забезпечення конкурентоспроможності організації;
- оцінити ринок, на якому функціонує підприємство;
- охарактеризувати маркетингову діяльність досліджуваного підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності підприємства;
- запропонувати комплекс заходів щодо удосконалення інтернет-торгівлі;
- обґрунтувати доцільність використання інструментів Google Ads для веб-сайту підприємства;
- визначити ефективність та вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом** дослідження є управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичні засади щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства із застосуванням технологій електронної комерції.

**Методами дослідження** є конкретно-пошуковий і логіко-синтетичний (для збору, аналізу, систематизації та узагальнення положень Інтернет ресурсу та науково-методичної, довідкової літератури); системно-

структурний (для систематизації наукових фактів про конкурентоспроможність підприємства); теоретично-узагальнюючий і метод інтерпретації (для формулювання й обґрунтування висновків за результатами вивчення даної теми).

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи є фундаментальні положення, що опубліковані у авторефератах дисертацій, навчальних посібниках, журналах, наукових статтях, періодичних виданнях, мережі Інтернет, власні дослідження автора, а також статистична та фінансова звітність ТОВ «Саліта-Трейд».

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних та практичних рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою застосування технологій електронної торгівлі. Дістало подальшого розвитку дослідження удосконалення роботи веб-сайту підприємства шляхом відстеження та аналізу основних показників ефективності (KPI).

**Апробація результатів.** Основні положення кваліфікаційної роботи обговорювались під час наукової конференції. Напрацювання викладено у вигляді статті «Електронний маркетинг як явище інформаційного суспільства», що опублікована у міжнародному науковому журналі «Інтернаука», серія: «Економічні науки» №6, 2021р.

**Практичне значення.** Запропоновані організаційно-економічні заходи підвищення конкурентоспроможності на підприємстві можуть бути використані суб'єктами підприємництва для реалізації. Розрахунки й пропозиції щодо ефективності просування сайту в пошуковій системі Google є практичною рекомендацією для застосування на ТОВ «Саліта-Трейд», що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, збільшити об'єм продажів, що безперечно впливає на рівень конкурентоспроможності організації.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний

обсяг роботи становить 102 сторінки тексту, включаючи 25 таблиць, 15 рисунків. Список використаної літератури складається з 88 найменувань на 9 сторінках.

**РОЗДІЛ 1**  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО**  
**ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ**

**1.1. Сутність і значення конкурентоспроможності торговельного підприємства**

Вітчизняна економіка перебуває на етапі становлення конкурентного середовища, тому даний етап вимагає від українських компаній підбору нових методів і форм ведення конкурентної боротьби, що у комплексі слугує досягненню стійких конкурентних переваг підприємства. Основною умовою при вирішенні складних проблем суперництва є застосування методів та способів, які забезпечують формування адаптивних механізмів та пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

Конкурентна боротьба як на внутрішньому, так і на світовому ринку має тенденцію до загострення за умови підсилення інтеграційних процесів у світі, розвитку зовнішньої торгівлі та інших факторів. Менеджмент підприємства зобов'язаний бути гнучким, швидко реагувати на зміни не лише для досягнення домінуючих позицій лідера у галузі, але й саме для виживання у конкурентній боротьбі [27].

Вперше конкуренцію як силу, здатну встановлювати та регулювати рівновагу на ринку визначив А. Сміт. У своєму дослідженні він розглядав конкуренцію як боротьбу за найвигідніші умови купівлі і продажу між покупцями та продавцями відповідно. Економіст зазначав, що суперництво між покупцями зумовлює скорочення пропозиції.

Поняття конкуренції є багатозначним, тому універсального його визначення не існує. Вивчаючи питання конкуренції, вчені по різному визначають її сутність.

Воронкова вказує, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності [16].

Ю. Іванов зазначає: «Конкурентоспроможність є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення [33 с.28-29].

У Законі України «Про захист економічної конкуренції» конкуренція визначається як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [63, с.12].

З конкуренцією нерозривно пов'язане поняття «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність виявляється лише за допомогою конкуренції і в відповідних умовах. У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є наслідком взаємодії факторів, що виникли в результаті об'єктивного розвитку продуктивних сил, які знаходять своє відображення у політиці компаній щодо покращення товарів та підвищення їх якості, боротьбі за частку ринку та отримання прибутку. Конкурентоспроможність є багатоаспектним поняттям, що часто використовується в практиці та теорії економічного аналізу [88].

В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Для характеристики конкурентоспроможності використовуються такі економічні категорії: порівняльні переваги, порівняльні витрати, порівняння

конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентного статусу фірми [42, с. 25].

Класиком теорії конкуренції і конкурентоспроможності по праву вважається М. Портер, вагомим внеском якого є дослідження категорії «конкурентних переваг» – ключових факторів успіху, характерних для певного підприємства (галузі) чинників, що дають йому переваги над конкурентами (іншими галузями), наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу тощо. Він писав, що конкурентні переваги поділяються на два основних види: більш низькі витрати та диференціація товарів [43, с.55].

Крім того, він зробив важливий висновок про існування двох головних шляхів досягнення підприємством конкурентних переваг: або фірма стає в своїй галузі виробником з найнижчим рівнем собівартості (внутрішні конкурентні переваги), або вона диференціює свою продукцію (послуги) в тих напрямках, які цінуються покупцями такою мірою, що вони готові заплатити найвищу ціну за володіння ними (внутрішні конкурентні переваги).

На нинішній час існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує його єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо [35].

Аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє сформулювати трактування категорії «конкурентоспроможність», запропоновані відомими авторами (табл1.1).

**Підходи науковців-економістів до трактування поняття  
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор, джерело	Визначення
В. Винокуров [14, с. 17]	здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти їй; конкурентоспроможність визначають порівняльні конкурентні переваги суб'єкта господарювання стосовно інших;
В.Д. Немцов, Л.Є.Довгань [55,с.220]	може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначає успіх підприємства на визначеному ринку за визначений проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів;
М.О. Єрмолов [24, с.155]	відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;
П.Ю. Беленький [7, с.7]	здатність забезпечувати високий рівень життя населення і можливість реалізувати наявний у регіоні економічний потенціал (фінансовий, виробничий, трудовий, інноваційний, ресурсно-сировинний і т. ін.);
Р.В. Камишніков [37, с.7]	здатність підприємства використовувати власний потенціал та ресурси, що надаються навколишнім маркетинговим середовищем для досягнення порівняно вищої міри задоволення потреб споживачів свого цільового ринку;

*Джерело: сформовано автором*

Отже, якщо розглядати поняття конкурентоспроможності підприємства, то це здатність бути затребуваним і успішним на ринку, змагатися з конкуруючими фірмами та отримувати більше економічної вигоди у порівнянні іншими учасниками ринку (конкурентами). Вирізняють наступні складові конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).

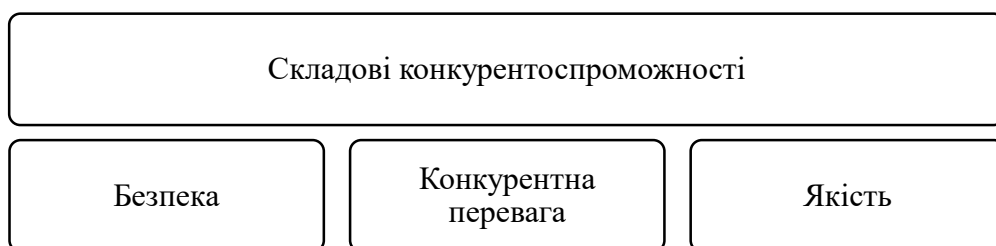


Рис.1.1 Основні складові конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: [53]*

Кожна із складових взаємопов'язана одна з одною, а саме: безпека реалізується на підприємстві шляхом технічних регламентів, які встановлюються з боку держави, однак, організації повинні розуміти, що технічне врегулювання не дає гарантії конкурентних переваг, оскільки важливе значення також має якість наданих послуг, адже потенційні клієнти завжди мають вибір, і можуть надавати перевагу аналогічним підприємствам з кращими умовами. Це свідчить про те, що підприємство повинне постійно вдосконалювати якість наданих послуг та інші параметри, аби залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Забезпечення певного рівня конкурентоспроможності на підприємстві передбачає розроблення та обґрунтування планів досягнення цілей, в яких враховані виробничо-збутові можливості, а також фінансовий, трудовий та технічний потенціали підприємства. Три основні етапи забезпечення конкурентоспроможності зазначено на рис.1.2.

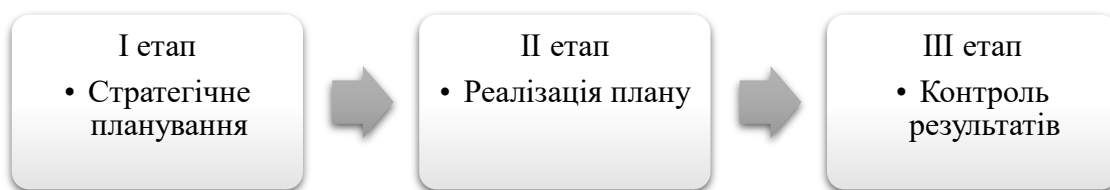


Рис. 1.2 Основні етапи конкурентоспроможності підприємства  
*Джерело: сформовано автором на основі [52]*

Отже, згідно даних етапів, спочатку в рамках стратегічного планування визначаються довготривалі перспективи розвитку конкурентоспроможності підприємства та його основних підрозділів. Потім здійснюється розробка заходів по реалізації планів та втіленні стратегії підприємства. На останньому етапі за допомогою контролю вивчаються та усуваються основні проблеми досліджуваного підприємства.

На основі вищевикладеного можна сформулювати наступні головні цілі конкурентоспроможності підприємства:

1. визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;

2. забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому;

3. формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Отже, спираючись на попередні визначення, конкурентоспроможність підприємства характеризується здатністю організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань.

## **1.2. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Для підприємств, які прагнуть до зростання частки на ринку, забезпечення конкурентних переваг та стійких конкурентних позицій, важливим є визначення факторів, що впливають на їх конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність є комплексною категорією, що формується під впливом низки факторів, вплив яких може підвищувати або ж зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності

підприємства. Організації надають велике значення аналізу своїх сильних і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розроблення заходів, за рахунок яких фірма могла б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх [39].

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку допускає з'ясування факторів, що впливають на відношення покупців до фірми та її продукції і як результат – зміна частки ринку фірми. Найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів за джерелами їх походження, тобто їх поділ на внутрішні та зовнішні, які діють у взаємозв'язку і взаємозалежності (рис.1.3).

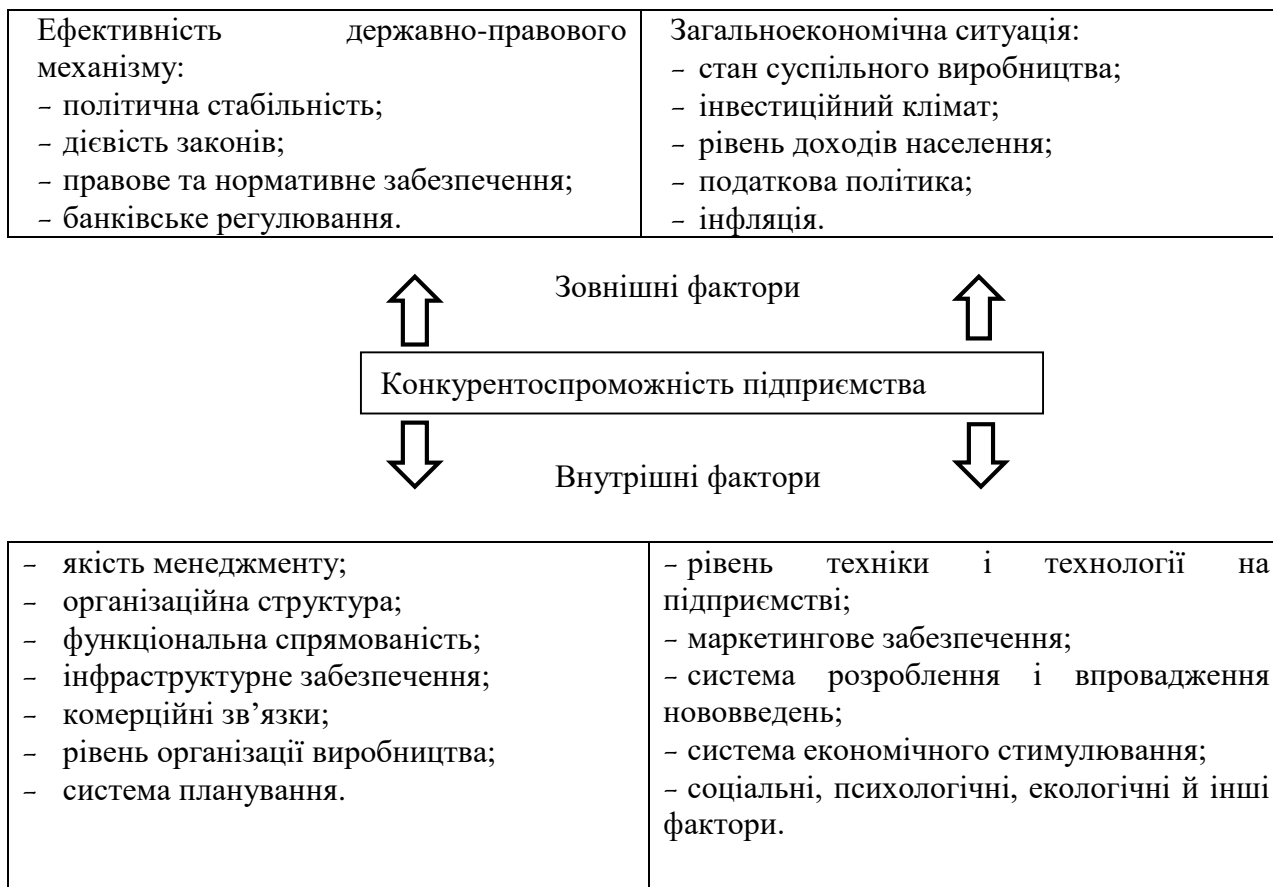


Рис.1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [32]

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Таким чином, фінансова стійкість, а отже і конкурентоспроможність

установи, здійснюється з урахуванням політичних, економічних та соціальних факторів впливу, які не можуть залежати від діяльності підприємства, оскільки значний вплив на них має навколишнє середовище, яке включає в себе:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішні політичні та економічні зв'язки;
- роль держави в існуванні підприємств;
- експортно-імпортні відносини країни;
- наявність конкурентів в конкретній галузі;
- ефективність реалізації програм у пріоритетних сферах економіки;
- загальний рівень технології в країні;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- наявність трудового законодавства;
- рівень антимонопольного законодавства;
- рівень кваліфікації робочої сили;
- інфляційні процеси;
- інші фактори впливу.

На виникнення внутрішніх факторів, безумовно, значний вплив має діяльність самого підприємства. До них можна включити:

- використання новітніх технік та технологій;
- системи і методи управління фірмою;
- стратегічне управління;
- система загального менеджменту;
- рівень корпоративної культури;
- рівень впровадження нововведень;
- системи планування та економічного стимулювання;
- екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Також, слід зазначити, що між зовнішніми та внутрішніми факторами існує тісний взаємозв'язок, як правило, поява зовнішніх факторів обумовлює появу внутрішніх факторів.

Приділили підвищену увагу факторам конкурентоспроможності А.А. Томпсон-молодший та А. Дж. Стрікленд. На їх думку, фактори повинні бути наступними [71]:



Рис. 1.4 Ключові фактори конкурентоспроможності підприємства

*Джерело:* [71]

Отже, автори даних факторів конкурентоспроможності підприємства підкреслили важливість матеріально-технічних ресурсів підприємства та їх джерел формування, таких як: якість надання послуг, використання технологій, інноваційні можливості, фінансові ресурси. Доречним було б додати до ключових факторів такі важливі складові діяльності підприємства, як – система управління та безпосередньо персонал підприємства.

Виявлені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємств, які надають послуги у меблевій сфері, мають змогу перетворитися на конкурентну перевагу лише в тому разі, коли здійснюватимуть стимулюючий, а також позитивний вплив на діяльність

організації. У випадку виявлення факторів, які негативно впливають та формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх якщо не усунути, то мінімізувати рівень впливу.

В цілому, фактори конкурентоспроможності підприємства – це явища або процеси як виробничо-господарської діяльності підприємства, так і соціально-економічного життя суспільства, котрі викликають зміни абсолютних та відносних витрат на надання послуг підприємством, а в результаті – зміну рівня його конкурентоспроможності [3].

Узагальнивши вищезазначене, можна сказати, що на ефективність роботи підприємства та на його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів, котрі формують передумови для ефективної діяльності підприємства. Наявні конкурентні переваги фактично демонструють реалізовані можливості підприємства. Резерви підприємства визначаються його потенціалом, який під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також законів функціонування ринку втілюється у конкурентних перевагах підприємства. Таким чином, за допомогою них, підприємство може успішно існувати і вдосконалюватися.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства**

На сьогоднішній день для успішного функціонування підприємства оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей. В процесі ведення конкурентної боротьби виникає проблема оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, направлена на виявлення плюсів та мінусів у їхній діяльності, а також розробку відповідної стратегії зміцнення конкурентних переваг.

Метою аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими виробниками. Конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності підприємства з певною групою підприємств, що визнані його конкурентами.

Конкурентний аналіз спрямований для визначення можливостей, загроз і стратегічних напрямів, які можуть створювати конкуренти на ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Потім переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Питання оцінки щодо конкурентоспроможності підприємства розглядалося неодноразово як в окремих наукових публікаціях, так і в фундаментальних наукових працях, зокрема [9, 17, 19], але до сьогодні не розроблено уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методики відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства модифікуються від найпростіших, які засновані на основі обмеженості інформації та недостатнього фінансування, до більш складних, котрі потребують від організації значних витрат та високого професіоналізму персоналу, який займається дослідженнями конкурентоспроможності [12].

В основу здійснення оцінки конкурентоспроможності закладаються конкретні методи. Вибір методики визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту, терміновості отримання результатів оцінки, обсягів доступної інформації, ресурсних обмежень, аудиторії, на яку вони розраховані, тощо.

В табл. 1.2 наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності, які дозволяють отримати більш детальну та повну інформацію.

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№	Ознака класифікацій	Група методів	Методи
1	2	3	4
1	За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів;
		Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи;
		Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа; метод аналізу ісрархій (MAI) Т.Сааті;
2	За формою представлення результатів	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції;
		Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів;
3	За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера;
		Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг;
		Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану;
4	За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи;
		Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів;
5	За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак-Кінсі, модель Shell/DPM;
		Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка.

Джерело: [22, 47, 37]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси підприємства у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму [2].

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію.

Матричні методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Недоліками цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Щодо графічних методів оцінювання конкурентоспроможності, то за допомогою них, перш за все, можна легко виявити певні закономірності, які важко розгледіти в таблицях. За допомогою графіків можна визначити

конкурентний статус підприємства, який відповідає певному рівню конкурентоспроможності. Побудова багатокутника конкурентоспроможності дозволяє виявити як сильні, так і слабкі сторони підприємства. Проте основними недоліками даного методу є:

- неможливість встановити загальне значення показника конкурентоспроможності підприємства;

- неможливість прогнозування майбутніх змін конкурентоспроможності;

- відсутність конкретних показників за допомогою яких досліджуване підприємство покращуватиме свою діяльність.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи та метод балів. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи показники за минулі роки оцінюваного підприємства.

Таким чином, аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, застосування даних методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Методи, які зорієнтовані на аналіз усього спектру важливих параметрів функціонування підприємств, вітчизняні науковці називають комплексними, оскільки вони є, на їхню думку, найбільш обґрунтованими. Позитивними сторонами даних методів є одержання точної та достовірної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його «вузькі місця», а також переваги за розширеним переліком порівняльних переваг. Недоліком є те, що існує велика плутанина у визначенні конкретних методів оцінювання конкурентоспроможності [28].

Існують методи оцінки конкурентоспроможності засновані на теорії ефективної конкуренції. Згідно даної теорії, організації, в яких якнайкраще організована робота підрозділів і служб є найбільш конкурентоспроможними. Ресурси підприємства здійснюють великий вплив на ефективність діяльності кожного підрозділу, тому в основі даного підходу лежить оцінка групових показників, а також критеріїв конкурентоспроможності [51].

Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Більшість вищенаведених методів передбачає порівняння ключових показників практично ідентичних підприємств-конкурентів. З кожним роком стає все складніше застосовувати дані методики у зв'язку з не визначенням чітких географічних меж того чи іншого ринку.

Таким чином, систематизувавши методи які наведені вище, можна дійти наступних висновків:

1. доцільним є розмежування сфер використання різних методів;
2. методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу через ефективність менеджменту підприємства;
3. для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.
4. усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.

5. позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованого професіоналу.

Для аналізу конкурентоспроможності в даній роботі пропонуємо використати матричний метод «аналізу ієрархій» (МАІ), розроблений Томасом Сааті, який сформував математичний інструмент системного підходу до складних проблем прийняття рішень.

Метод полягає у розкладанні проблеми на більш прості складові і поетапному встановленні пріоритетів оцінюваних факторів з використанням парних порівнянь, а інформація, отримана для подальшого дослідження, має оброблятися методами матричної алгебри.

МАІ ґрунтується на ієрархічному представленні елементів, які визначають суть проблеми. Кожен критерій важливий для сприйняття цілі. У свою чергу, критерії впливають на альтернативи і альтернативи порівнюються за перевагою по відношенню до кожного з критеріїв [30].

За алгоритмом метод виконується в 5 етапів:

- I етап – вибір факторів конкурентоспроможності підприємства.

Необхідно визначити найбільш вагомі для оцінки конкурентоспроможності підприємств, фактори.

- II етап – визначення пріоритетності факторів. Для цього необхідно зробити попарні порівняння факторів на основі домінуванням одного з елементів над іншим. Ці судження відображаються на шкалі МАІ (див. табл. 1.3) у цілих числах. Якщо елемент А домінує над елементом В, то клітина квадратичної матриці, що відповідає рядку А і стовпчику В заповнюється цілим числом. І, навпаки, клітина, що відповідає рядку В і стовпчику А – числом, яке обернене до нього. Якщо А і В еквівалентні, то у обидві позиції записується 1 [30].

## Шкала співвідношення МАІ

Ступінь важливості	Пояснення
1	Два фактори (показники) вносять однаковий внесок у досягнення мети
3	Легка перевага одного фактора над іншим
5	Суттєва перевага одного фактора над іншим
7	Перевага одного фактора над іншим дуже сильна
9	Перевага одного фактора над іншим абсолютна
2, 4, 6, 8	Ситуація, коли потрібне компромісне рішення
Зворотні величини наведених чисел	Якщо над діагоналлю матриці ціле число, то під діагоналлю – його зворотне значення

Джерело: [30]

• III етап – оцінка показників узгодженості для визначення достовірності вибірки. Для цього необхідно визначити показник головного судження матриці ( $\lambda_{\max}$ ).

Спочатку підсумовується стовпчик суджень, а потім сума першого стовпчика множиться на величину першого вектора пріоритетів, сума другого стовпчика – на другий вектор пріоритетів і т.д. Після чого розраховані числа підсумовуються. Чим ближче  $\lambda_{\max}$  до  $n$ , тим більш узгодженими являються зображені у матриці  $M [n]$  судження [30].

Відхилення від узгодженості можуть бути виражені величиною, яка називається індексом узгодженості (IU). Нормальним вважається показник – до 10%.

Його визначають за формулою:

$$IU = \frac{|\lambda_{\max} - n|}{(n - 1)} \quad (1.1)$$

• IV етап – оцінка кожного з факторів сегмента ринку.

На даному етапі заповнюють матриці парних порівнянь, які в методі «аналізу ієрархій» є обернено симетричними, та заповнюються на основі експертних суджень. Також оцінюється рівень важливості кожного з факторів порівняно з іншими.

•V етап – побудова зведеної матриці конкурентоспроможності підприємств галузі.

На останньому етапі обчислюється загальна пріоритетність кожного досліджуваного підприємства з урахуванням пріоритету факторів. Найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство з максимальним значенням рангу.

З метою визначення рівня конкурентоспроможності підприємств також можна побудувати матрицю «привабливість ринку – конкурентоспроможність».

Її запропонували консультативна компанія «McKin-sey» і компанія «General Electric» у США. У побудові цієї матриці використовують два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (СГП). Проте кожен з цих факторів характеризується не одним, а кількома показниками.

Переваги матриці Мак-Кінсі [29]:

- дає змогу визначити стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Основним недоліком матриці є те, що побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора) [29].

Особливістю матриці є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу підприємства за різних умов конкуренції. Для оцінки окремих СГП використовують як кількісні показники, так і суб'єктивні характеристики. Матриця «Мак-Кінсі» складається з 9 (3 x 3) квадрантів (рис. 1.5).

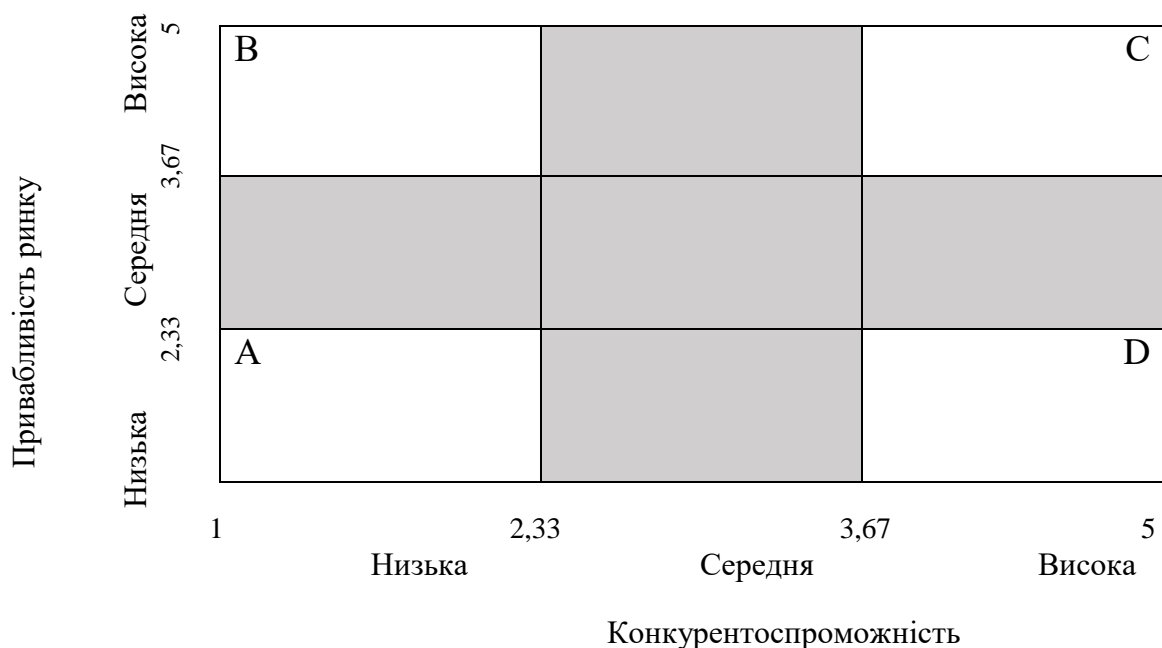


Рис. 1.5 Матриця Мак-Кінсі «привабливість-конкурентоспроможність»

*Джерело: сформовано автором на основі [29]*

- зона А (низька привабливість – низька конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій;

- зона В (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) Стратегія – інвестування або вихід з ринку;

- зона С (висока привабливість – висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення, аналогічне «зіркам»;

- зона D (низька привабливість – висока конкурентоспроможність) відповідає «грошовим мішкам». Пріоритетна стратегія – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат;

Проміжні зони матриці займають менш чіткі позиції, які важко інтерпретувати, тому що середня оцінка може означати поєднання високої оцінки для одного критерію з низькою оцінкою для іншого або ж середні оцінки для двох критеріїв (див. рис. 1.5, темні квадранти).

Методика побудови матриці «привабливість-конкурентоспроможність» має декілька етапів [38]:

1) Формуються показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниці (СБО). У межах кожного фактору визначається вагомість окремих показників.

2) Кожному показнику присвоюється ранг (за п'ятибальною шкалою; найнижчий при цьому ранг – 1), після чого визначається зважена оцінка показника з урахуванням отриманої оцінки і коефіцієнта вагомості показника.

3) На основі отриманих значень привабливості ринку і конкурентоспроможності СБО, визначених як сума загальних оцінок кожного з показників, будується матриця. Горизонтальні та вертикальні лінії ділять поле матриці на три зони, у результаті поле матриці розбивається на 9 квадратів (див. рис. 1.5).

4) Позиція СБО визначається відповідно до оцінки привабливості ринку і конкурентоспроможності СБО. Для кожного підрозділу залежно від позиції, яку він займає в матриці, визначається відповідна маркетингова стратегія.

Розглянемо більш детально один із графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства – багатокутник конкурентоспроможності підприємства.

Багатокутник конкурентоспроможності – один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку [48].

Багатокутник представляє собою графічне з'єднання оцінок положення продукції досліджуваного підприємства і конкурентів за найбільш значимими параметрами (критеріями) і дозволяє порівнювати ці критерії.

Метод базується на створенні багатокутника, побудованого на осях, які відповідають показникам конкурентоспроможності продукції. При використанні даного методу відбувається поділ кола на рівні сектори,

кількість яких відповідає кількості показників конкурентоспроможності продукції [48].

У координатній площі на осях, кожна з яких характеризує певний фактор, у вигляді точок відкладається кількісна величина за кожним з зазначених факторів. Збільшення значення показника відповідає віддаленню від центра кола. З'єднавши відмічені точки отримують багатокутник конкурентоспроможності. З метою порівняння продукції конкурентів радари будуються на одному колі.

Перевагами даного методу є простота і наочність визначення відмінностей між конкурентами по окремому критерію.

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства за допомогою рейтингової оцінки, можна побачити слабкі і сильні сторони одного підприємства стосовно іншого і провести порівняльний аналіз рівня окремих параметрів, досягнутих підприємством-конкурентом [50]. На основі чого впроваджуються заходи щодо закріплення сильних сторін і ліквідації слабких місць.

#### **1.4. Електронна комерція як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

Для сучасного бізнесу інформаційної епохи характерним є постійне зростання можливостей, що, своєю чергою, спричиняє покращення якості товарів та послуг і, як наслідок, зростання конкуренції в глобальних масштабах. Здійснюється постійна модернізація бізнес-процесів, змінюються способи організації бізнесу та запроваджуються системи автоматизації. У процесі стрімкого розвитку інформаційних технологій значними темпами зростають обсяги мережевої економіки. Сьогодні електронна комерція стала не тільки одним з основних напрямів в економіці, але й невід'ємною частиною економічної і соціальної діяльності людей.

В сучасних умовах входження України в глобальний економічний простір українські підприємства потребують інтеграції бізнес-процесів на високому рівні, що дозволить їм не тільки поставити товар або надати послугу, але і забезпечити прозору і надійну систему фінансування і взаєморозрахунків, що в кінцевому підсумку підвищить їх конкурентоспроможність [25].

Найбільш перспективним способом взаємодії з клієнтами для задоволення їх зростаючих потреб є використання в діяльності підприємства різних моделей електронної комерції. Інтернет став площадкою ведення комерційної діяльності, яка здатна впливати на світову економіку. На сучасному ринку зберегти конкурентні позиції вдається лише тим підприємствам, які постійно розвиваються й використовують нові технології. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері торгівлі багато в чому визначає успішність розвитку торговельної організації [56].

Більшість дослідників під електронною комерцією розуміють будь-яку ділову активність із купівлі-продажу, що проводиться через мережу Інтернет, у результаті якої право користування або право власності на товар чи послугу передається від одного контрагента до іншого, без потреби безпосереднього фізичного контакту [76].

Електронну комерцію визначають також як форму торгівлі продуктами діяльності за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем, що включає всі торгові та економічні транзакції та бізнес-процеси, які безпосередньо обслуговують такі транзакції, або як форму бізнес-процесу, в якому взаємодія між суб'єктами відбувається електронним шляхом з використанням інтернет-технологій [60].

У проекті Закону України «Про електронну комерцію» термін «електронна комерція» трактується як суспільні відносини, що виникають при укладанні та/або виконанні правочину з постачання електронних товарів та/або продажу/постачання товарів, виконання робіт, надання послуг/електронних послуг та/або здійснення інших дій, спрямованих на

отримання прибутку, створення зобов'язань з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, якщо в результаті вказаних дій в учасників таких відносин виникають зобов'язання майнового характеру [62].

Основним мотивом ведення електронного бізнесу для компаній є отримання додаткової конкурентної переваги. Проте зазначимо, що поняття конкурентоспроможності щодо електронної комерції значно змінилося протягом останніх років. Якщо раніше використання цифрових технологій фірмою було фактором конкурентоспроможності, то сьогодні електронний бізнес стає вимогою часу.

До основних трендів розвитку інтернет-торгівлі слід віднести: масовий перехід покупця з офлайну в онлайн; нестабільність економічної ситуації, яка спричинена пандемією COVID-19; розвиток email-маркетингу; зростання частки мобільних трансакцій; замовлення послуг в Інтернеті; здійснення електронних публічних закупівель і т.д.

Існує декілька варіантів організації торгівлі в Інтернеті:

- електронні торгові ряди (супермаркети);
- інтернет-вітрини;
- інтернет-магазини;
- електронний аукціон;
- електронні торговельні майданчики.

Електронні торгові ряди – роздрібна система електронної торгівлі, заснована на об'єднанні товарної пропозиції незалежних продавців у рамках єдиного торгового майданчика. Кожен продавець, зареєстрований в електронному торговому ряду, розміщує у системі каталог своєї продукції. Покупець формує запит, зазначивши параметри товару, а система здійснює пошук за каталогами всіх постачальників і надає список усіх товарів, відповідних запиту [78].

Інтернет-вітрина – призначена для прийому заявок на товари і послуги через Інтернет. Веб-вітрина дозволяє ознайомитися з характеристиками

товарів, здійснити їх вибір і оформити заявку на покупку, на сторінках розміщується інформація про фірму, каталоги продукції, прайс-листи.

Інтернет-магазин охоплює всі основні бізнес-процеси торгового підприємства: вибір товарів, оформлення замовлень, проведення взаєморозрахунків, відстеження виконання замовлень [79]. Переваги Інтернет-магазину порівняно з Інтернет-вітриною у тому, що покупцеві можуть запропонувати персональне обслуговування, відразу виписати рахунок з урахуванням вартості доставки, гнучку систему знижок. Крім того, покупець може отримати інформацію про доставку свого замовлення.

Електронний аукціон – це формалізована торговельна процедура, оснований на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, в якій стосунки між покупцем та продавцем регулюються правилами аукціону [25]. Особливістю є те, що кожний лот (товар) має початкову ціну, а кінцева ціна встановлюється на публічних конкурентних торгах.

Електронний торгівельний майданчик – це web-сайт, призначений для організації співробітництва окремих організацій, здійснення закупівель та збуту продукції, укладення угод. Посередник, який допомагає успішно вести бізнес через Інтернет і надає такі послуги, як: створення і підтримка каталогів продукції, пошук продавців та покупців, проведення аукціонів, виконання маркетингового аналізу, підготовка угод, контроль за оплатою та вчасною доставкою товарів [75].

Одним з найбільш розповсюджених видів організації електронного продажу товарів є створення інтернет-магазинів.

За різноманітністю асортименту й цінами інтернет-магазини формують серйозну конкуренцію стандартним магазинам і навіть торговельним мережам. Це зумовлено, перш за все, тим, що витрати на відкриття інтернет-магазину значно нижчими, порівняно зі звичайним.

Характерними рисами інтернет-магазинів є те, що вони можуть пропонувати значно більшу кількість товарів та послуг, ніж реальні

магазини і забезпечувати споживачів значно більшим обсягом інформації необхідної для прийняття рішення про покупку.

Завдяки використанню інтернет-технологій є можливою персоналізація підходу до споживачів з урахуванням попередніх відвідувань магазину та зроблених в ньому покупок та використання інтернет-магазину як ефективного способу маркетингових досліджень (анкетування, опитування покупців) [58].

Інтернет-магазини потребують значно менших витрат на утримання та організацію роботи, оскільки в ньому значно обмежена матеріально-технічна база та кількість обслуговуючого персоналу. Переваги використання інтернет-торгівлі зазначено на рис. 1.6.

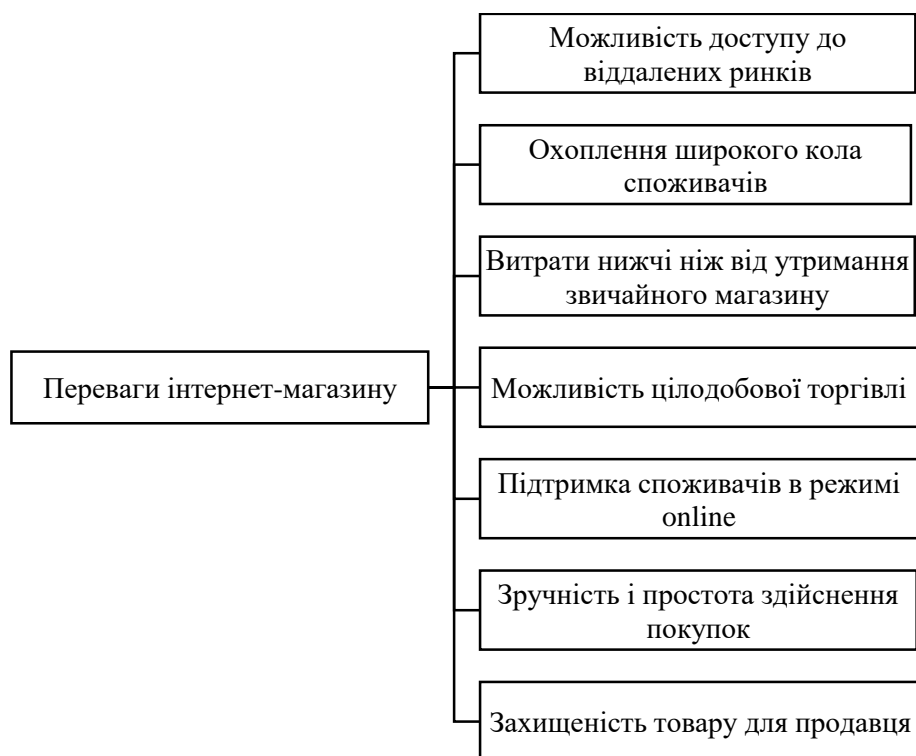


Рис.1.6 Переваги інтернет-торгівлі

*Джерело: сформовано автором*

Проте інтернет-магазини мають і недоліки. Основними є невизначеність реального існування товару та відповідність його основним

параметрам якості, шахрайство при проведенні грошових транзакцій, проблеми з доставкою.

Для вітчизняних підприємств електронний бізнес виступає ефективним інструментом для ведення розрахунків з клієнтами, розширення обсягів ринків збуту продукції, товарів, послуг, пошуку нових партнерів, створення позитивного іміджу. За рахунок розвитку інтернет-сайту підприємство безперечно може підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Для аналізу впровадження електронної комерції в роботу підприємства доцільно відстежувати показники діяльності роботи сайту. Завдяки аналізу ефективності сайту можна побачити та виділити сильні та слабкі сторони системи інтернет-маркетингу підприємства, визначити напрямки підвищення її ефективності.

Для того, щоб максимально ефективно провести оцінку веб-сайту, використовують певний набір метрик, так званих KPI. Цей термін є аббревіатурою від фрази «Key Performance Indicators», що перекладається як «ключові показники ефективності». Вони необхідні для того, щоб зрозуміти, на якому з етапів взаємодії з потенційним клієнтом та наскільки ефективно працює маркетинг [84].

Серед показників роботи веб-сайту, які характеризують ефективність взаємодії з аудиторією, можна виділити наступні:

1. Відвідуваність. Один із основних показників ефективності. Отримати якомога більшу кількість відвідувачів на сайт – одне з основних завдань підприємства. Висока кількість візитів свідчить про те, що сайт добре індексується пошуковими системами, а викладений на сайті контент є актуальним. Важливими метриками є загальна кількість відвідувань сайту та кількість унікальних відвідувачів, а також співвідношення цих показників [84].

2. Час перебування користувача на сайті. Цей показник демонструє залученість споживача, глибину вивчення контенту. При цьому нормальним вважається час перегляду сторінки не менше ніж 15 секунд, при цьому

менший час перегляду можна вважати відмовою. Чим вищий показник проведення часу на сторінці сайту, тим вищі позиції пошукові системи присвоюють ресурсу, оскільки такий сайт вважається цінним для користувача.

3. Популярні сторінки та кількість переглянутих сторінок. Показники перегляду сторінок дають уявлення про зручність користування сайтом легкість і зрозумілість сприйняття його структури. При цьому слід враховувати і інші фактори, адже швидке переміщення сторінками з наступним їх закриттям може свідчити про те, що користувач не знайшов необхідну інформацію. Цей показник обов'язково важливо оцінювати, оскільки від швидкості завантаження сайту та кількості переходів сторінками сайту залежить рейтинг ранжування сайту в пошуковій системі Google.

4. Відсоток відмов. Ця характеристика демонструє кількість користувачів, які перебували на сайті менше 15 секунд. Для пошукових систем цей показник демонструє корисність сайту або її відсутність для аудиторії.

5. Пошукова видача. Оцінюються як зовнішні, так і внутрішні пошукові запити. Зовнішні – це запити пошукових систем, внутрішні – використання пошуку по сайту. При цьому чим більше сторінок проіндексовано в пошуковій видачі, тим вищий рейтинг сайту. Пошукова видача залежить від багатьох факторів: цінності інформації, інтересу аудиторії до конкретної теми, ставлення користувачів до сайту. Оскільки пошукові системи прагнуть видавати найбільш якісний і релевантний контент, всі ці фактори важливо враховувати [84].

6. Канали залучення споживачів. Характеристика показує, з яких каналів користувач прийшов на сайт (пошукова видача, соц.мережі, поштова розсилка, зовнішні посилання), а також які дії на сайті здійснили користувачі. Цей показник дозволяє зрозуміти, які канали просування є найбільш ефективними для бізнесу з точки зору необхідної цільової дії [84].

7. Коефіцієнт конверсії. Характеризує співвідношення загальної кількості відвідувачів до користувачів, які здійснили цільові дії: підписку, реєстрацію, оформлення замовлення, звернення до call-центру, написання відгуків і коментарів.

8. ROI (рентабельність інвестицій). Показник ROI використовується для обчислення вигоди від інвестування, коли інвестори хочуть дізнатися про потенційну рентабельність інвестицій, перш ніж виділяти будь-які кошти. Якщо значення перевищує 100%, то рівень прибутковості бізнесу достатній, а якщо менше цього значення, значить проект інвестиційно привабливий.

Для того, щоб зрозуміти, як потенційний клієнт приходить до рішення про онлайн купівлю товарів, якими мотивами він керується, здійснюючи цю покупку, необхідно побудувати воронку продажів саме через інтернет-магазин. Це допоможе більш точно налаштувати web-сайт підприємства для збільшення залучення клієнтів.

Аналізуючи інформацію першого розділу потрібно зауважити наступне. У ході аналізу було розглянуто сутність і чинники конкурентоспроможності підприємства. Досліджено різні погляди вчених на категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Розбіжності та різноманітність позицій вчених щодо згаданих визначень викликані складністю та комплексністю досліджуваного поняття, а також ототожненням деякими науковцями конкурентоспроможності підприємства та продукції, різними масштабами розгляду конкурентоспроможності та подекуди заміною одного поняття іншим.

Під конкурентоспроможністю підприємства в даній кваліфікаційній роботі ми розуміли здатність підприємства бути затребуваним і успішним на ринку, змагатися з конкуруючими фірмами та отримувати більше економічної вигоди у порівнянні іншими учасниками ринку (конкурентами).

В ході вивчення та оцінки конкурентоспроможності підприємства, необхідним є не тільки розуміння сутності даного терміну, але й

обов'язковим є визначення факторів, які впливають або ж якимось чином можуть вплинути на нього.

Найпоширенішою класифікацією факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства є залежно від позиції приналежності до підприємства, а саме: зовнішні та внутрішні. У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємства, використовують такі методи: матричні, індексні, графічні, бальної оцінки і т.д. Проаналізувавши їх переваги та недоліки, можна здійснити оцінку досліджуваного меблевого підприємства.

Важливим фактором конкурентоспроможності торговельного підприємства є електронна комерція. Розвиток електронної торгівлі, а саме створення веб-сайту надає підприємству перевагу в конкурентній боротьбі. Відстеження показників ефективності роботи сайту є критично важливою складовою будь-якого бізнесу. Зробити це можна шляхом відстеження та аналізу основних показників ефективності (KPI). Моніторинг показників необхідний для визначення успішності сайту, порівняння каналів реклами, правильного управління бюджетом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ НА ТОВ «САЛІТА-ТРЕЙД»

#### 2.1. Оцінка ринку, на якому функціонує підприємство

Українська меблева промисловість є однією з найпотужніших серед усієї деревообробної промисловості країни. Незважаючи на доволі велику присутність імпоротної продукції в відсотковому вираженні в українському меблевому ринку, ринок меблів України наразі можна охарактеризувати процесом імпортозаміщення. Під час загального падіння прибутку багато підприємців стали модернізувати виробництво, освоювати нові технології та розширювати лінійку продукції. Унаслідок цього меблі стали більш конкурентоспроможними, що також підвищило попит.

Виробництвом меблів в Україні займається понад 3 тисячі компаній-виробників. Серед них: великі меблеві фабрики, що виготовляють меблі серійно, середні підприємства, що працюють за індивідуальними замовленнями і дрібні, серед яких близько 30% – мікропідприємства [85]. Також варто зазначити, що український меблевий ринок не позбавлений тіньового виробництва, яке орієнтовано на середній та дешевий сегмент. Сьогодні тіньовий ринок меблів України складає близько 35 %.

За типом продукції меблі можна поділити на категорії:

- м'які меблі;
- меблі для офісу;
- кухонні меблі;
- інші меблі та комплектуючі.

На рис.2.1 зображено приблизну структуру українського меблевого виробництва 2019 р. у відсотковому співвідношенні.

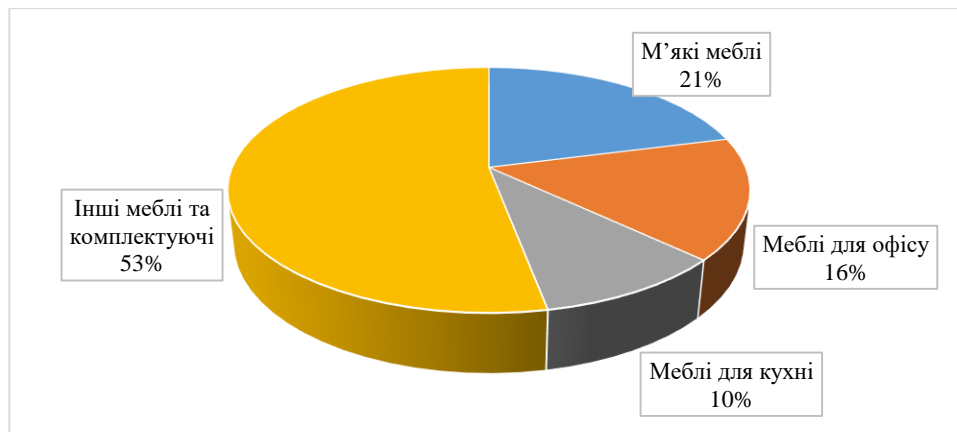


Рис. 2.1 Структура меблевого ринку України станом на 2019 рік

Джерело: сформовано автором на основі [70]

Український ринок меблів сьогодні ділять такі великі виробники і продавці, як «Енран», «MERX», «Стерх», «LIVS», «Гербор», «Кухні України», «Екмі-меблі» та інші (рис. 2.2). Конкурентну перевагу мають підприємства, які реалізують свою продукцію не лише на український ринок, а й поза його межами.

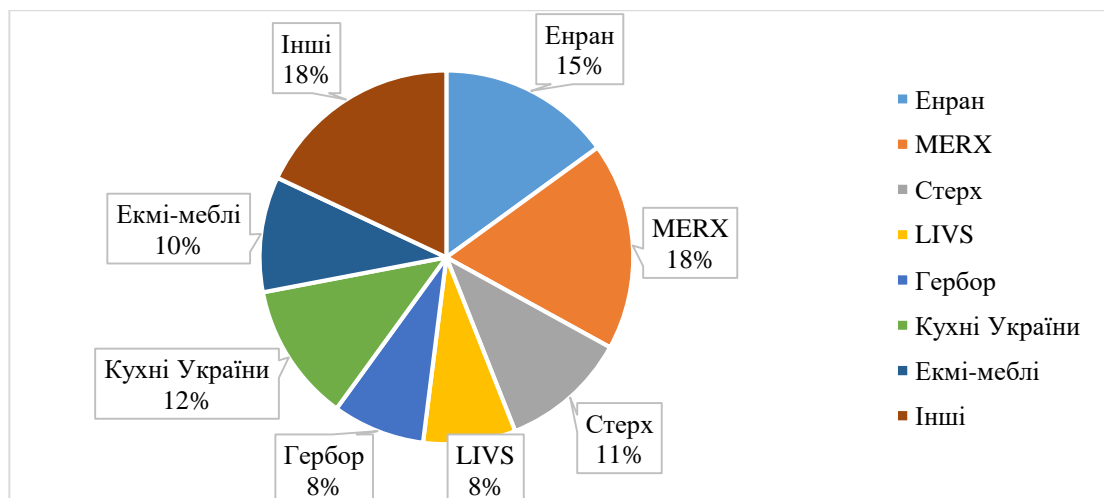


Рис. 2.2. Позиції меблевих компаній на ринку України 2019 р, %

Джерело: сформовано автором на основі [70]

Новим каналом збуту, до якого український ринок починає при звичаюватися, стали онлайн-продажі. Останніми роками цей канал продажу має щорічний приріст у 20%-25% у вартісному вираженні проданої продукції, а також приріст розміром у 10%-15% за обсягом продаж [11]. Цей

канал не є типовим, адже традиційно споживачі звикли обирати меблі, маючи змогу побачити їх особисто, відчутти на дотик, перевірити якість усіх її елементів.

Проте цінова конкуренція, яку ведуть онлайн магазини меблів, стала тим фактором, що дозволив цьому каналу закріпитися на українському ринку. До найбільш популярних інтернет-магазинів меблів в Україні відносяться: «Aklas», «MERX», «Мебель Прогресс», «mebelok», «taburetka», «meblium».

Ринок меблів демонструє позитивне зростання і в більшій мірі це обумовлено збільшенням обсягів внутрішнього виробництва. Однією з головних тенденцій на сьогоднішній день є орієнтація покупців на меблі українських виробників, що відображає факт підвищення довіри споживача до вітчизняної продукції.

Меблевий ринок в Україні сильно відчув на собі спад після складного економіко-політичного становища 2014 року. Згідно з даними Державної служби статистики, в період 2014-2019 рр. виробництво меблів в Україні характеризувалося нестабільної динамікою. Показники обсягів реалізації меблів в грошовому вираженні, починаючи з 2014 року, зазнають зростання, що свідчить скоріше про вплив фактору зростання цін на меблі (рис. 2.3).

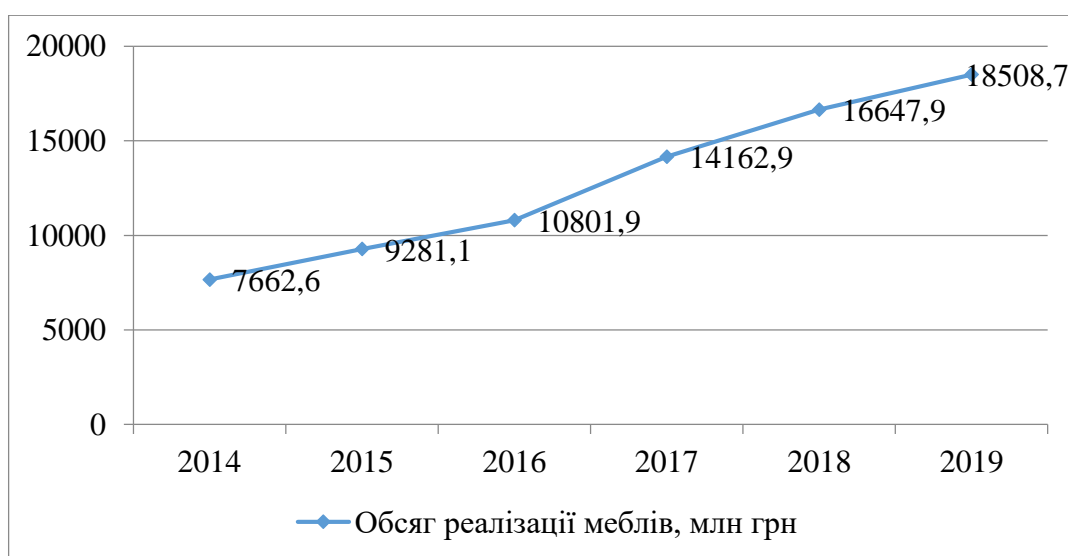


Рис. 2.3 Обсяг реалізованої меблевої продукції в Україні за роками

*Джерело: сформовано автором на основі [70]*

За даними рис. 2.3 можна зробити висновок, що вітчизняний меблевий ринок має великий потенціал до зростання, проте необхідними умовами для зростання є забезпечення збільшення купівельної спроможності населення, впровадження тренду на заміну старих меблів новими, а також стабілізації макроекономічних показників держави.

В даний час на ринку меблів представлена продукція європейських, американських, азіатських виробників, а також виробників країн СНД і Балтії. Точно підрахувати загальну кількість торгових марок не можливо через неоднорідність структури пропозицій в різних регіонах.

За оцінками експертів, в м. Київ до 50% пропонованих європейських меблів італійського виробництва, 15-20% – польського, 10-15% – німецького, 15-20% – меблі виробництва Бельгії, Франції, Іспанії, Чехії [81]. Незважаючи на зростання ввезення меблів іноземного виробництва, обсяги продажів імпорту в 2019 році приблизно на 43% нижче, ніж у 2018 році. Майбутні тенденції зміни кількості імпорту достатньо складно прогнозувати, проте цілком імовірним лишається той факт, що імпорт матиме велику залежність від зміни курсу валют.

З цього можливо зробити висновок, що вітчизняний меблевий ринок має великий потенціал до зростання, проте необхідними умовами для зростання є забезпечення збільшення купівельної спроможності населення, впровадження тренду на заміну старих меблів новими, а також стабілізації макроекономічних показників держави.

## **2.2. Техніко-економічна характеристика господарської діяльності підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Саліта-Трейд» займається виробництвом корпусних меблів для офісу та дому. Підприємство було засновано в 2001 році та існує на ринку вже 20 років. Розташоване за

адресою м. Київ, вулиця Нагірна, буд. 12. Засновниками є Савельєв В. Ю., Лімонов А. Б., Турський М. В. Підприємство є офіційно зареєстрованим платником податків.

ТОВ «Саліта-Трейд» має власні меблеві салони, виробничий цех оснащений закордонним обладнанням. Співпрацює з багатьма постачальниками сировини (ДСП, МДФ, ДВП, плівка ПВХ, меблева фурнітура, витратні матеріали) та має відповідні сертифікати якості матеріалів.

Види діяльності підприємства за КВЕД представлено на рис. 2.4.

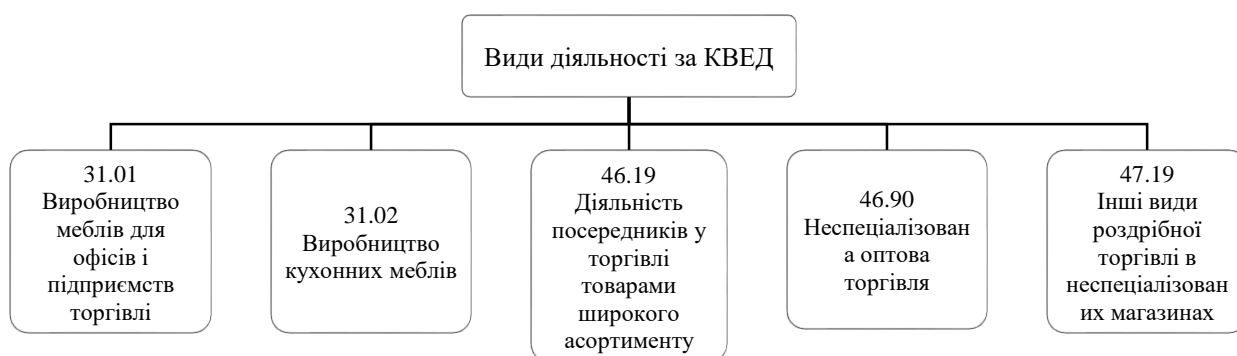


Рис.2.4 Види діяльності ТОВ «Саліта-Трейд»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Свою місію компанія формулює так: створювати офісні меблі для будь-якого робочого простору, надихаючи клієнтів на нові цілі, орієнтуючись на високий рівень розробки і світові досягнення меблевого ринку [86].

Основна спеціалізація підприємства – проектування, виробництво, продаж і монтаж меблів, панелей для офісів і готелів, обладнання для магазинів, серійних та індивідуальних проектних рішень для дому.

Організаційна структура ТОВ «Саліта-Трейд» – це один із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства. Вона регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів.

Розглянувши більш детально організаційну структуру, можна сказати

що на ТОВ «Саліта-Трейд» діє лінійна організаційна структура управління. Компанія поділяється на декілька підрозділів, в яких є свій керівник та певний обсяг робіт, тобто в кожному підрозділі є певні функції і обов'язки (рис. 2.5).

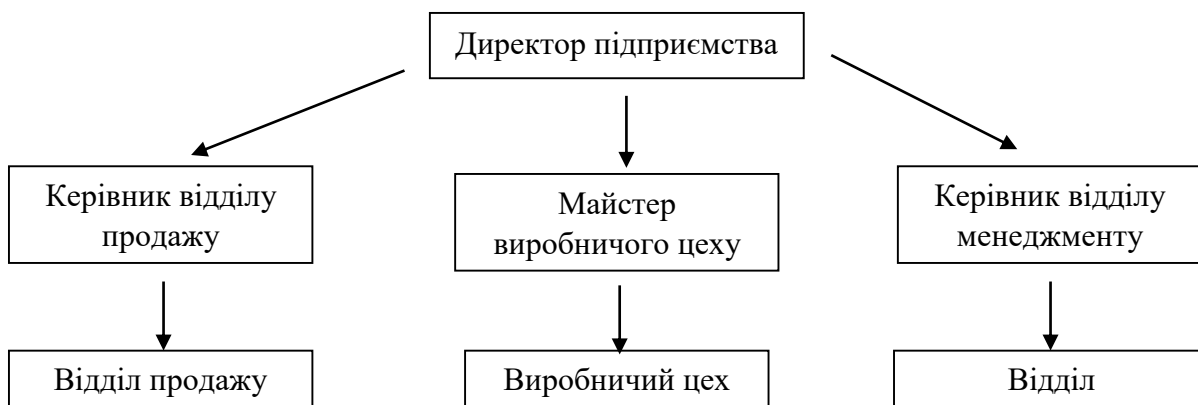


Рис. 2.5 Загальна схема структури управління ТОВ «Саліта-Трейд»

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Зображена організаційна структура є однією з найпростіших форм ОС – лінійною. Характерною її ознакою є те, що між елементами структури існує лише однолокальні взаємодії. У кожного працівника є свій прями керівник, який виконує в межах свого підрозділу усі адміністративні функції.

З наведеної схеми організаційної структури управління ТОВ «Саліта-Трейд» видно, що до її складу входять:

- 1) відділ продажу – здійснює консультування в оффлайн та онлайн магазинах, виявляє потреби клієнта, розробляє дизайнерські проекти та оформляє договір;
- 2) виробничий цех – займається виготовленням меблевих конструкцій, окремих деталей;
- 3) відділ менеджменту має декілька напрямків діяльності – займається закупівлею матеріалів, організацією доставки та збирання меблів, контролює фінансові операції, створює рекламні кампанії, модерує веб-сайт, організовує розробку та удосконалення асортименту.

Підприємство, в першу чергу, орієнтується на задоволення потреб клієнта. Великими замовниками є такі компанії: мобільна мережа «Київстар», аеропорт «Бориспіль», міжнародна ІТ-компанія «GlobalLogic», представництво «Vivo» в Україні, американська ІТ-компанія «Eram», китайська мережа магазинів «MiniSO», національний провайдер «Vega Telecom».

Підприємство не має власної сировини для виготовлення меблів, тому залежить від постачальників якісних матеріалів. При заключенні договору на постачання особлива увага приділяється вартості, умовам оплати, можливості відстрочити оплату, відгукам про постачальника та його імідж, розташуванню складів. Перелік постачальників зазначено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### **Основні постачальники матеріалів ТОВ «Саліта-Трейд»**

Компанія	Сировина
ВіЯр	Меблева фурнітура, деревинностружкова плита, деревинноволокниста плита.
РОСТ	Стільниці, кромки, фурнітура меблева, клей.
Кронас	Фурнітура, OSB-плита, ДСП, ДВП, МДФ, фасади.
Тетморал	Плівка ПВХ, акриловий камінь.
ВДМ Груп	Плівки ПВХ, Кромки ПВХ, натуральний шпон, акрилові панелі.
Гольцсервіс	ПВА клей, ПУР клей, клей-розплав.

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Під час оформлення замовлення дизайнери можуть скласти дизайн приміщення, щоб розуміти загальну стилістику. Також можливе 3D моделювання меблів. Підприємство надає послуги доставки, збирання на об'єкті клієнта, гарантійне обслуговування меблів.

Для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно достовірно оцінювати фінансовий стан підприємства. Для аналізу конкурентоспроможності перш за все потрібно проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд» (табл. 2.2). Дані показники це розрахунки, засновані на фінансових та бухгалтерських звітах

та іншій інформації, що використовуються для характеристики фінансової структури.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд»**

Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі	тис.грн	82930,72	90652,14	7721,42	9,31
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	38721,40	40860,93	2139,53	5,53
Собівартість продукції	тис.грн	33465,28	34967,40	1502,12	4,49
Адміністративні витрати	тис.грн	2975,84	3039,12	63,28	2,13
Витрати на збут	тис.грн	2107,20	2651,18	543,98	25,82
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	38548,32	40657,70	2109,38	5,47
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис.грн	173,08	203,23	30,15	17,42
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	141,93	166,65	24,72	17,42
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	99,55	99,50	-0,05	-0,05
Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,37	0,41	0,04	-
Рентабельність продукції	%	0,45	0,50	0,05	-

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Проаналізувавши дані табл. 2.2 можемо сказати, що більшість показників в 2020 році зросли у порівнянні із 2019 роком. Показник обсягу виробництва продукції в 2019 році становив 82930,72 тис.грн, а вже в 2020 році – 90652,14 тис.грн, тобто збільшився на 7721,42 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації в 2020 році збільшився на 5,53% (2139,53 тис.грн) у порівнянні із базовим 2019 роком. Це є одним з найбільш важливих критеріїв при оцінці діяльності підприємства.

Також бачимо збільшення собівартості продукції в 2020 році (34967,40 тис.грн). Це може свідчити про зростання ціни на сировину та витратні матеріали.

В 2020 році на 25,82 % збільшились витрати на збут, у порівнянні із базовим 2019 роком. Збільшення фінансування відділу збуту можна пояснити збільшенням конкуренції на ринку та розроблення оптимальних схем взаємодії з клієнтами.

Позитивної динаміки в 2020 році зазнають показники прибутку від реалізації та чистого прибутку. Прибуток від реалізації збільшився на 30,15 тис.грн (17,42 %). Чистий прибуток в 2019 році становив 141,93 тис.грн, в 2020 році збільшився на 17,42% (166,65 тис.грн).

Аналіз діяльності підприємства неможливий без характеристики його асортименту, за допомогою якого можливо суттєво підвищувати конкурентоспроможність організації на ринку.

Формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку, збереження бажаного прибутку на тривалий період часу надзвичайно актуально для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними. Більш глибоку якісну оцінку товарної пропозиції можна одержати, вивчаючи асортимент продукції підприємства.

Обсяг і структура асортименту характеризуються показниками глибини, широти, гармонійності та насиченості асортименту.

Характеристика товарної номенклатури ТОВ «Саліта-Трейд» зображена в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3*

### **Товарна номенклатура асортименту підприємства**

Глибина	Ширина		
	Меблі для офісу	Меблі для дому	Меблі для готелів
	Кабінети керівника	Шафи-купе	Ресепшн
	Місця для персоналу	Вітальні	Приймальні
	Конференц-столи	Спальні	Кімнати відпочинку
	Стійки секретаря	Кухні	

*Джерело: сформовано автором*

Отже, за шириною асортимент має 3 асортиментні групи, які в свою чергу поділяються на 11 видів меблевих товарів. Ми бачимо достатньо глибокий асортимент на підприємстві, що надає змогу задовольнити потреби різних споживчих сегментів, пропонувати широкий діапазон цін.

Асортимент є гармонійним, маємо високий ступінь близькості між товарами з точки зору використання, вимог до організації виробництва, каналів дистрибуції та інших показників.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд»**

Питання вивчення конкурентоспроможності підприємства є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для підприємств-виробників, зокрема. У ринкових умовах висока конкурентоспроможність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку.

Конкуренція неподільно пов'язана з конкурентними перевагами, які в свою чергу формують конкурентоспроможність. Для того, щоб здійснити оцінювання конкурентоспроможності меблевої компанії, необхідно порівняти важливі показники підприємства з аналогічними показниками конкурентів. Це дозволить визначити майбутню стратегію організації, використати конкурентні переваги та усунути наявні недоліки.

В розділі 1 було досліджено методологію застосування матричних методів, зокрема, методу «аналізу ієрархій», розробленого Т. Сааті. Використовуючи цей метод, нами було проведено аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд», який включає 5 етапів:

- I етап – вибір факторів конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд»;
- II етап – визначення пріоритетності факторів;

- III етап – оцінка показників узгодженості для визначення достовірності вибірки;
- IV етап – оцінка кожного з факторів даного сегмента ринку;
- V етап – побудова зведеної матриці конкурентоспроможності підприємств галузі.

I етап. Нехай найбільш вагомими для оцінки конкурентоспроможності підприємства є наступні фактори: конкурентоспроможність продукції (Конк.прод.), електронна торгівля (Елект.торг.) та організація виробництва (Орган. вир.).

На II етапі ми визначаємо пріоритетність факторів. Для цього необхідно зробити попарні порівняння факторів на основі домінування одного з елементів над іншим (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Загальні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств

	Конк.прод.	Елект. торг.	Орган. вир.	Розрахунок		Вектор пріоритетів
Конк.прод.	1	3	2	$\sqrt[3]{6} = 1,817$	$1,817/3,367=$	0,54
Елект. торг.	1/3	1	1/2	$\sqrt[3]{\frac{1}{6}} = 0,55$	$0,55/3,367=$	0,163
Орган. вир.	1/2	2	1	$\sqrt[3]{\frac{1}{1}} = 1$	$1/3,367=$	0,297
Разом	11/6	6	3,5	3,367		1

*Джерело: сформовано автором*

Отже, згідно даних табл. 2.4 найбільш вагомим елементом у формуванні конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції. Також бачимо легку перевагу фактору організації виробництва над електронною торгівлею.

III етапом аналізу є оцінка показників узгодженості для визначення достовірності вибірки. Нормальним вважається відхилення до 10%.

Відхилення від узгодженості можуть бути виражені величиною, яка називається індексом узгодженості (ІУ). Його визначають за формулою:

$$IU = \frac{|\lambda_{\max} - n|}{(n-1)} \quad (2.1)$$

В табл. 2.5 розрахуємо показники узгодженості попередньої матриці (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.5

### Показники узгодженості

Показник	Значення
$\lambda_{\max}$	$11/6 * 0,54 + 6 * 0,163 + 3,5 * 0,297 = 3,0075$
ІУ	$ 3,0075 - 3  / (3-1) = 0,00375$

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, відхилення від узгодженості (похибка) становить 0,375%.

На IV етапі необхідно оцінити кожен з факторів сегмента ринку меблів. Для порівняння було обрано ще 2 конкурентні підприємства – «Engran» та «Gamma Style», які також реалізують меблі для офісних приміщень, орієнтовані на однакові ринки збуту (Київ та Київська, обл.), мають веб-сайт, а отже використовують методи електронної комерції.

Конкурентоспроможність продукції підприємства «Саліта-Трейд» можна оцінити за структурою асортименту організації (табл.2.6).

Таблиця 2.6

### Порівняльна матриця асортименту підприємств

	«Саліта-Трейд»	«Engran»	«Gamma Style»	Розрахунок	Вектор пріоритетів
«Саліта-Трейд»	1	3	1/2	1,518	0,324
«Engran»	1/3	1	1/4	1,165	0,249
«Gamma Style»	2	4	1	2	0,427
Разом	1,333	8	1,75	4,683	1

*Джерело: сформовано автором*

Отже, з табл. 2.6 бачимо, що за структурою асортименту найпріоритетнішим є підприємство «Gamma Style».

Розрахуємо індекс узгодженості (ІУ) (див. формулу 2.1).

$$\Lambda_{\max} = 1,33 * 0,324 + 8 * 0,249 + 1,75 * 0,427 = 3,17$$

$$ІУ = | 3,17 - 3 | / (3-1) = 0,085$$

Відхилення від узгодженості (похибка) становить 8,5%, що за правилом Т. Сааті є нормою.

Електронну торгівлю пропонуємо оцінювати за рекламною політикою підприємства, зокрема організація реклами в мережі Інтернет (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Порівняльна матриця рекламної політики

	«Саліта-Трейд»	«Engran»	«Gamma Style»	Розрахунок	Вектор пріоритетів
«Саліта-Трейд»	1	1/3	2	0,873	0,238
«Engran»	3	1	4	2,289	0,625
«Gamma Style»	1/2	1/4	1	0,5	0,137
Разом	9/2	1,58	7	3,662	1

*Джерело: сформовано автором*

Згідно табл. 2.7 найбільш конкурентоспроможним за фактором організації реклами в мережі Інтернет є підприємство «Engran».

Розрахуємо індекс узгодженості (ІУ) (див. формулу 2.1).

$$\Lambda_{\max} = 9/2 * 0,238 + 1,58 * 0,625 + 7 * 0,137 = 3,018$$

$$ІУ = | 3,018 - 3 | / (3-1) = 0,009$$

Відхилення від узгодженості (похибка) становить 0,9, тому результат вектору пріоритетів можемо вважати правильним.

Для ринку меблів та досліджуваних підприємств організацію виробництва можемо оцінювати за матеріально-технічним забезпеченням виробничого цеху (табл. 2.8).

**Порівняльна матриця матеріально-технічного забезпечення  
виробничого цеху**

	«Саліта-Трейд»	«Engran»	«Gamma Style»	Розрахунок	Вектор пріоритетів
«Саліта-Трейд»	1	1/3	2	0,873	0,262
«Engran»	3	1	2	1,817	0,548
«Gamma Style»	1/2	1/2	1	0,630	0,19
Разом	9/2	11/6	5	3,32	1

*Джерело: сформовано автором*

Отже, в табл. 2.8 за організацією матеріально-технічного забезпечення виробничого цеху, найкращі позиції займає підприємство «Engran».

Розрахуємо індекс узгодженості (ІУ) (див. формулу 2.1).

$$\Lambda_{\max} = 9/2 * 0,262 + 11/6 * 0,548 + 5 * 0,19 = 3,13$$

$$ІУ = | 3,13 - 3 | / (3-1) = 0,065.$$

Отже, індекс узгодженості 6,65%, що є меншим за 10%, тому судження, зображені у матриці, є узгодженими.

Завершальним V етапом методу аналізу ієрархій, розробленого американським математиком Томасом Сааті, є побудова зведеної матриці в результаті якої обчислюється загальна пріоритетність кожного досліджуваного підприємства з урахуванням пріоритету факторів (табл. 2.9). Найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство з максимальним значенням рангу.

Таблиця 2.9

**Зведена матриця конкурентоспроможності підприємств**

Фактор \ Підприємство	Конк. прод.	Орган. вироб.	Елект. торг.	Загальна пріоритетність	Ранг
«Саліта-Трейд»	0,54	0,297	0,163	$0,54 * 0,324 + 0,297 * 0,262 + 0,163 * 0,238 = 0,292$	3
«Engran»	0,249	0,548	0,625	$0,54 * 0,249 + 0,297 * 0,548 + 0,163 * 0,625 = 0,399$	1
«Gamma Style»	0,427	0,19	0,137	$0,54 * 0,427 + 0,297 * 0,19 + 0,163 * 0,137 = 0,309$	2

*Джерело: сформовано автором*

Вектор пріоритетів згідно даних табл. 2.9 найбільший ранг має підприємство «Engran».

Результати дослідження конкурентоспроможності методом «аналізу ієрархій» за трьома факторами: конкурентоспроможність продукції, електронна торгівля та матеріально-технічне забезпечення виробничого цеху, свідчать про те, що серед досліджуваних підприємств найвищий рівень конкурентоспроможності спостерігається у підприємства «Engran» (0,399). На другому місці підприємство «Gamma Style» (0,309), а на останньому з невеликим відривом – підприємство «Саліта-Трейд» (0,292).

Проведений аналіз дає змогу наглядно оцінити рівень розвитку ТОВ «Саліта-Трейд». Із вищезазначеного аналізу видно, що на підприємстві найвищий фактор конкурентоспроможності має показник конкурентоспроможності продукції. Проте електронну торгівлю, зокрема розвиток веб-сайту, потрібно удосконалювати. На основі показників зведеної матриці можна орієнтуватися щодо розробки та впровадження нових стратегій розвитку ТОВ «Саліта-Трейд».

Ще одним методом дослідження конкурентоспроможності даного підприємства було обрано матричний метод, розроблений компанією «McKin-sey» і «General Electric». За методикою виконання, описаною в розділі 1, необхідно побудувати матрицю «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (матрицю Мак-Кінсі).

Будуючи матрицю «привабливість ринку – конкурентоспроможність» для ТОВ «Саліта-Трейд» необхідно охарактеризувати два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (СГП).

Індикаторами привабливості ринку оберемо: темпи зростання ринку, рентабельність, чутливість до цін, рівень конкуренції, концентрація ринку, державне регулювання ринку (див. табл. 2.10).

Для визначення конкурентоспроможності СГП використаємо такі показники: абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, рівень цін, розширеність асортименту, рекламна діяльність (див. табл. 2.11).

В табл. 2.11 і табл. 2.12 кожному показнику присвоюємо ранг (за п'ятибальною шкалою; найнижчий при цьому ранг – 1), після чого визначаємо зважену оцінку показників з урахуванням отриманої оцінки і коефіцієнта вагомості.

Таблиця 2.10

**Визначення показників індикатора «привабливість ринку» для  
ТОВ «Саліта-Трейд»**

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників					Загальні оцінки для СГП				
		Кабінети керівника	Конференц-столи	Місця для персоналу	Ресепшн	Меблі для дому	Кабінети керівника	Конференц-столи	Місця для персоналу	Ресепшн	Меблі для дому
темпи зростання ринку	0,1	3	3	4	3	1	0,3	0,3	0,4	0,3	0,1
дистриб'юторська мережа	0,2	5	4	3	3	3	1	0,8	0,6	0,6	0,6
чутливість до цін	0,1 5	2	4	4	3	4	0,3	0,6	0,6	0,45	0,6
рівень конкуренції	0,2	4	4	3	4	2	0,8	0,8	0,6	0,8	0,4
концентрація ринку	0,2	3	4	5	5	5	0,6	0,8	1	1	1
державне регулювання ринку	0,1 5	1	2	3	2	2	0,15	0,3	0,45	0,3	0,3
Разом:	1	-	-	-	-	-	3,15	3,6	3,65	3,45	3

*Джерело: сформовано автором*

За даними табл. 2.10 бачимо, що найбільш привабливим товаром ТОВ «Саліта-Трейд» для ринку є СГП «місця для персоналу» (3,65) та «конференц-столи» (3,6).

Найгірший показник у СГП «меблі для дому» (3). Це пояснюється тим, що виробництво офісних меблів є профільною продукцією, а категорії «меблі для дому» не приділяється достатньо уваги.

**Визначення показників індикатора «конкурентоспроможність» для  
ТОВ «Саліта-Трейд»**

Показники	Коефіцієнт	Ранг показників					Загальні оцінки для СГП				
		Кабінети керівника	Конференц-столи	Місця для персоналу	Ресепшн	Меблі для дому	Кабінети керівника	Конференц-столи	Місця для персоналу	Ресепшн	Меблі для дому
абсолютна ринкова частка	0,1	1	2	3	2	1	0,1	0,2	0,3	0,2	0,1
відносна ринкова частка	0,2	3	4	4	3	2	0,6	0,8	0,8	0,6	0,4
рівень цін	0,15	4	3	3	4	3	0,6	0,45	0,45	0,6	0,45
розширеність асортименту	0,3	5	4	5	3	2	1,5	1,2	1,5	0,9	0,6
Рекламна діяльність	0,25	4	3	3	2	1	1	0,75	0,75	0,5	0,25
Разом:	1	-	-	-	-	-	3,8	3,4	3,8	2,8	1,8

*Джерело: сформовано автором*

З даних табл. 2.11 бачимо, що найбільш конкурентоспроможними СГП ТОВ «Саліта-Трейд» є кабінети керівника (3,8) та місця для персоналу (3,8).

На основі даних табл. 2.10 та 2.11 побудуємо багатофакторну матрицю «привабливість-конкурентоспроможність» ТОВ «Саліта-Трейд» (рис. 2.6).

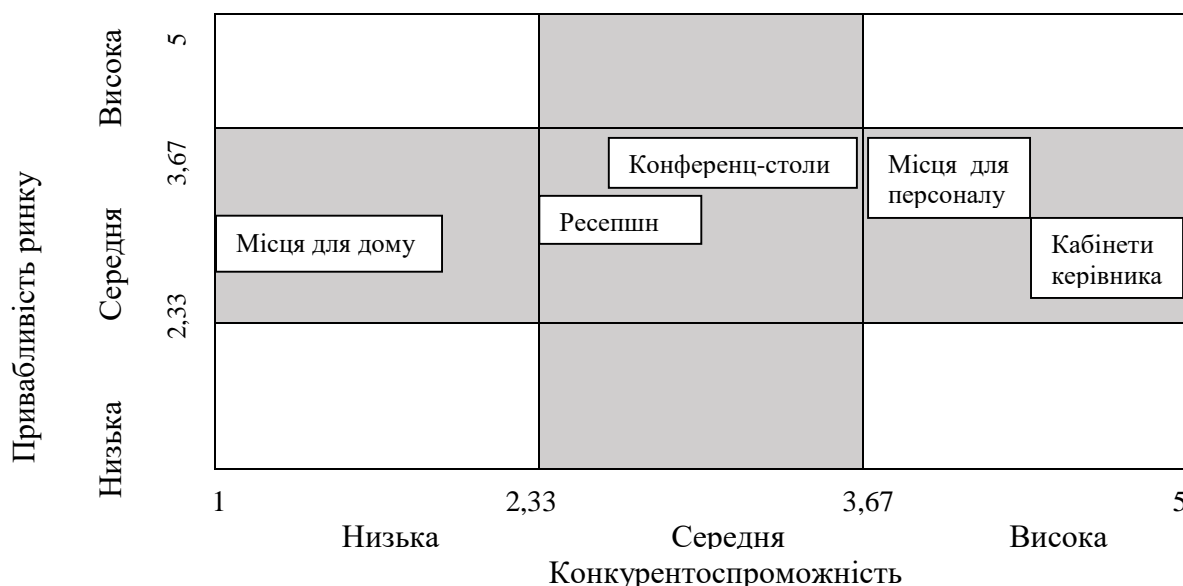


Рис. 2.6 Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» ТОВ «Саліта-Трейд»

*Джерело: сформовано автором*

Аналізуючи рис. 2.6 можемо зазначити, що товарні групи «місця для персоналу» та «кабінети керівника» мають високі конкурентні позиції та середню привабливість ринку. Для позицій, які потрапили в даний квадрант, потрібно утверджувати лідерство на ринку. Стратегіями розвитку можуть бути: додаткове інвестування двох найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на виробництві.

До зони вибіркового росту потрапили ресепшн та конференц-столи. Дана зона має середні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП. Для досягнення високих прибутків необхідний розвиток та удосконалення, інакше доведеться виключити ці товарні позиції з асортименту. Доречним буде застосовувати стратегії вибіркового розвитку, наприклад, пошук шляхів отримання конкурентних переваг меблевих товарів.

Категорія меблі для дому займає найгірші позиції в асортименті – низьку конкурентоспроможність та середню привабливість ринку. Для даного СГП потрібно використовувати стратегію збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, якщо це є можливим, або ж поступово скорочувати інвестиції та зовсім виключити товарну позицію з асортименту.

Із сукупності графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що описані в розділі 1, було обрано метод багатокутника конкурентоспроможності. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремого підприємства.

Метод було використано для цільового порівняння досліджуваного підприємства та фірм-конкурентів, на основі якого ми визначили переваги та недоліки продукту, знайшли слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Для порівняння було обрано ще дві конкурентні компанії – «М-Концепт» і «Форт-Меблі», тому що підприємства мають таку ж цільову аудиторію, задовольняють аналогічні потреби споживачів та знаходяться в межах тієї ж території.

Характеризувати обрані підприємства будемо за наступними факторами: асортимент, цінова політика, виробничі потужності, ефективність просування, імідж.

Для визначення середньої рейтингової оцінки було проведено анкетування респондентів за 5-ти бальною шкалою, де 1 – найгірше значення, 5 – найкраще значення (див. додат. В). На основі цих даних можемо побудувати зведену таблицю конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд», ТОВ «М-Концепт» і ТОВ «Форт-Меблі» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Рейтингова оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» та його основних конкурентів**

Фактор конкурентоспроможн.	Вагомість фактора	Саліта-Трейд		М-Концепт		Форт-Меблі	
		Середня рейтингова оцінка	Середня зважена оцінка	Середн бальна оцінка	Середн зваже на оцінка	Середня бальна оцінка	Середн. зважена оцінка
Асортимент	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Цінова політика	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Виробничі потужності	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Ефективність просування	0,3	3	0,9	2	0,6	4	1,2
Імідж	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Коефіцієнт конкурентоспроможн.	1		3,9		2,9		3,8

*Джерело: сформовано автором*

Отже, аналізуючи дані табл. 2.13, ми бачимо найкращий коефіцієнт конкурентоспроможності у ТОВ «Саліта-Трейд» (4,1), проте фактор ефективності просування потрібно удосконалити. Друге місце займає ТОВ «Форт-Меблі» (3,8), бачимо два фактори конкурентоспроможності, що потребують удосконалення – виробничі потужності та імідж.

Та найгірший показник конкурентоспроможності, у порівнянні з двома фірмами-конкурентами, має ТОВ «М-Концепт» (3,2).

На основі даних табл. 2.13 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд», ТОВ «М-Концепт» і ТОВ «Форт-Меблі» (рис. 2.7).

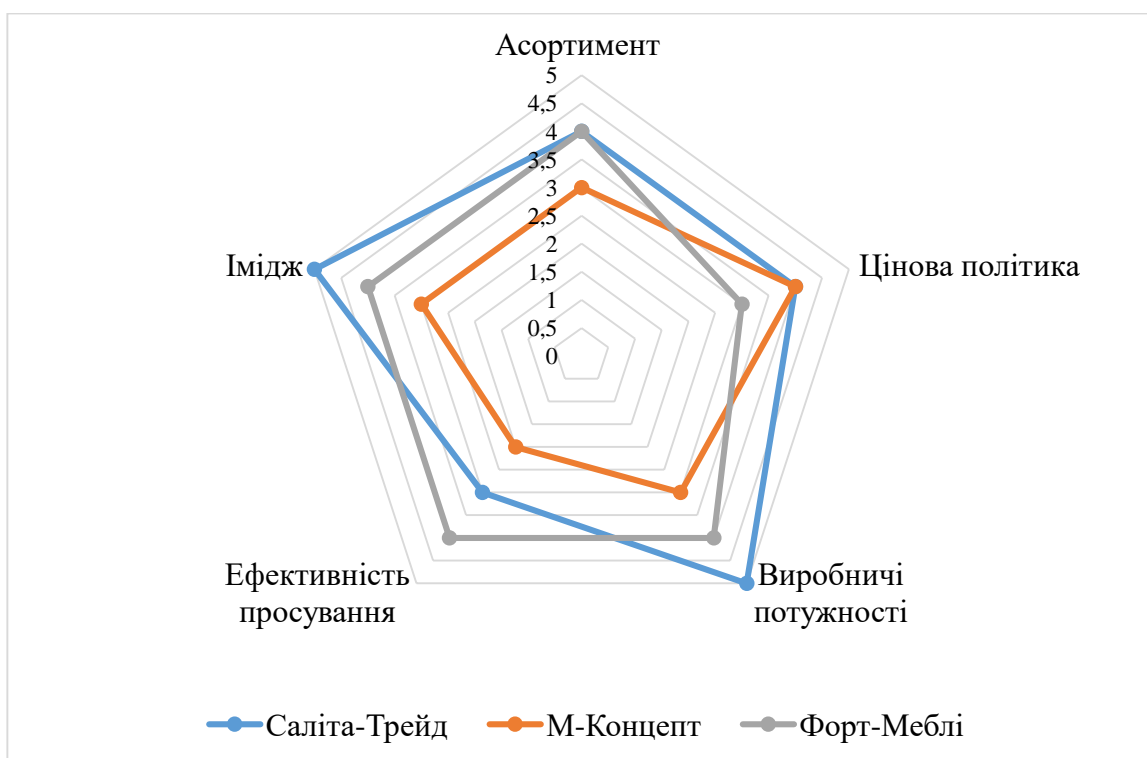


Рис. 2.7 Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» та його основних конкурентів

*Джерело: сформовано автором*

Отже, на рис. 2.7 бачимо, що ТОВ «Саліта-Трейд» має переваги за декількома факторами конкурентоспроможності: виробничі потужності та імідж. За показниками цінової політики та асортименту ТОВ «Саліта-Трейд» та ТОВ «Форт-Меблі» мають однакові показники.

Фактор ефективності просування необхідно удосконалювати. Важливо зазначити, що за ціновою політикою підприємство «Саліта-Трейд» конкурує з ТОВ «М-Концепт».

## **2.4. Аналіз використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності ТОВ «Саліта-Трейд»**

Умови функціонування сучасної економіки, яка характеризується гострою конкуренцією, вимагають від керівництва компаній постійної модернізації бізнес-процесів підприємства, використання інноваційних технологій. Впровадження технологій електронної комерції дозволяє сучасним українським підприємствам автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, надаючи індивідуальне обслуговування в зручний час, ефективно організувати зворотний зв'язок, своєчасно отримувати маркетингову інформацію і на цій основі приймати ефективні, обґрунтовані маркетингові рішення, проводити високоефективні рекламні кампанії. Отже використання новітніх технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Завдяки сучасним технологіям ТОВ «Саліта-Трейд» активно використовує можливості електронної комерції для утримання конкурентних позицій та розвитку на ринку. Підприємство реалізує свої товари через веб-сайт (<https://salita.ua/>). Поєднуючи дві моделі організації бізнесу – онлайн та оффлайн, організація має низку переваг перед конкурентами, що з тих чи інших причин не використовують електронну комерцію, це:

- нижчі ціни для споживачів у порівнянні з традиційними меблевими салонами (за рахунок зменшення невиробничих витрат підприємства електронної комерції мають можливість оптимізувати цінову політику);
- доступність інформації про товари в Інтернет-магазинах у режимі реального часу цілодобово без вихідних;
- можливість обміну відгуками про меблі, обслуговування, а також їх пошуку через соціальні мережі, спільноти, блоги тощо;
- зниження обсягу вкладень в бізнес (зникає потреба в купівлі чи оренді великих торговельних площ, торговельного обладнання);

- можливість роботи в режимі цілодобового доступу та інтерактивного спілкування із споживачем через сайт;
- зручність проведення маркетингових досліджень (зокрема якісна сегментація клієнтів, використання CRM (Customer Relationship Management), Google Analytics).

До аналізу сайту потрібно підходити комплексно, аналізуючи 4 метрики ефективності:

- 1) технічні фактори (швидкість індексації, завантаження, коректність відкриття сторінок, коду, посилань);
- 2) SEO (позиції в пошуку, трафік, семантичне ядро);
- 3) юзабіліті (поведінкові чинники – кількість результатів пошуку, повернень, відмов, час на сайті, використання функції пошуку);
- 4) комерційні фактори(кількість постійних клієнтів, замовлень, продажів, дзвінків, сума чека, рівень конверсії).

За технічною характеристикою ми бачимо, що сайт підприємства має коректний код html, який забезпечує відображення вмісту веб-сторінок (зображення, посилання, структурний текст). Сайт адаптовано до мобільної версії та сторінки оптимізовано для різних операційних систем.

Сайт швидко завантажується, відсутня складна анімація, непрацюючі посилання. Сторінки оформлені в однаковому дизайні, продумана структура, немає дублів, що покращує сприйняття та пошук інформації. На головній сторінці сайту ми бачимо загальну інформацію про виробника, наявний асортимент, сертифікати якості матеріалів. Чітко та зрозуміло оформлена шапка сайту, є всі необхідні контактні дані. Кожна сторінка має посилання до головної сторінки, пошук по сайту та доступ до підрозділів.

Щоб прослідкувати рівень залучення електронної комерції на ТОВ «Саліта-Трейд» необхідно оцінити ефективність роботи корпоративного сайту та його основних показників за допомогою спеціальних метрик – КРІ.

Key Performance Indicators це набір метрик, які відображають продуктивність діяльності організації в досягненні поставлених цілей.

Оскільки найважливішою функцією веб-сайту є залучення нових відвідувачів, отже аналіз варто почати з джерел трафіку. В табл. 2.13 розглянемо основні джерела трафіку ТОВ «Саліта-Трейд» та порівняємо показники з основними конкурентами. Для порівняння було обрано конкурентні компанії «Enran», «Gamma Style», «M-Concept», тому що вони реалізують схожі асортиментні категорії товарів, мають однаковий регіон розповсюдження (Київ, Київська область).

*Таблиця 2.13*

**Джерела трафіку на сайт ТОВ «Саліта-Трейд» та на сайт основних конкурентів (15.11.2020-15.12.2020 р.)**

	Організація, адреса сайту	Джерело трафіку, осіб	
		Органічний	Платний
1	Саліта-Трейд <a href="https://salita.ua/">https://salita.ua/</a>	344	465
2	Enran <a href="https://enran.ua/">https://enran.ua/</a>	2400	27
3	Gamma Style <a href="https://gamma-style.ua/">https://gamma-style.ua/</a>	1600	33
4	M-Concept <a href="https://m-concept.ua/ru/">https://m-concept.ua/ru/</a>	216	8

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Отже, з табл. 2.12 ми бачимо, що підприємство «Enran» має найбільші показники органічного трафіку – 2400 осіб, проте з платних джерел на сайт організації перейшло лише 27 осіб. Досліджуване підприємство «Саліта-Трейд» за період 15.11.2020-15.12.2020 р. має дуже близькі показники органічного та платного трафіку (465 та 344 осіб відповідно), що може свідчити про хорошу видимість сайту в пошукових мережах, добре налаштовані канали реклами.

Щоб збільшити охоплення цільової аудиторії, необхідно розуміти де саме посувати веб-сайт, адже кожен тип трафіку дозволяє залучити різну цільову групу, важливо залучити тих, хто здійснює конверсію (цільову дію), таким чином підвищуючи рівень конкурентоспроможності підприємства.

Більш детально джерела трафіку ТОВ «Саліта-Трейд» розглянемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Характеристика джерел трафіку на сайт <https://salita.ua/>**

**(15.11.2020-15.12.2020 р.)**

Джерела трафіку	Відвідувачі сайту, осіб	Показник виходів, %	К-ть відвіданих сторінок/сеанс, шт	Середня тривалість сеансу, хв
Прямий	6	0	6	13:56
Платна реклама у пошуковій мережі	465	21,50	9	16:41
Соціальні мережі	21	28,57	4	07:30
Органічний	344	5,23	5	11:27
Перехід за посиланням	8	50	3	05:12
Разом	844	-	-	-

*Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства*

Аналізуючи дані табл. 2.14, можемо зазначити наступне: найбільше відвідувачів сайту забезпечує платний трафік (465 осіб), тобто користувач відвідує на сайт, перейшовши за посиланням, яке є рекламою, що імітує результати пошуку. Це вказує, що підприємство використовує рекламні сервіси за допомогою яких сайт організації відображається один із перших в пошуковій видачі, що суттєво допомагає підвищувати рівень конкуренції. Показник виходів вказує, що близько 100 користувачів (21,50%) переглянули тільки одну сторінку сайту та закрили його. В середньому під час одного сеансу відвідується 9 сторінок протягом 16:41 хв.

За прямим пошуковим трафіком сайт підприємства «Саліта-Трейд» за період 15.11.2020-15.12.2020 рр. відвідало 6 осіб. Це вид трафіку за яким користувач заходить на веб-сайт, безпосередньо вводячи в пошуку URL-адресу. В середньому користувачі провели на сайті 13:56 хв кожен з яких переглянув декілька сторінок сайту, про що свідчить відсоток виходів.

Трафік із соціальних мереж забезпечив 21 нові переходи на сайт. ТОВ «Саліта-Трейд» має активні сторінки в соціальних мережах, тому це

користувачі, що перенаправляються на сторінку товару через публікації у Facebook та Instagram. Проте ми бачимо, що близько 28% (6 осіб) відразу покинули сайт. Інші 72% відвідувачів провели на сайті приблизно 07:30 хв.

За допомогою органічного трафіку сайт відвідало 344 особи, що є досить хорошим показником, тому що користувачі переходять на сайт, вибираючи запропоновані результати пошукової системи. Тобто щоб отримувати високі показники органічного трафіку сторінка повинна займати високі позиції в пошуковій видачі. За органічним трафіком маємо відносно низький показник виходів – 5,23%, за сеанс відвідували близько 5 сторінок, що в середньому займає 11:27 хв часу.

За посиланнями, розміщеними на інших сайтах, маємо 8 відвідувачів сайту ТОВ «Саліта-Трейд». Також вказується найбільший показник виходів – 50% від загального обсягу та інші 4 особи відвідали всього 3 сторінки сайту протягом 05:12 хв.

На даному етапі розвитку, для підвищення конкурентоспроможності все більше меблевих підприємств використовує технології електронної комерції, тому для ефективного управління бізнесом в Інтернеті, необхідно відслідковувати шлях клієнта від моменту, коли товар привернув його увагу і до моменту купівлі.

Для цього доречним є використання концепції воронки продажів. Пропонуємо оцінювати сегменти воронки за допомогою метрик ефективності.

Воронка продажів є графіком, що нагадує перевернуту піраміду: верхня широка частина показує, скільки клієнтів знаходяться на початковій стадії процесу продажів (виражають зацікавленість, ведуть переговори і т.д.), а нижня – зі скількома клієнтами вже укладено договір. Ідеальний варіант воронки продажів, в графічному зображенні виникає при максимальному наближенні форми та об'єму конуса до циліндру, тобто у випадку, коли всі потенційні клієнти стають фактичними.

Для розрахунку значень показників ефективності воронки продажів необхідно визначити наступні дані:  $N_{pc}$ ,  $N_{ic}$ ,  $N_{ec}$ , (кількість потенційних, зацікавлених та фактичних клієнтів відповідно),  $M_n$  (маркетингові витрати, спрямовані на реалізацію маркетингових заходів),  $D_n$  (дохід, отриманий в результаті реалізації маркетингових заходів). Для відстеження показників залучення клієнтів використано актуальну статистику сайту ТОВ «Саліта-Трейд» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Дослідження метрик ефективності воронки продажів  
через веб-сайт (<https://salita.ua/>), 2019-2020 р.**

Метрики ефективності воронки продажів	Роки дослідження		Відхилення Абсолютне, +/-
	2019	2020	
Кількість потенційних покупок ( $N_{pcn}$ ), чол.	20790	28510	7720
Кількість зацікавлених в купівлі, ( $N_{icn}$ ), чол.	5825	11400	5575
Кількість фактичних покупок, ( $N_{ecn}$ ), чол.	2159	4426	2267
Витрати на маркетингові заходи ( $M_n$ ), грн.	23190	28680	5490
Конверсія в обертанні ( $CONV_{ic}$ ), %	0,28	0,4	0,12
Конверсія в продажі ( $CONV_{ec}$ ), %	0,37	0,39	0,02
Ціна за покупку ( $P_{pcn}$ ), грн.	1,12	1,01	-0,11
Ціна за звернення ( $P_{icn}$ ), грн.	3,98	2,52	-1,47
Вартість продажу ( $S_{nn}$ ), грн.	10,74	6,48	-4,26

*Джерело: сформовано автором*

Аналізуючи дані табл.2.15, ми можемо побачити на скільки ефективними є маркетингові заходи підприємства, тобто просування веб-сайту в мережі та яким чином це впливає на підвищення конкурентоспроможності організації.

Отже, в 2020 році прослідковується збільшення витрат на маркетингові заходи на 5490 грн, відповідно збільшується кількість відвідувачів сайту зацікавлених в купівлі до 11400 чол., у порівнянні із показником 2019 року (5825 чол.), що в свою чергу призводить до збільшення фактичних покупок на 2276 чол. Конверсія в продажі в 2020 році має незначну тенденцію до

збільшення на 0,02%, при цьому бачимо зменшення ціни за покупку до 1,01 грн та на 4,26 грн впав показник вартості продажу.

Для кращого розуміння на рис.2.8 схематично зображено воронку продажів завдяки веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд» за 2019-2020 роки.

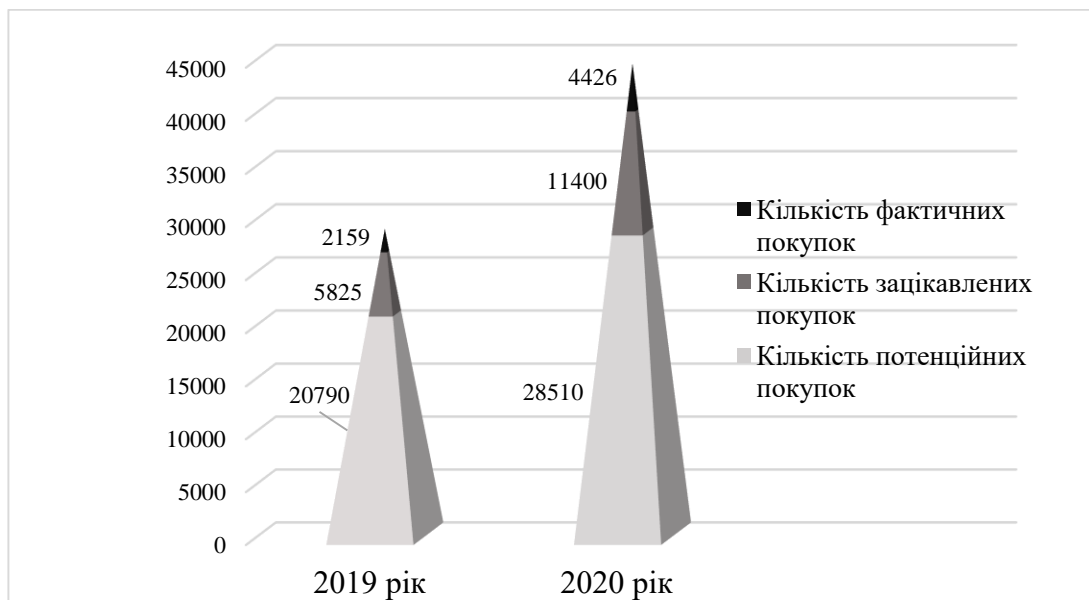


Рис. 2.8 Метрики воронки продажів ТОВ «Саліта-Трейд» за онлайн-продажами, чол.

*Джерело: сформовано автором*

Отже, використовуючи методи електронної комерції підприємство «Саліта-Трейд» в першу чергу отримує зростання обсягів продажу, підвищення рівня впізнаваності бренду та прихильності споживачів до підприємства.

Впроваджуючи маркетингові стратегії розвитку сайту, можна досягти підвищення ефективності роботи підприємства, та підвищення рівня конкурентоспроможності загалом. Крім того, підтримка корпоративного сайту не несе за собою значних затрат, тому така реклама продукції надзвичайно вигідна та результативна.

Під час аналізу другого розділу було охарактеризовано ринок, на якому функціонує підприємство. Виробництвом меблів в Україні займається понад 3 тисячі компаній-виробників. За структурою українського меблевого

виробництва 2019 р. виготовлення м'яких меблів займає 21%, офісних меблів 16%, меблів для кухні 10% та інших меблів 53%. Український ринок меблів сьогодні ділять такі великі виробники і продавці, як «Енран», «MERX», «LIVS», «Гербор», «Кухні України», «Екмі-меблі» та інші. Загалом вітчизняний меблевий ринок має великий потенціал до зростання, проте необхідними умовами є забезпечення збільшення купівельної спроможності населення, впровадження тренду на заміну старих меблів новими, а також стабілізації макроекономічних показників держави.

Також в роботі було розглянуто техніко-економічну характеристику господарської діяльності ТОВ «Саліта-Трейд». Охарактеризовано види діяльності за КВЕД та структуру управління підприємством. Характерною ознакою управління є те, що між елементами структури існує лише однолокальні взаємодії. У кожного працівника є свій прямий керівник, який виконує в межах свого підрозділу усі адміністративні функції.

Бачимо, що більшість показників в 2020 році зросли у порівнянні із 2019 роком. Чистий дохід від реалізації в 2020 році збільшився на 5,53% (2139,53 тис. грн.) у порівнянні із базовим 2019 роком. Це є одним з найбільш важливих критеріїв при оцінці діяльності підприємства. Позитивної динаміки в 2020 році зазнають показники прибутку від реалізації та чистого прибутку.

Для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» було використано матричний аналіз, метод «аналізу ієрархій», розроблений Т. Сааті. Проаналізувавши три конкурентні підприємства, ми бачимо, що на ТОВ «Саліта-Трейд» найвищий фактор конкурентоспроможності має показник конкурентоспроможності продукції. Проте електронну торгівлю, зокрема розвиток веб-сайту, потрібно удосконалювати. Ще одним методом дослідження конкурентоспроможності даного підприємства було обрано матричний метод, розроблений компанією «McKin-sey» і «General Electric». Побудувавши матрицю «привабливість-конкурентоспроможність», бачимо, що місця для персоналу та кабінети керівника мають високі конкурентні

позиції та середню привабливість ринку. Стратегіями розвитку можуть бути: додаткове інвестування двох найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на виробництві.

Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «Саліта-Трейд» також було побудовано багатокутник конкурентоспроможності.

Метод було використано для цільового порівняння досліджуваного підприємства та фірм-конкурентів, на основі якого ми визначили, що ТОВ «Саліта-Трейд» має переваги за декількома факторами конкурентоспроможності: виробничі потужності та імідж. А ефективність просування необхідно удосконалювати.

В даному розділі було проаналізовано використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності ТОВ «Саліта-Трейд». Було розглянуто основні показники роботи веб-сайту підприємства, проаналізовано джерела трафіку за 15.11.2021-15.12.2021 рік. Визначено, що найбільше відвідувачів сайту забезпечує платний трафік (465 осіб).

Для ефективного управління бізнесом в Інтернеті було оцінено сегменти воронки продажів підприємства через веб-сайт за допомогою метрик ефективності. Ми бачимо, що в 2021 році прослідковується збільшення витрат на маркетингові заходи, відповідно збільшується кількість відвідувачів сайту зацікавлених в купівлі до 11400 чол., у порівнянні із показником 15. 12. 2021 року (5825 чол.), що в свою чергу призводить до збільшення фактичних покупок на 2276 чол.

Можемо зробити висновок, завдяки методам електронної комерції підприємство «Саліта-Трейд» отримує зростання обсягів продажу, підвищення рівня впізнаваності бренду та прихильності споживачів до підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САЛІТА-ТРЕЙД» З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

#### **3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» з використанням технологій електронної комерції**

Аналізуючи діяльність ТОВ «Саліта-Трейд», можна зробити такий висновок – підприємство виготовляє конкурентоздатну продукцію та потребує подальшого розвитку. У результаті проведеного аналізу діяльності досліджуваної організації було виявлено певні недоліки. Необхідно удосконалювати діяльність у сфері електронної торгівлі та ефективність просування товарів на ринку.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням технологій електронної комерції можливо за рахунок підвищення загальної ефективності підприємства. Це можна втілити за рахунок використання більш ефективних сучасних апаратних пристроїв і програмного забезпечення, впровадження електронного документообігу, оптимізації ключових бізнес-процесів підприємства.

Оновлення програмного забезпечення та використання більш ефективних апаратних пристроїв дозволяє підприємству оптимізувати роботу виробництва, зменшити час на виготовлення меблів, тим самим досягти збільшення обсягу виробництва товару. Існує безліч різних програмних рішень для управління підприємством онлайн, які забезпечують відстеження, контроль надлишкових запасів, прогнозування попиту та функції планування запасів, відстеження ланцюгів поставок. Отже, оновивши програмне забезпечення на ТОВ «Саліта-Трейд» отримаємо всебічне зниження витрат внаслідок модернізації обладнання.

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності можна віднести детальне вивчення запитів споживачів. Оптимізація ключових бізнес-процесів повинна бути комплексною, починаючи від обробки першого дзвінка потенційного покупця і аналізу його поведінки при першому зверненні, до організації післяпродажного обслуговування покупця. Успішність компанії багато в чому залежить від того, наскільки вона добре знає своїх клієнтів, їх уподобання. Застосування CRM-систем (customer relationship management, управління взаємовідносинами з клієнтами), в тому числі і хмарних CRM-систем, допомагає підвищувати інтегрованість відділів продажів і виробництва з урахуванням запитів клієнтів

Рекомендацією щодо оцінювання рівня обслуговування клієнтів з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» є впровадження опитування клієнтів компанії щодо якості наданих послуг та програмних рішень товариства. Отримуємо підвищенні лояльності клієнтів, збільшення клієнтської бази та збільшення прибутку підприємства.

Одним з важливих напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства залишається постійна орієнтація на потреби клієнтів і управління їх прихильністю до конкретного бренду. Отже, потрібно зробити бізнес персоналізованим. Для цього маркетинговий відділ ТОВ «Саліта-Трейд» повинен надавати пропозиції відповідно до індивідуальних запитів покупців в потрібний час і в найбільш підходящому контексті, враховуючи їх поточні і довгострокові потреби. Вирішити це завдання пропонуємо за рахунок впровадження рекламної компанії веб-сайту підприємства.

Для просування сайту меблевого підприємства доцільним буде налаштування контекстної, банерної та таргетованої реклами за допомогою сервісу Google Ads. Таким чином клієнт бачить сайт в перших рядках пошукової видачі, очікується покращення ефективності просування підприємства та збільшення обсягів реалізації товару.

Зазначимо, що одним з трендів в сфері електронної комерції є ріст мобільного трафіку. Відповідно до цього, зростає попит на розробку

мобільних додатків для кращої взаємодії компаній зі споживачами товарів, або ж налаштування веб-сайту для різних операційних систем та браузерів.

Одним із напрямів підвищення конкурентоспроможності з використанням технологій електронної комерції підприємства «Саліта-Трейд» може бути вдосконалення роботи веб-сайту (<https://salita.ua/>) для мобільних пристроїв. За допомогою адаптованого сайту є можливість активніше пропонувати клієнтам нові серії меблів, формуючи попит; швидко вступати з потенційними покупцями в контакт, надавати допомогу клієнтам для ознайомлення з метою придбання ними товару.

### **3.2. Обґрунтування доцільності використання інструментів Google Ads для веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд»**

Для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» пропонуємо реалізувати як в короткостроковому, так і в середньостроковому періоді наступний захід: просування сайту підприємства за допомогою сервісу Google Ads. Для сайту меблевого підприємства доцільним буде налаштування контекстної, банерної та таргетованої реклами сайту.

Розрахуємо бюджет впровадження заходу (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### **Структура витрат на просування сайту в пошуковій системі Google**

№	Витрати	Сума, тис. грн.
1	Налаштування контекстної реклами	19,25
2	Налаштування банерної реклами	16,00
3	Налаштування таргетованої реклами	14,75
	Разом	50,00

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Отже, загальний бюджет проведення рекламної кампанії складе: 50,0 тис. грн.

Необхідно спрогнозувати можливий приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та визначити темп його приросту у відносному значенні, які матимуть місце в результаті впровадження заходу. Прогнозне значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі рекомендується визначати методом стандартного розподілу ймовірностей на основі даних, отриманих методом експертних оцінок (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис.грн.	502,22	500,00	504,00	490,00	505,00	510,00	508,00

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Величину прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість. Для цього визначимо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл.3.3).

Таблиця 3.3

### Середньоквадратичне відхилення

№	Результат експерта	Q <sub>сер</sub>	ΔQ <sub>i</sub>	ΔQ <sub>i</sub> <sup>2</sup>
1	490,0	502,74	-12,74	162,31
2	500,0	502,74	-2,74	7,51
3	502,22	502,74	-0,54	0,30
4	<u>504,0</u>	502,74	1,26	1,59
5	505,0	502,74	2,26	5,11
6	508,0	502,74	5,26	27,67
7	510,0	502,74	7,26	52,71
Разом				257,2

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність та типовість шляхом розрахунку коефіцієнта варіації.

$$\omega = \frac{6}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{сер}$  – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{сер})^2}{n}} \quad (3.2)$$

де  $Q_i$  – прогноз  $i$ -го експерта, грн.;

$n$  – кількість експертів.

$$\sigma = \sqrt{\frac{257,2}{7}} = 6,06$$

$$\omega = \frac{6,06}{502,74} \times 100\% = 1,21\%$$

Прогноз є достовірним, тому що коефіцієнт варіації менше 33%.

Далі величина прогнозного приросту чистого доходу може бути розрахована за формулою 3.3.

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6}, \quad (3.3)$$

де  $O$  – оптимістичний прогноз;

$П$  – песимістичний прогноз;

$B$  – найбільш вірогідний прогноз.

Найбільш вірогідний обсяг продажу – 504,0 тис. грн., песимістичний прогноз – 490,0 тис. грн., оптимістичний – 510,0 тис. грн.

$$ОП = \frac{510,0 + 4 \cdot 504,0 + 490,0}{6} = 502,66 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний приріст повних витрат визначає суму приросту змінних витрат та поточних витрат, пов'язаних із впровадженням заходу.

Необхідно зробити розрахунок витрат пов'язаних з організацією проведення заходу (налаштування реклами сайту допомогою сервісу Google Ads).

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно розрахувати частку приросту чистого доходу:

$$\frac{ОП}{ЧД} = \frac{502,66}{40860,93} * 100\% = 1,2\%,$$

де 40860,93 ЧД (виручка від реалізації 2020 рік).

ЧД(виручка від реалізації) в проектному році складе:

$$\text{ЧД} + \text{ОП} = 40860,93 + 502,66 = 41363,59 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 40657,70 тис. грн., в т.ч. постійні витрати (15% від повних витрат) – 6098,66 тис. грн., змінні (85% від повних витрат) – 34559,04 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,2%.

$$\text{ЗмВ} * \frac{\text{ОП}}{\text{ЧД}} = 34559,04 * 0,012 = 414,71 \text{ тис. грн.} \quad (3.4)$$

Отже, приріст повних витрат складається з:

- 1) витрат заходу;
- 2) зростання повних витрат.

$$\Delta \text{ПВ} = 50,0 + 414,71 = 464,71 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в проектному році складуть:

$$\text{ПВ} = 40657,70 + 464,71 = 41122,41 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат.

$$\Delta \text{ПР} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ПВ} \quad (3.5)$$

$$\Delta \text{ПР} = 502,66 - 464,71 = 37,96 \text{ тис. грн.}$$

Можемо вирахувати прибуток від реалізації:

$$203,23 + 37,96 = 241,19 \text{ тис. грн}$$

де 203,23 – базове значення прибутку 2020 рік (з таблиці 2.2).

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% додаткового прибутку від реалізації продукції).

$$\Delta \text{ЧПР} = \Delta \text{ПР} * (1 - 0,18\%) \quad (3.6)$$

$$\Delta\text{ЧПР} = 37,96 * (1 - 0,18) = 31,13 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином ЧП в проектному році складе:

$$166,65 + 31,13 = 197,78 \text{ тис.грн.}$$

166,65 – базове значення ЧП за 2020 рік (з таблиці 2.2).

Таблиця 3.4

### Очікувані результати від впровадження заходу

Назва показника, що змінюється	Один. виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	502,66
Приріст повних витрат	тис. грн.	464,71
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	37,96
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	31,13

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Отже, внаслідок запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 502,66 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 464,71 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 37,96 тис. грн., а чистий прибуток – на 31,13 тис. грн.

Очікувані дані від налаштування реклами сайту <https://salita.ua/> за допомогою сервісу Google Ads в пошуковій системі Google переносимо до табл. 3.6. разом з проектними значеннями за 2020 р.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6 % (в даному випадку взято 5%) від 80-85% (в даному випадку взято 82%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

Розрахуємо капітальні інвестиції пов'язані з впровадженням заходу:

$$K_{\text{н}}(\text{П}) = 3\text{мВ} * 0,05 * 0,82 \quad (3.7)$$

$$K_{\text{н}}(\text{П}) = 414,71 * 0,05 * 0,82 = 17,0 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту розраховується за формулою: 3.6:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1\text{р} + \text{НВ}_2\text{р} + \dots + \text{НВ}_5\text{р} \quad (3.8)$$

$$\sum \text{НВ}_i = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП} (I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5) \quad (3.9)$$

$$I_i = 1 / (1 + P)^i \quad (3.10)$$

де P – ставка дисконтування (15%).

$i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,15)^1 = 0,87;$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,15)^2 = 0,76;$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = 1 / (1 + 0,15)^3 = 0,66;$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = 1 / (1 + 0,15)^4 = 0,57;$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = 1 / (1 + 0,15)^5 = 0,50.$$

Нинішня вартість майбутніх грошей, накопичених за весь життєвий цикл проекту ( $\sum NB$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum NB = 31,13 * (0,87 + 0,76 + 0,66 + 0,57 + 0,50) = 104,6 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - ПИ = 104,6 - 17,0 = 87,6 \text{ тис. грн} \quad (3.11)$$

$$NB_{\text{ср}} = 104,6 / 5 = 20,92 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) строк повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПИ}{NB_{\text{ср}}} = 17,0 / 20,92 = 0,81 \text{ року} \quad (3.12)$$

Недисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_{nd} = \frac{ПИ}{ЧП} = 17,0 / 31,13 = 0,55 < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПИ} = 87,6 / 17,0 = 5,15 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = 104,6 / 17,0 = 6,15 > 1$$

Згідно проведених можна зробити наступні висновки:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 87,6 тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,81 року, який є нижчим за термін економічного життя проекту (5 років).
3. ІД = 5,15 > 1, проект є ефективним.
4. ІП = 6,15 > 0, проект є ефективним.

Результати виконаних розрахунків показників економічної ефективності запропонованого заходу подано у табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

### Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1	2	3
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	17,00
2. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	37,96
3. Приріст чистого прибутку	тис. грн.	31,13
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	104,6
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	87,6
7. Термін окупності дисконтований	роки	0,81
8. Індекс доходності	-	5,15
9. Індекс прибутковості	-	6,15

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Як бачимо з табл. 3.5, налаштування реклами сайту підприємства за допомогою сервісу Google Ads призведе до отримання додаткового прибутку, причому термін окупності дисконтований менший економічного

терміну життя проекту (3,38 роки), а прибуток від реалізації продукції зросте на 37,96 тис. грн.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції та рентабельність продаж складуть:

1. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції:

$$V_{\text{на 1 грн. РП}} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.13)$$

$$V_{\text{на 1 грн. РП}} = \frac{41122,41}{41363,59} \times 100\% = 99,42 \text{ (коп.)}$$

2. Рентабельність діяльності:

$$R_{\text{п}} = \frac{\Delta\text{ПРч}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (3.14)$$

$$R_{\text{п}} = \frac{197,78}{41363,59} \times 100\% = 0,48\%$$

3. Рентабельність продукції:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ПР}}{\text{ПВ}} \times 100\% \quad (3.15)$$

$$R_{\text{пр}} = \frac{241,19}{41122,41} \times 100\% = 0,59 \%$$

Отже, капітальні витрати є не значними і вищенаведені показники свідчать про можливість впровадження даного заходу.

Розрахуємо вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Вплив налаштування реклами сайту на основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд»**

№	Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
					абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	40860,9	41363,59	502,66	1,23
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн	40657,7	41122,41	464,71	1,14
3	Прибуток(збиток) від реалізації продукції	тис.грн	203,23	241,19	37,96	18,68
4	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	166,65	197,78	31,13	18,68

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
5	Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп	99,50	99,42	-0,08	0,08
6	Рентабельність діяльності (продаж)	%	0,41	0,48	0,07	-
7	Рентабельність продукції	%	0,50	0,59	0,09	-

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованих заходів матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 502,66 тис. грн., проектне його значення становитиме 41363,59 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 464,71 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 37,96 тис. грн. (18,68%).

В проектному році чистий прибуток зросте на 18,68% і складе 197,78 тис.грн., що на 31,13 тис.грн. більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшуються на 0,13%.

Отже, налаштування реклами сайту <https://salita.ua/> за допомогою сервісу Google Ads в пошуковій системі Google в цілому є ефективним і, як показує аналіз, позитивно впливає на головні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд», а отже і на конкурентоспроможність підприємства загалом.

### **3.3. Вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд»**

Після налаштування контекстної, банерної і таргетованої реклами сайту підприємства за допомогою сервісу Google Ads, бачимо позитивну динаміку основних показників. Будь-яка зміна в функціонуванні системи потребує обґрунтованості, так зміни в фінансових показниках підприємства

потрібно не тільки обґрунтувати, але і показати вплив на конкурентоспроможність організації.

Відслідкувати вплив запропонованого заходу на конкурентоспроможність ТОВ «Саліта-Трейд» можемо, застосувавши графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства – метод багатокутника конкурентоспроможності.

Після проведення рекламної кампанії бачимо збільшення обсягів реалізації товару, що свідчить про підвищення ефективності процесів просування підприємства. Отже, потрібно проаналізувати фактори конкурентоспроможності та порівняти із показниками 2020р, які проаналізовано в розділі 2 (табл. 3.7).

*Таблиця 3.7*

**Порівняльна рейтингова оцінка конкурентоспроможності  
ТОВ «Саліта-Трейд» після проведення заходу**

Фактор конкурентоспроможності	Вагомість фактору	Базові значення		Проектні значення	
		Середня рейтингова оцінка	Середня зважена оцінка	Середня бальна оцінка	Середня зважена оцінка
Асортимент	0,3	4	1,2	4	1,2
Цінова політика	0,2	4	0,8	4	0,8
Виробничі потужності	0,1	5	0,5	5	0,5
Ефективність просування	0,3	3	0,9	5	1,5
Імідж	0,1	5	0,5	5	0,5
Коефіцієнт конкурентоспроможності	1		3,9		4,5

*Джерело: сформовано та розраховано автором*

Отже, за даними табл. 3.7 в проектному році бачимо зростання ефективності просування, яке призвело до та збільшення коефіцієнта конкурентоспроможності.

На основі даних табл. 3.7 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, порівнюючи показники конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» (рис.3.1 ).

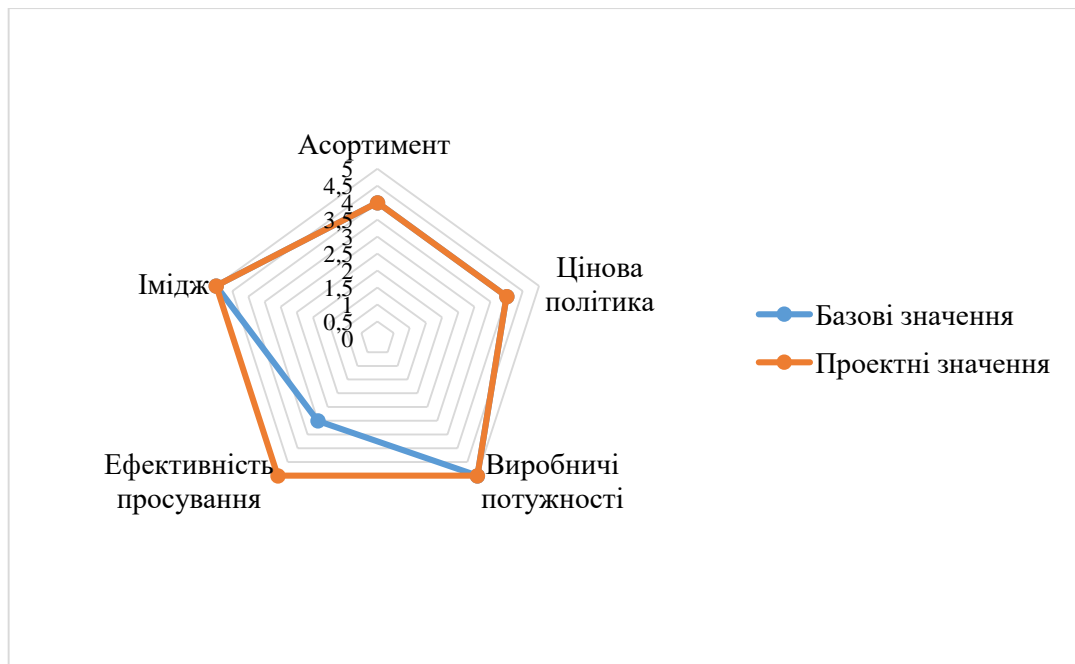


Рис.3.1 Багатокутник конкурентоспроможності після просування веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд»

*Джерело: сформовано автором*

Отже, після просування сайту підприємства за допомогою сервісу Google Ads, а саме налаштування контекстної, банерної та таргетованої реклами сайту, бачимо підвищення коефіцієнта ефективності просування на 0,6 од. (4,5), у порівнянні із базовим значенням (3,9). Можемо зробити висновок, що впровадження заходу позитивно вплине на конкурентоспроможність ТОВ «Саліта-Трейд».

В розділі 3 було розглянуто напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» з використанням технологій електронної комерції. Для підвищення конкурентоспроможності було запропоновано декілька варіантів заходів – оновлення програмного забезпечення, оброблення запитів споживачів за допомогою CRM-систем, впровадження рекламної компанії веб-сайту підприємства та вдосконалення роботи веб-сайту (<https://salita.ua/>) для мобільних пристроїв.

Для розрахунку підвищення конкурентоспроможності підприємства було обрано захід – налаштування контекстної, банерної та таргетованої

реклами сайту допомогою сервісу Google Ads. Структура витрат склала 50,0 тис. грн.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 502,66 тис. грн. (1,23%). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 464,71 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 37,96 тис. грн. (18,68%). В проектному році чистий прибуток зросте на 18,68% і складе 197,78 тис. грн., що на 31,13 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшуються на 0,13%.

Також було проаналізовано вплив налаштування реклами веб-сайту за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності. Порівнявши базові значення (до проведення заходу) та проектні значення (після проведення заходу), бачимо збільшення коефіцієнта конкурентоспроможності на 0,6 од, що вказує на позитивну динаміку конкурентоспроможності після використання інструментів Google Ads для веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд».

## ВИСНОВКИ

В роботі, згідно зазначених завдань, було досліджено сутність та значення конкурентоспроможності підприємства; визначено фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства; охарактеризовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; обґрунтовано поняття електронної комерції як фактору забезпечення конкурентоспроможності організації.

Також було поставлено завдання оцінити ринок, на якому функціонує підприємство; охарактеризувати маркетингову діяльність досліджуваного підприємства; оцінити рівень конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд»; проаналізувати використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності організації; запропонувати комплекс заходів щодо удосконалення інтернет-торгівлі; обґрунтувати доцільність використання інструментів Google Ads для веб-сайту підприємства й визначити ефективність та вплив запропонованого заходу на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд».

Отже, в роботі було досліджено різні погляди вчених на категорії «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Під конкурентоспроможністю підприємства в даній кваліфікаційній роботі ми розуміли здатність організації стабільно підвищувати ринкові позиції в довгостроковій перспективі, при цьому, орієнтуючись у своїй діяльності на стратегічну програму підприємства та якісне виконання поставлених тактичних завдань.

Визначено, що всі фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства, залежно від позиції приналежності, можна розділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться: якість менеджменту, організаційна структура, комерційні зв'язки, система планування, маркетингове забезпечення й інші фактори. Зовнішні фактори характеризуються ефективністю державно-правового механізму та загальноекономічною ситуацією в країні. Якщо внутрішні фактори

впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Загалом на ефективність роботи та конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість факторів, котрі формують передумови для ефективної діяльності організації.

Метою аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції і які дають можливість вступати у конкуренцію з іншими виробниками. В роботі наведено найбільш поширені методи оцінки конкурентоспроможності – кількісні, якісні, матричні, аналітичні, графічні, методи, що характеризують ринкові позиції, фінансово-економічну діяльність та рівень менеджменту, комплексні, тактичні та стратегічні методи. Конкурентний аналіз спрямований для визначення можливостей, загроз і стратегічних напрямів, які можуть створювати конкуренти на ринку.

Одним із факторів забезпечення конкурентоспроможності організації є впровадження в роботу технологій електронної комерції. Основним мотивом ведення електронного бізнесу для компаній є отримання додаткової конкурентної переваги. Існує декілька варіантів організації торгівлі в Інтернеті: електронні торгові ряди (супермаркети), інтернет-вітрини інтернет-магазини, електронний аукціон, електронні торговельні майданчики. Основні характеристики яких, описано в розділі 1 даної кваліфікаційної роботи.

Зазначимо, що одним з найбільш розповсюджених видів організації електронного продажу товарів є створення інтернет-магазинів. Для аналізу роботи інтернет-магазину доцільно відстежувати його показники діяльності, використовуючи певний набір метрик – КРІ. Ключовими показниками ефективності можуть бути: відвідуваність, час перебування користувача на сайті, популярні сторінки, відсоток відмов, канали залучення споживачів, коефіцієнт конверсії та інші. Моніторинг показників необхідний для визначення успішності сайту, порівняння каналів реклами, правильного

управління бюджетом. Розвиток електронної торгівлі, а саме створення веб-сайту надає підприємству перевагу в конкурентній боротьбі.

Оцінюючи ринок, на якому функціонує підприємство, потрібно зазначити, що меблеве виробництво сьогодні – це галузь, яка розвивається, поступово виходячи на європейський рівень якості та дизайну. Тому він є надзвичайно привабливим для операторів і, відповідно, має динаміку до зростання кількості конкурентів. Український ринок меблів сьогодні ділять такі великі виробники і продавці, як «Енран», «MERX», «LIVS», «Гербор», «Кухні України», «Екмі-меблі» та інші.

За структурою українського меблевого виробництва 2019 р. виготовлення м'яких меблів займає 21%, офісних меблів 16%, меблів для кухні 10% та інших меблів 53%. Показники обсягів реалізації меблів в грошовому вираженні, починаючи з 2014 року, зазнають зростання, що свідчить скоріше про вплив фактору зростання цін на меблі.

Також в роботі було розглянуто маркетингову діяльність ТОВ «Саліта-Трейд». Охарактеризовано види діяльності за КВЕД та структуру управління підприємством. Після вивчення асортиментної політики, можна зазначити, що асортимент підприємства є гармонійним, маємо високий ступінь близькості між товарами з точки зору використання, вимог до організації виробництва, каналів дистрибуції та інших показників.

Проаналізувавши основні показники діяльності ТОВ «Саліта-Трейд» за 2019-2020 рр., зазначимо, що більшість показників в 2020 році зросли. Чистий дохід від реалізації в 2020 році збільшився на 5,53% (2139,53 тис. грн.) у порівнянні із базовим 2019 роком. Це є одним з найбільш важливих критеріїв при оцінці діяльності підприємства. Позитивної динаміки в 2020 році зазнають показники прибутку від реалізації та чистого прибутку.

Також в роботі було оцінено рівень конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» за допомогою трьох методів: матричного методу «аналізу ієрархій», матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність» та графічного методу багатокутника конкурентоспроможності.

За методом «аналізу ієрархій» (МАІ), розроблений Томасом Сааті, бачимо, що на ТОВ «Саліта-Трейд» найвищий фактор конкурентоспроможності має показник конкурентоспроможності продукції. Проте електронну торгівлю потрібно удосконалювати.

Матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (Мак-Кінсі), дає змогу визначити стан стратегічних господарських підрозділів підприємства та запропонувати стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства. Побудувавши матрицю «привабливість-конкурентоспроможність», бачимо, що місця для персоналу та кабінети керівника мають високі конкурентні позиції та середню привабливість ринку. Стратегіями розвитку можуть бути: додаткове інвестування двох найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на виробництві. Категорія меблі для дому займає найгірші позиції в асортименті – низьку конкурентоспроможність та середню привабливість ринку.

Аналізуючи конкурентоспроможність ТОВ «Саліта-Трейд» також було побудовано багатокутник конкурентоспроможності.

Метод було використано для цільового порівняння досліджуваного підприємства та фірм-конкурентів, на основі якого ми визначили, що ТОВ «Саліта-Трейд» має переваги за декількома факторами конкурентоспроможності: виробничі потужності та імідж, а ефективність просування необхідно удосконалювати.

Використання технологій електронної комерції в торговельній діяльності організації було досліджено за допомогою аналізу основних показників роботи веб-сайту ТОВ «Саліта-Трейд». Визначено, що найбільше відвідувачів сайту забезпечує платний трафік (465 осіб).

Також за допомогою метрик ефективності було оцінено якість управління бізнесом в Інтернеті. Так в 2020 році прослідковується збільшення витрат на маркетингові заходи, відповідно збільшується кількість відвідувачів сайту зацікавлених в купівлі, що в свою чергу призводить до збільшення фактичних покупок на 2276 осіб.

Згідно поставлених завдань, в роботі запропоновано комплекс заходів, щодо удосконалення інтернет-торгівлі. Проаналізувавши слабкі місця підприємства було запропоновано декілька варіантів заходів – оновлення програмного забезпечення, оброблення запитів споживачів за допомогою CRM-систем, впровадження рекламної компанії веб-сайту підприємства та вдосконалення роботи веб-сайту (<https://salita.ua/>) для мобільних пристроїв. Кожен із запропонованих нововведень позитивно вплине на рівень конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд».

Для розрахунку підвищення конкурентоспроможності підприємства було обрано захід – налаштування контекстної, банерної та таргетованої реклами сайту допомогою сервісу Google Ads. Структура витрат склала 50,0 тис. грн.

Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1,23%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 1,14%. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 18,68%, що на 37,96 тис. грн більше порівняно з базовим роком. В проектному році чистий прибуток зростає на 18,68% і складе 197,78 тис. грн., що на 31,13 тис. грн. більше порівняно з базовим роком. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації зменшуються на 0,13%.

Вплив налаштування реклами веб-сайту було проаналізовано за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності. Порівнявши базові значення (до проведення заходу) та проектні значення (після проведення заходу), бачимо збільшення коефіцієнта конкурентоспроможності на 0,6 од, що вказує на позитивну динаміку конкурентоспроможності після використання інструментів Google Ads для веб-сайту підприємства «Саліта-Трейд».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111–114.
2. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Одеського національного університету: Економіка*. 2016. №. 7(1). С. 57–61.
3. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. №1 (11). С. 11–16.
4. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: Донецк: ДонГУЭТ. 2004. 147 с.
5. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13.
6. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. Миколаїв: Інфра-М, 2007. 224 с
7. Беленький П. Ю. Організаційно-економічний механізм посилення конкурентоспроможності регіону: методологічні рекомендації. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2006. 39 с.
8. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг : Конспект лекцій для студентів спеціальностей 7.03050701, 8.03050701 «Маркетинг», 8.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність» усіх форм навчання. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.
9. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства: *Економіка України*. 2013. № 10. С. 67–73.

10. Бізилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. Бізилевич В. Д. Київ: Знання, 2010. 494 с.
11. Білик М.С., Боляновська Д.С., Здрок О.В., Мамчин Р.О. Дослідження ринків збуту меблевої продукції України. Київ: 2013. С. 28–34.
12. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ТНЕУ*. Тернопіль, 2010. №.2. С. 88–95.
13. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 33–48.
14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. *Центр экономики и маркетинга*. 2006. С.51–60с.
15. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Управління змінами в розвитку підприємства: монографія. Харків: АдВАТМ, 2009. 436 с.
16. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Оленко В.І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: монографія. Харків: ІН- ЖЕК, 2008. 512 с.
17. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16–18.
18. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145–147.
19. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект):: монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
20. Данькевич О. Г. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 44. С. 166–173.
21. Дейнека О. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Вісник ТАНГ*. 2002. №.7/3. С. 119–122.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 384 с.
23. Драган А.И. Управление конкурентоспособностью предприятий: теоретические аспекты : монография. Минск: ГАРКиИ, 2006. 160 с.
24. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара: Как продать товар на внешнем рынке. *Мысль*, 2000. С. 228–241.
25. Євтушенко Д.Д. Електронний бізнес, електронна комерція, Інтернет-торгівля: сутність та взаємозв'язок понять. *Бизнес Інформ*. 2014. № 8. С. 184–188.
26. Слець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1. С. 58–64.
27. Жаліло Я.Л. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності. *Наук. вісті Нац. техн. університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2000. №2 С. 123–133.
28. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2011. № 19. С. 106–114.
29. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. № 14(3). С. 12–17.
30. Закревська Л. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості за допомогою матричного аналізу. *Економіка та суспільство*. 2018. №18. С. 418–423.
31. Закревська Л.М. Концепція сучасного управління конкурентоспроможністю продукції. *Міжнародна науково-технічна конференція «Розроблення та виробництво продукції функціонального харчування, інноваційні технології та конструювання обладнання для*

*перероблення сільгоспспроможності, культура харчування населення України*». 2004. Київ: НУХТ. С. 125–126.

32. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства: *Фінанси України*. 2011. № 2. С.119–125.

33. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія: навч. посіб. / за ред. Тищенко, Н.А. Харків: ХНЭУ, 2004. 255 с.

34. Іванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія: монографія. Харків: ХГЭУ, 2013. 349 с.

35. Йохна, М. О., Соколюк Г. О. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій Економіці. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2011. №4(60). С. 81–85.

36. Кабальська Б. В. Методологічні аспекти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наука й економіка*. 2013. №2. С. 129–134.

37. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 18 с.

38. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. №26. С. 181–187.

39. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

40. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 366 с.

41. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / за ред. Клименко С. М., Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

42. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка промисловість*. 2003. № 3. С. 37 – 58.

43. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

44. Красностанова Н. Е., Маковеев П. С. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва. № 21: Фінансова консультація, 2007. 59 с.

45. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2015. 304 с.

46. Кузьмін О. Є., Дідик А. М., Мельник О. Г., Муқан О. В. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів: монографія / за ред. Кузьмін О. Є., Львів: Тріада плюс, 2008. 396 с.

47. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1 (47). С. 176–179.

48. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8. С. 136–140.

49. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163.

50. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-*

*Франківського університету права імені Короля Данила Галицького.* 2015. № 11. С. 267–273.

51. Максимов І. Оцінка конкурентоспособності промислового підприємства. *Маркетинг.* 2006. № 3. С. 33–39.

52. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: Підручник. Київ: Каравела, 2010. 319 с.

53. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства: Київ: Наукові праці Національного університету харчових технологій, 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92 с.

54. Моїсеєва Н. К., Комишева М. В. Управління маркетингом: теорія, практика, інформаційні технології: навч. посіб. / за ред. Моїсеєвої Н. К. . Одеса: Фінанси і статистика, 2006. 304 с.

55. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Експрес-Поліграф, 2005. 562 с.

56. Одарченко А. М., Сподар К.В. Особливості електронної комерції та перспективи її розвитку в Україні. *Бізнес Інформ.* 2015. № 1. С. 342 – 346. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_1\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_57).

57. Павлова В.А. Дослідження торговельного асортименту спеціалізованого магазину як основа його оптимального формування. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму.* 2012. №1 (5). Том 1. С. 293–299.

58. Павлова В.А. О проблемах развития онлайн-торговли в Украине. *Економічний нобелівський вісник.* 2014. № 1 (7). С. 349–354.

59. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270–276.

60. Плєскач В. Л., Затонацька Т.Г. Електронна комерція. Київ: Знання, 2007. 535 с.

61. Поручник А. М., Антонюк Л. Л., Баторшина А. Ф. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: навч. посіб / за ред. Лук'яненка Д. Г., Поручника А. М. Київ: КНЕУ, 2011. 590 с.
62. Про електронну комерцію: Закон України від 03.09.2015р. № 675-VIII Відомості Верховної Ради. 2015.
63. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. Відомості Верховної Ради України. 2001.
64. Рудницька М. О. Мікроекономіка: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 360 с.
65. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : Пер с англ. Р. Г. Вачнадзе: Москва: Радио и связь, 1993. 320 с.
66. Саати Т. , Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе: / за ред. Ушакова И. А. Москва: Радио и связь, 1991. 224 с.
67. Савчук С. И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 6 (36). С. 124–131.
68. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1396>.
69. Смольянова Е. Л., Малицкая В.Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник ТГУ. 2009. № 2 (70). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosuo-klassifikatsii-faktorov-i-rezervov-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата звернення: 20.10.2021).
70. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.12.2021)

71. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия : подходы и составляющие. *Экономические науки: Экономика и управление*. 2010. № 12 (73). С. 283–287.

72. Тардаскіна Т. М., Стрельчук, Є. М., Терешко Ю. В. Електронна комерція : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. 244 с. E-commerce in Ukraine 2015-2017: From troubled times to future growth. URL: [http://uadn.net/files/ua\\_ecommerce.pdf](http://uadn.net/files/ua_ecommerce.pdf)

73. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: Економіка, маркетинг, менеджмент. Миколаїв: ІКЦ Маркетинг, 2002. 892 с.

74. Федулова Л.І., Кучер Д.Б. Передумови формування інформаційно-технологічної інфраструктури торговельних підприємств *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 73–86.

75. Хижняк О.С. Недоліки електронного бізнесу в Україні і шляхи їх усунення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №16. С. 90–94.

76. Царев В. В., Кантарович А. А. Электронная коммерция. СПб. : Питер, 2002. 320 с.

77. Шестов С. Н., Балабанова Л. В. Управление рекламной деятельностью торговых предприятий на основе маркетинга: Донецк ДонГУЭТ. 2002. 99 с.

78. Юдін О. М., Макарова М. В., Лавренюк Р. М. Системи електронної комерції: створення, просування і розвиток : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 201 с.

79. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4 (51). С. 183–188.

80. Яцура В. В., Замроз М. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств: навч. посіб. / за ред. Гарасим П. М.,

Качала Т. М. Луцьк: ЦІЗРВД Волинського інституту економіки та менеджменту, 2011. № 2. 44 – 51 с.

81. Аналіз ринку меблів в Україні. URL: <http://www.ukrnauka.com>

82. Аналіз ринку меблів України та виявлення основних тенденцій його розвитку. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-22.html> (дата звернення 28.11.2021)

83. Веб-аналітика. URL: <https://it-kitchen.com.ua/internet-marketyng/web-analytyka/> (дата звернення: 20.10.2021)

84. Ключові показники ефективності сайту. URL: <http://kioseo.com/index.php/uk/novini-svitu-reklami/item/603-kliuchovipokaznykyefektyvnostisaitu> (дата звернення: 20.10.2021).

85. Огляд ринку меблів в Україні: тенденції розвитку. URL: <https://rubarbs.com/ua/article/oglyad-rinku-mebliv-v-ukraini-tendentsii-rozvitku> (дата звернення 28.11.2021)

86. Офіційний сайт ТОВ «Саліта-Трейд». URL: <https://salita.ua/>.

87. Поняття конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839&lang=es>.

88. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba\\_Sutnist\\_znachennia\\_konkurentospromozhnosti%20.pdf](http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf).

## ДОДАТКИ

Додаток А

	КОДИ
Дата	31.12.2020
за ЄРДПОУ	41068201

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САЛІТА-ТРЕЙД"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	14.9	0
Основні засоби:	1010	40739.3	45254.7
- первісна вартість	1011	92408.6	104177.1
- знос	1012	( 51669.3 )	( 58922.4 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	117.4	117.4
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	40871.6	45372.1
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	15590.5	14811.9
- у тому числі готова продукція	1103	6384	7409.6
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	5609.7	5692.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	86.2	895.4
- у тому числі податок на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3103.4	3395.8
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9541.8	75659.8
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0

Інші оборотні активи	1190	2520.7	1321.4
Усього за розділом II	1195	36452.3	101776.9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	77323.9	147149

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32000	32000
Додатковий капітал	1410	10000	10000
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10524.6	10545.8
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Усього за розділом I	1495	52524.6	52545.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
- товари, роботи, послуги	1615	5902.9	7842.4
розрахунками з бюджетом	1620	189.9	245.6
у тому числі з податку на прибуток	1621	1.4	1.7
- зі страхування	1625	76.3	81.8
- з оплати праці	1630	274.9	304
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	18355.3	86129.4
Усього за розділом III	1695	24799.3	94603.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	77323.9	147149
Примітки до балансу		-	
Примітки до звіту про фінансові результати		-	

Керівник  
Головний бухгалтер

Рибін О.В.  
Лихенко М. І.

	КОДИ
Дата	31.12.2020
за ЄРДПОУ	41068201

**Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САЛІТА-ТРЕЙД"**

**Звіт про фінансові результати за 2020 р.**

Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40860,93	38721,40
Інші доходи	2240	205.9	55
Разом доходи	2280	182083.6	160308.6
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	90652,14	82930,72
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34967,40	33465,28
Адміністративні витрати	2130	3039,12	2975,84
Витрати на збут	2150	2651,18	2107,20
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Разом витрати	2285	( 205768,4 )	( 166950,4 )
Фінансовий результат до оподаткування	2290	( 29.9 )	( -33.6 )
Податок на прибуток	2300	( 8.7 )	( 4.1 )
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	166,65	141,93
Примітки до балансу		-	
Примітки до звіту про фінансові результати		-	

Керівник  
Головний бухгалтер

Рибін О.В.  
Лихенко М. І.

### Анкета опитування

Шановний клієнт! Ми проводимо опитування, кінцевою метою якого є оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Саліта-Трейд» та його основних конкурентів. Хотілось б дізнатись Вашу точку зору щодо деяких питань в рамках проведеного нами опитування.

Це займе не більше 3 хвилин Вашого часу!

1. Оцініть, будь ласка, задоволеність асортиментом підприємства. (де 1 – не подобається асортимент, 5 – повністю задовольняє наявний асортимент): \_\_\_\_\_

2. На скільки балів Ви оцінюєте цінову політику підприємства? (де 1 – задорого для даного виду меблів, 5 – ціни задовільні): \_\_\_\_\_

3. На скільки якісно та майстерно виконані меблі? (де 1 – є брак, не якісно, 5 – повністю задоволений(на) меблями): \_\_\_\_\_

4. Як часто Ви бачили рекламні оголошення даного підприємства? (де 1 – взагалі не зустрічав(ла), 5 – бачу постійно): \_\_\_\_\_

5. Чи порадили б Ви дане підприємство своїм знайомим? (де 1 – ніколи, 5 – так, все сподобалось): \_\_\_\_\_

Таблиця 1

### Результати опитування цільової аудиторії

#### ТОВ «Саліта-Трейд»

Фактор конкурентоспроможності	Оцінка респондента																				Сер. оцінка
	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	
Асортимент	4	5	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4
Цінова політика	4	4	3	4	3	4	4	5	4	5	5	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4
Виробничі потужності	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5
Ефективність просування	4	3	4	2	4	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3
Імідж	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5

Таблиця 2

**Результати опитування цільової аудиторії  
ТОВ «М-Концепт»**

Фактор конкурентоспроможності	Оцінка респондента																				Сер. оцінка
	1	4	2	5	3	4	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	2	3	4	2	
Асортимент	1	4	2	5	3	4	3	4	3	3	5	3	3	4	3	4	2	3	4	2	3
Цінова політика	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	2	3	4
Виробничі потужності	3	4	4	3	3	2	2	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	3	5	4	3
Ефективність просування	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	2	4	5	4	4	5	3	3
Імідж	4	3	5	3	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4

Таблиця 3

**Результати опитування цільової аудиторії  
ТОВ «Форт-Меблі»**

Фактор конкурентоспроможності	Оцінка респондента																				Сер. оцінка
	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	
Асортимент	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	3	4	3	4
Цінова політика	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	2	3
Виробничі потужності	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4
Ефективність просування	5	5	3	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Імідж	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4