

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Олена АРЕФ'ЄВА

“ ” 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення»

Виконавець: Федорчук Анастасія Олександрівна

Керівник: к.е.н., старший викладач Сафонік Наталія Петрівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ Олена АРЕФ'ЄВА
« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи
Федорчук Анастасії Олександрівни
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення» затверджена наказом ректора від 26.03.2024 р. № 445/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства; аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» та шляхи її підвищення; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: характеристика еволюції базових економічних теорій щодо конкурентоспроможності; рівні та класифікація конкурентоспроможності залежно від визначених ознак; принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; структура ТОВ «Інтертоп Україна»; основні досягнення ТОВ «Інтертоп Україна»; динаміка продуктивності праці ТОВ «Інтертоп Україна»; аналіз та показники ефективності основних засобів ТОВ «Інтертоп Україна»; показники фінансової стійкості ТОВ «Інтертоп Україна»; показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна»; вартість всього майна ТОВ «Інтертоп Україна»; показники рентабельності ТОВ «Інтертоп Україна»; SWOT-аналіз ТОВ «Інтертоп Україна»; матриця SPACE-аналізу ТОВ «Інтертоп Україна»; умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства; формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	13.05.2024	
2.	Дослідити теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства	14.05.2024- 17.05.2024	
3.	Провести аналіз конкурентоспроможності діяльності ТОВ «Інтертоп Україна»	18.05.2024- 23.05.2024	
4.	Написання вступу та висновків	24.05.2024- 28.05.2024	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024- 03.06.2024	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024- 07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис керівника)

Наталія САФОНІК

(П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання _____

(підпис здобувача)

Анастасія ФЕДОРЧУК

(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та напрями її підвищення» 56 с., 20 рис., 7 табл., 52 літературних джерела, 14 додатків.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Інтертоп Україна», зокрема його конкурентоспроможність, а предметом дослідження виступає процес забезпечення конкурентоспроможності в контексті розробки пропозицій щодо підвищення її рівня в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та практичних аспектів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для проведення дослідження за даною темою використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема: графічний метод (для представлення результатів), методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, метод групування, метод узагальнення результатів дослідження, метод коефіцієнтів, методи економічного та фінансового аналізу тощо.

Отримані результати та їх новизна полягають у визначенні проблем забезпечення конкурентоспроможності та розробці напрямів її підвищення в діяльності ТОВ «Інтертоп Україна».

Одержані результати дозволяють обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» та можуть бути використані підприємством для розробки стратегії його подальшого розвитку, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства	9
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ.....	24
2.1. Загальноекономічна характеристика ТОВ «Інтертоп Україна».....	24
2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Інтертоп Україна».....	36
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна».....	40
2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна».....	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

В умовах динамічності економічного середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ключовим завданням для його успішного функціонування та розвитку. Конкурентоспроможність визначається не лише ефективністю виробництва, але й здатністю підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У цьому контексті важливо враховувати широкий спектр чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, такі як технологічність, ринкова позиція, управлінські практики, інноваційність і т.д. З метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити та впровадити стратегічні напрями, спрямовані на її підвищення та утримання на відповідному рівні, що актуалізує означену проблематику дослідження.

Значний внесок у розвиток теоретичних засад та методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснив ряд таких науковців як Ареф'єва О.В. [1], Богацька Н. М. [3], Бочко О. Ю. [6], Бугай В. З. [7], Волошин А.В. [9], Герасимова В. О. [11], Головчук Ю. О. [12], Гуменюк В.С. [14], Жалдак Г. П. [19], Кваско А. В. [21], Левицька А. О. [27], Пахуча Е. В. [34], Фісуненко П.А. [42], Шульга М. О. [45] та інші. Проте, зважаючи на існуючі виклики, такі як глобалізація ринків, технологічні інновації та зміна вимог споживачів, ставлять підприємства перед необхідністю постійної адаптації та удосконалення своїх стратегій, що зумовлює необхідність продовження досліджень означеної проблематики – це дозволить виявити нові можливості для підвищення ефективності діяльності, розробки інноваційних стратегій та пошуку конкурентних переваг, що стане ключовим фактором успіху підприємства в динамічному середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних положень та практичних аспектів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Визначена мета зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати основні підходи до класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічний стан діяльності ТОВ «Інтертоп Україна»;
- оцінити фінансовий стан ТОВ «Інтертоп Україна»;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна»;
- розробити пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Інтертоп Україна», зокрема його конкурентоспроможність, а предметом дослідження виступає процес забезпечення конкурентоспроможності в контексті розробки пропозицій щодо підвищення її рівня в сучасних умовах.

Для проведення дослідження за даною темою використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема: графічний метод (для представлення результатів), методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, метод групування, метод узагальнення результатів дослідження, метод коефіцієнтів, методи економічного та фінансового аналізу тощо.

Інформаційну базу дослідження склали фахова література, праці вітчизняних та зарубіжних науковців за тематикою дослідження, нормативно-законодавчі акти, наукові та публіцистичні видання, дані офіційного сайту та фінансової звітності ТОВ «Інтертоп Україна», інформаційні джерела мережі Інтернет.

Отримані результати та їх новизна полягають у визначенні проблем забезпечення конкурентоспроможності та розробці напрямів її підвищення в діяльності ТОВ «Інтертоп Україна».

Практичне значення отриманих результатів. Одержані результати дозволяють обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «Інтертоп Україна» та можуть бути використані підприємством для розробки стратегії його подальшого розвитку, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності.

Результати проведеного дослідження, що представлені у кваліфікаційній роботі апробовані під час роботи XV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (м. Київ, НАУ, 11-12 квітня 2024 р.). Тези доповіді на тему «Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах» опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Кваліфікаційна робота є завершеною працею, основні положення досліджуваної теми отримані автором самостійно.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів та висновків. Основний зміст роботи викладений на 50 сторінках та містить 7 таблиць, 20 рисунків і 14 додатків на 25 сторінках. Список використаних джерел налічує 52 найменування на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є не лише ключовим аспектом економічної активності, але й визначальним фактором успіху в сучасному світі. Вона відображає здатність суб'єкта (підприємства, країни тощо) протистояти конкуренції на ринку, забезпечуючи високу ефективність, стійкість та інноваційність своєї діяльності. Сутність конкурентоспроможності полягає в здатності не лише виживати в умовах конкурентного середовища, але й активно розвиватися, забезпечуючи стабільний рівень доходів та задоволення потреб споживачів. Враховуючи глобальний характер ринків та швидкі темпи технологічного розвитку, конкурентоспроможність стає визначальним фактором, що впливає на успіх і перспективи розвитку як окремих підприємств, так і економічних систем в цілому.

Вивчення конкурентоспроможності неможливе без огляду історичних змін у наукових концепціях щодо цього поняття. Через тривалий період історичного розвитку, теоретичні концепції конкурентоспроможності пройшли значний еволюційний шлях, спричинивши виникнення різних шкіл і підходів до розуміння сутності цього поняття (рис. 1.1).

Конкурентоспроможність представляє собою складну систему, що охоплює кілька рівнів, і для її ефективного розуміння і підвищення необхідний аналіз та визначення факторів, які впливають на кожен з цих рівнів. Цей підхід допомагає ідентифікувати як сильні, так і слабкі сторони, що дає можливість розробляти стратегії для поліпшення конкурентоспроможності на кожному рівні окремо [9, с. 86]:

– рівень конкурентоспроможності продукту визначається його можливістю конкурувати на ринку та задовольняти потреби споживачів через якість, ціну, інноваційність і інші критерії;

– рівень конкурентоспроможності підприємства оцінюється на основі конкурентних переваг, досвіду, управлінських навичок, ринкової позиції та ефективності використання ресурсів;

– рівень конкурентоспроможності галузей – досліджуються специфічні аспекти конкурентоспроможності, такі як продуктивність, якість продукції, рівень інновацій та конкурентні переваги в конкретних галузях;

– рівень конкурентоспроможності регіону чи країни – відображає здатність привертати інвестиції, експортувати товари та послуги, розвивати промисловість, залучати туристів і т. д.

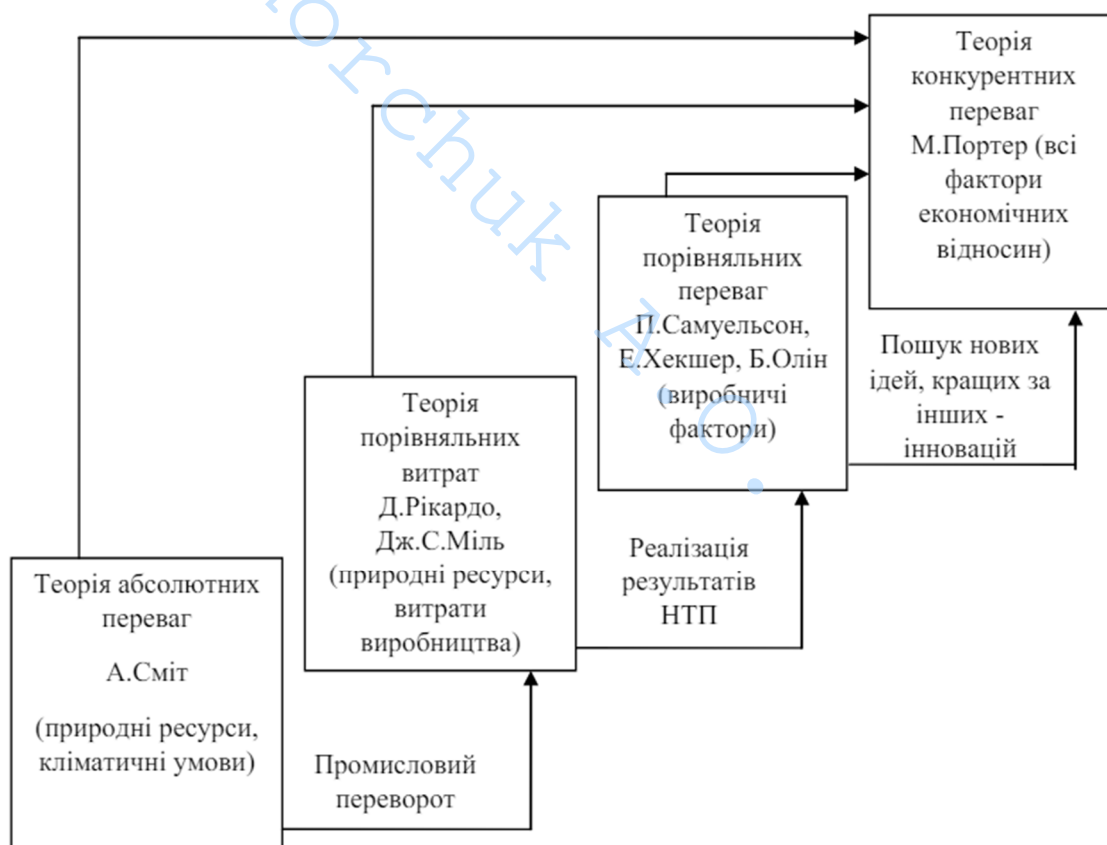


Рис. 1.1. Характеристика еволюції базових економічних теорій щодо дослідження конкурентоспроможності

Джерело: [42, с. 155]

Класифікація конкурентоспроможності за різними ознаками дозволяє розглядати це поняття в різних аспектах. Залежно від підходу до аналізу, конкурентоспроможність може бути класифікована за такими ознаками, як територіально-географічна сфера, рівень конкуруючих об'єктів, фіксація в часі (рис. 1.2).

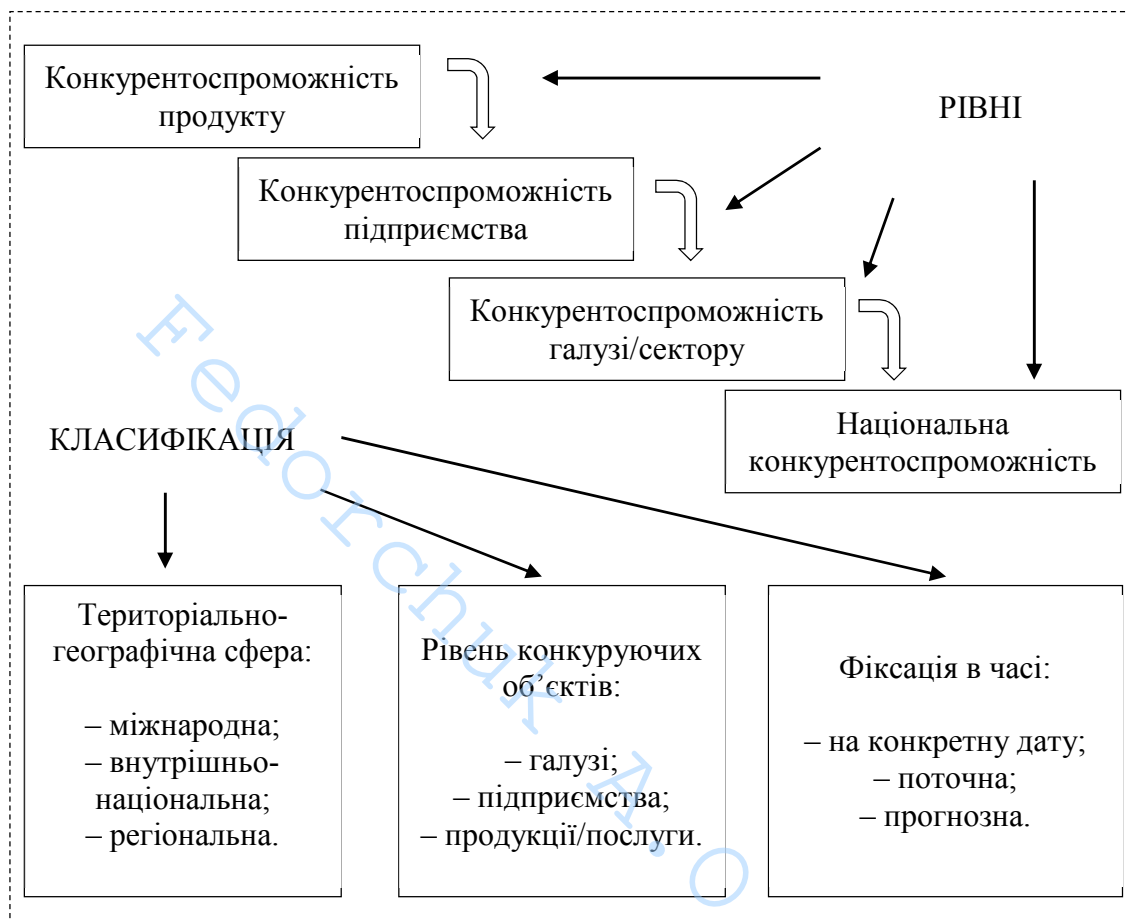


Рис. 1.2. Рівні та класифікація конкурентоспроможності залежно від визначених ознак

Джерело: складено автором за даними [9, с. 86; 22, с. 103]

Після розгляду конкурентоспроможності на різних рівнях та окремих аспектів її класифікації, більш детально проаналізуємо конкурентоспроможність саме на рівні підприємства. Дослідження конкурентоспроможності на рівні підприємства дозволить краще зрозуміти, яким чином різні фактори впливають на його успішність у сучасному ринковому

середовищі та як вони можуть бути оптимізовані для досягнення стратегічних цілей.

Сучасні умови вимагають від підприємств постійної адаптації до змін, що створює низку викликів для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Динамічність розвитку ринку, поява нових гравців, інноваційно-цифровізаційні тенденції, невпинний розвиток науково-технічного прогресу та інші зовнішні фактори зумовлюють необхідність постійного аналізу рівня конкурентоспроможності та вжиття ефективних заходів для її підвищення [41, с. 220].

Традиційно конкурентоспроможність підприємства можна визначити «як комплексну ознаку, що відображає його здатність ефективно конкурувати на ринку та при цьому здобувати економічні вигоди» [19, с. 53]. Різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» представлені в додатку А. За результатами їх аналізу конкурентоспроможність підприємства можна визначити як ключовий показник його успішності в сучасних умовах, що визначається не лише здатністю підприємства зберігати і розширювати свою частку на ринку, але й його можливістю адаптуватися до змінних умов конкуренції та виживати в умовах глобалізації і швидкого технологічного прогресу. При цьому ключовими факторами є не лише якість продукції чи послуг, але й ефективність управління, інноваційність, адаптивність до ринкових умов і здатність реагувати на виклики та можливості, що постійно змінюються.

Конкурентні переваги є найбільш значущими й основними визначальними факторами конкурентоспроможності. Тому розкриття сутності, детальне дослідження особливостей, систематизація відомих і пошук нових механізмів формування та реалізації конкурентних переваг має фундаментальне значення в забезпеченні конкурентоспроможності як економічних суб'єктів, так і суб'єктів господарювання [45, с. 126]. Концептуальний зміст сучасних конкурентних переваг підприємства представлено у додатку Б.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується наступними властивостями:

- співставність (визначається через аналіз діяльності реальних конкурентів, які пропонують схожі товари чи послуги);
- динамічність (вказує на обмежений часовий проміжок, оскільки конкурентоспроможність підприємства може змінюватися з плином часу);
- просторовість (досліджується в межах конкретного ринку);
- предметність (передбачає набір параметрів, таких як якість продукції, кваліфікація персоналу і використання інноваційних технологій, які формують конкурентоспроможність);
- системність (охоплює сукупність наукових методів і практичних прийомів для розв'язання складних економічних завдань);
- об'єктивність (підкреслює необхідність базування конкурентоспроможності на достовірних даних та обґрунтованих аналітичних розрахунках) [30, с. 113].

Загалом, під час вивчення поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід враховувати основні його характеристики, які є важливими для системного розуміння та формування стратегій підприємства:

- рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним і визначається порівняльно з подібними учасниками за різними параметрами, такими як напрямок діяльності, галузь, регіон, час тощо;
- конкурентоспроможність вимірюється інтегральним показником, який враховує різні параметри, оскільки зміна одного з них може вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності;
- важливо також враховувати унікальні характеристики та конкурентні переваги підприємства, такі як технології, продукція, додаткові послуги тощо;
- крім того, потрібно враховувати вплив усіх внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності.

– конкурентоспроможність є динамічним показником, який потребує постійного вдосконалення та підтримки, а також постійного покращення для збереження конкурентних позицій [6].

Таким чином, конкурентоспроможність визначається на різних рівнях, включаючи продуктовий рівень, рівень підприємства, галузевий рівень та рівень країни або регіону. Вона є системним показником, який потребує постійного моніторингу, аналізу та стратегічного управління для досягнення і збереження конкурентних переваг.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Успішне функціонування підприємства на ринку сьогодення залежить від безлічі чинників, що впливають на його конкурентоспроможність. Аналіз цих факторів є критичним для розуміння та ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для глибшого розуміння конкурентних процесів та формування конкурентоспроможності необхідно проаналізувати основні чинники, які на неї впливають. Ці чинники охоплюють як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також інструменти, які визначають об'єктивний і суб'єктивний вплив на створення конкурентного середовища. Вони визначають і описують характеристики різних елементів, їхні стани, що дозволяє вирішувати питання щодо організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Важливо враховувати, що ці елементи мають бути розглянуті у взаємозв'язку і взаємодії, а також можуть бути описані за допомогою конкретних характеристик [23, с. 223].

Фактор конкурентоспроможності – безпосередня причина, наявність якої необхідна і достатня для зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності [34]. Існують різні підходи до виділення факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.3).

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	за сферою походження	наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні, політичні
	за характером спеціалізації	загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку); специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища в межах певної галузі, регіону, на конкретному ринку); індивідуальні (передбачаються зміни лише окремої складової конкурентного середовища)
	за тривалістю дії	постійні, тимчасові
	за ступенем корисності	стимулюючі (сприяють підсиленню конкурентних позицій і зростанню конкурентоспроможності підприємства); дестимулюючі (здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
	за рівнем взаємообумовленості	природні (первинні) (природні ресурси, географічне положення); похідні (вторинні) (техніка, технологія, економічне середовище)
	за видами бізнес-процесів	основні (на вході, на виході); забезпечувальні (фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів); підтримуючі (обслуговування, ремонт тощо)
	залежно від місця виникнення	внутрішні, зовнішні
	за їх керованістю	керовані, некеровані

Рис. 1.3. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: складено автором за даними [10; 11; 12; 17; 31]

Аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає вивчення факторів, що впливають на його конкурентну позицію на ринку, які більшість

авторів поділяють на зовнішні та внутрішні (Ладунка І.С., Токар К. С., Пахуча Е. В. та ін.) (рис. 1.4). Зовнішні фактори включають в себе різноманітні аспекти, такі як економічні умови, законодавство, соціальні тенденції та інші, що діють у глобальному контексті й можуть впливати на діяльність підприємства. Внутрішні фактори – це ті, які залежать від самого підприємства, такі як його стратегія, управління, ресурси тощо. Аналіз цих факторів дозволяє визначити можливості та загрози, які можуть виникнути для підприємства, і розробити стратегії для їх використання або уникнення [25].

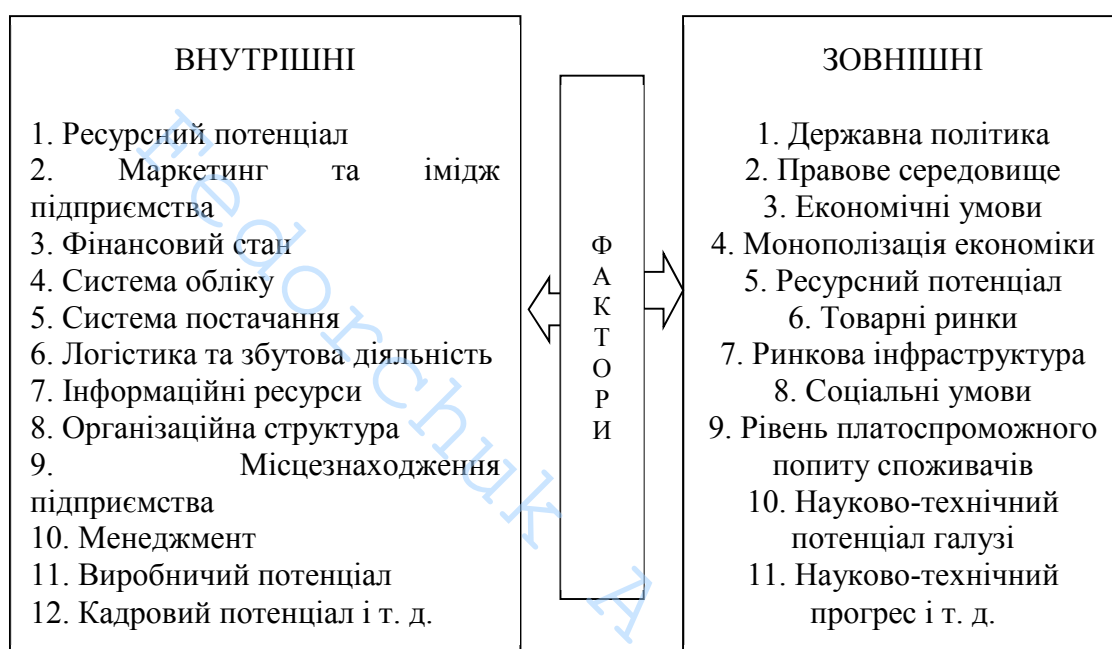


Рис. 1.4. Складові внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Джерело: складено автором за даними [25; 34; 37; 40; 47; 49; 50; 51; 52]

Фактори зовнішнього середовища різноманітні за джерелами виникнення, оскільки вони виявляються як прояви систем на різних рівнях. Серед них можна виділити такі аспекти:

– економічні умови, які охоплюють рівень розвитку господарства загалом та окремих галузей, інвестиційну привабливість країни, стан оподаткування та підтримку стратегій економічного розвитку;

– стан правового середовища, що включає гармонійність законодавчої бази та дієвість нормативно-правових актів;

– рівень монополізації економіки, який враховує кількість та структуру природних монополій, стан конкуренції на ринку та дієвість антимонопольного контролю;

– соціальні умови, які включають рівень безробіття, структуру робочої сили, якість підготовки кваліфікованих працівників та інші аспекти;

– ресурсний потенціал, що описує забезпеченість країни власними природними ресурсами та рівень екологічного навантаження;

– рівень державної підтримки, який визначається станом внутрішніх реформ, пріоритетами розвитку країни, участю у світових інтеграційних процесах та іншими факторами;

– особливості ринкової інфраструктури країни, що описуються достатністю інформаційного забезпечення, різноманітністю транспорту, станом банківського та страхового обслуговування та іншими параметрами і т. д. [14].

Аналіз цих внутрішніх факторів тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства. Серед них можна виділити такі аспекти:

– діяльність керівництва та апарату управління, що включає організаційну та виробничу структури управління, а також професійний рівень управлінського персоналу;

– система технологічного оснащення, що передбачає оновлення обладнання та технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства і його внутрішньої гнучкості виробництва;

– сировина, матеріали та напівфабрикати, оскільки їх якість, комплектність та оптимізація перероблення мають значний вплив на конкурентоспроможність;

– збут продукції, його обсяг та витрати на реалізацію, де підприємство старається досягти ефективного збуту шляхом реалізації продукції, яка користується попитом на ринку, та розширення ринків збуту і т. д. [36, с. 43].

Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, можна поділити на керовані та некеровані (додаток В). Розуміння та врахування

обох типів чинників дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у своєму оточенні та підтримувати свою конкурентоспроможність [10].

Загалом усі аспекти діяльності підприємства взаємопов'язані і впливають на кінцевий результат. Тому для досягнення своїх цілей керівництво має приділяти значну увагу вивченню всіх аспектів економічного розвитку, зокрема виробничого, інноваційного, фінансового та інвестиційного напрямків. Динаміка зовнішнього середовища, наявність невизначеності та неповноти інформації, а також його нестабільність зобов'язують підприємства постійно впроваджувати зміни [11, с. 96]. В даному контексті узагальнивши можна виділити фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності (додаток Г).

Таким чином, фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства, є комплексними і формують контекст, у якому підприємство здійснює свою діяльність і конкурує на ринку. Динамічність ринкових умов, зміни в споживчих уподобаннях, технологічні інновації, ефективне управління персоналом та відповідність законодавству – це лише деякі з чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Враховуючи цю комплексність, для успішного функціонування підприємство повинно ретельно аналізувати всі аспекти, щоб забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатофакторним завданням, яке полягає в аналізі та оцінці різноманітних показників, що відображають різні аспекти його діяльності і визначають його конкурентну позицію. Оцінка рівня конкурентоспроможності надає можливість вирішити ряд стратегічних завдань, включаючи формування управлінських пріоритетів, ухвалення рішень з планування ефективних методів виробництва,

розроблення маркетингових стратегій, управління людськими ресурсами та фінансовим забезпеченням. Вона також дозволяє приймати управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат, збільшення ефективності та здійснення інновацій для розвитку та підтримки конкурентних переваг. Крім того, вона допомагає адаптувати підприємство до змін на ринку та забезпечити його конкурентоспроможність у боротьбі за споживача та ринки збуту [3].

Оцінка конкурентоспроможності підприємств базується на принципах, що визначаються як обов'язкові та спеціальні (рис. 1.5). Принцип цілеспрямованості полягає в чіткому визначенні мети розвитку підприємства, що відповідає його можливостям і забезпечує конкурентоспроможність. Комплексний підхід до оцінювання забезпечує всебічну аналітику рівня конкурентоспроможності з урахуванням різноманітних аспектів. Принцип системності відображає необхідність системного аналізу впливу різних факторів на конкурентоспроможність. Неперервне оцінювання дозволяє виявляти зміни та приймати управлінські рішення. Об'єктивність забезпечується доступом до достовірної інформації. Інформаційне забезпечення важливе для створення об'єктивної бази даних та підвищення якості оцінювання.

Принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:	
<p>Обов'язкові: цілеспрямованості; комплексності; системності; безперервності; об'єктивності інформаційного забезпечення</p>	<p>Спеціальні: динамічності; порівняльності; адаптивності; оперативності; узгодженості</p>

Рис. 1.5. Принципи оцінювання конкурентоспроможності підприємства
Джерело: [46, с. 294].

На додаток до обов'язкових принципів, які враховують загальні аспекти, існують спеціальні принципи, які враховують особливості динамічного

середовища підприємства. Серед спеціальних принципів виділяють принцип динамічності, що означає аналіз змін, що сприяють зміцненню конкурентоспроможності та ухвалення відповідних управлінських рішень. Порівняльний принцип базується на порівнянні показників підприємства з конкурентами у відповідній галузі, що дозволяє визначити його позиціонування на ринку. Адаптивність відображає здатність підприємства пристосовуватися до змін, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Принцип оперативності передбачає проведення оцінки вчасно, швидко і регулярно. За принципом узгодженості, оцінка взаємодії показників на різних рівнях системи відбувається одночасно з оцінкою на мікрорівні [46, с. 293-294].

Оскільки принципи оцінки конкурентоспроможності є базисом в контексті здійснення аналізу та допомагають управлінцям визначити оптимальні стратегії для забезпечення успішності на ринку, зважаючи на динамічність економічного середовища, актуальним є такі додаткові принципи як превентивність, інноваційність та сталість. Принцип превентивності передбачає прийняття запобіжних заходів для уникнення можливих загроз конкурентоспроможності підприємства у майбутньому, включати аналіз потенційних ризиків і прийняття відповідних заходів. Принцип інноваційності підкреслює важливість постійного пошуку новаторських рішень та технологій, що дозволяють підприємству залишатися в лідерах на ринку. Інновації можуть охоплювати нові продукти, процеси виробництва, маркетингові стратегії тощо. Принцип сталості стверджує, що підприємство повинно зберігати сталість управлінських стратегій та процесів, які довели свою ефективність, та здійснювати зміни лише в разі необхідності або при зміні умов на ринку. Вище означені принципи доповнюють базові принципи оцінки конкурентоспроможності і сприяють покращенню стратегічного управління підприємством.

Загалом, в міжнародній практиці вироблено систему різноманітних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які можуть бути класифіковані за певними ознаками (рис. 1.6). Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. Деталізовано система

методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика представлена у додатках Д, Е.

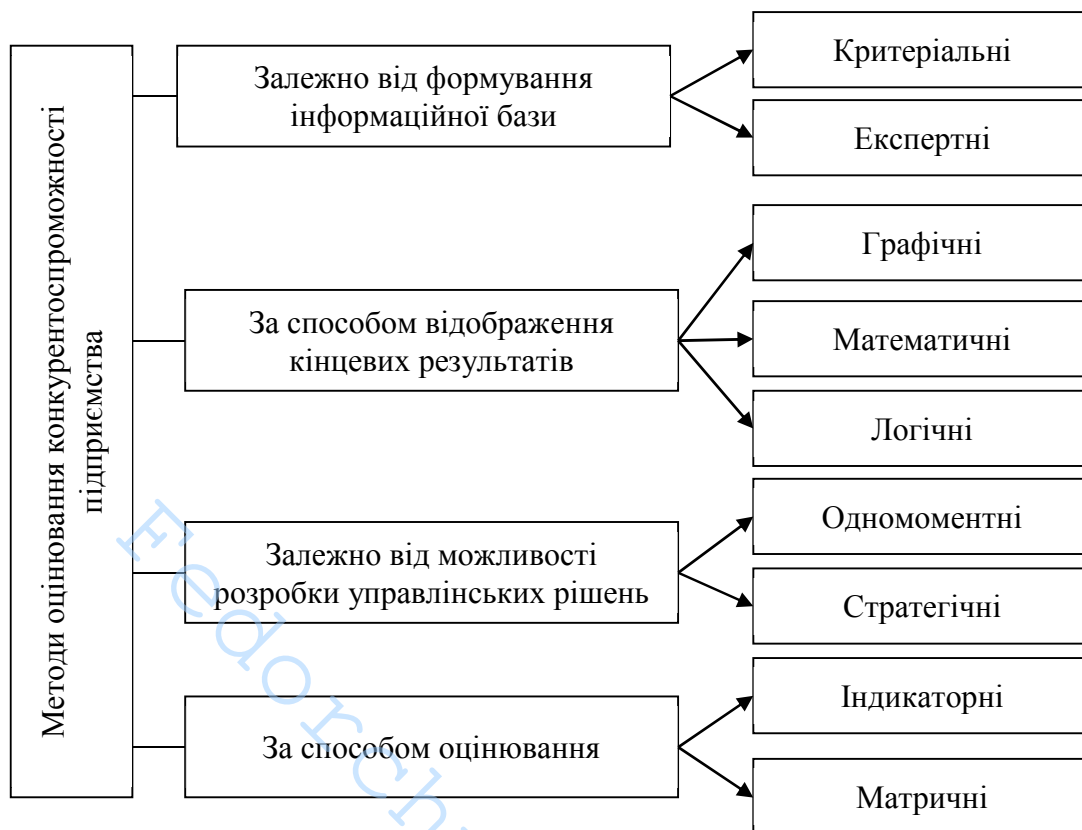


Рис. 1.6. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [16, с. 496]

Оскільки у сучасній економіці існує широкий спектр методів для оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це дозволяє їх розподілити на різні групи. Серед ключових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна виділити ті, які базуються на аналізі життєвого циклу товару, визначенні частки ринку, застосуванні теорії ефективної конкуренції, виявленні конкурентних переваг, оцінці конкурентоспроможності продукції та інших аспектах (додаток Ж).

Аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств дозволив ідентифікувати основні критерії та групи показників, що є типовими для багатьох підприємств (табл. 1.1).

Критерії і групи показників конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Показники
Наявність та забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості основними виробничими фондами, рівень організації виробництва, інноваційних технологій
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Джерела матеріально-технічного постачання та їх характеристика; чисельність та надійність постачальників товарів, характер відносин із постачальниками
Ефективність торгівельної діяльності підприємства	Ефективність управління, економічність сумарних витрат, раціональність використання основних та оборотних фондів, продуктивність
Ефективність фінансового стану	Показники фінансової складової діяльності підприємства (ліквідності, платоспроможності та інших)
Конкурентоспроможність товарів та послуг	Якість товарів, ціна, асортимент товарів та послуг, витрати на транспортування та зберігання тощо
Конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства	Рівень маркетингових досліджень, рівень управління товарорухом, конкурентоспроможність підприємств-конкурентів
Кадровий потенціал	Забезпеченість та кваліфікація персоналу, навчання кадрів, потреба у нових кадрах
Ефективність системи управління підприємством	Організаційно-правова форма підприємства, форма власності, ієрархія системи управління, норми керованості, система комунікацій та інформаційних (потоків, їх ефективність)
Наявність конкурентних переваг підприємства	Унікальність підприємства, імідж підприємства, його бренд, цінність споживачів, прибутковість

Джерело: складено автором за даними [13, с. 52].

Загалом, оцінка конкурентоспроможності підприємства може передбачати такий алгоритм дій:

- встановлюється конкретна мета оцінки, така як оцінка поточного рівня конкурентоспроможності або виявлення слабких і сильних сторін підприємства;
- вибір підприємств-конкурентів для порівняння;
- створення інформаційної бази для оцінювання, включаючи визначення критеріїв та показників, які будуть використовуватися для оцінки конкурентоспроможності;
- аналіз результатів з використанням визначених критеріїв і показників, що дозволяє здійснити оцінку поточного рівня конкурентоспроможності та виявити можливі сильні та слабкі сторони;

– на підставі аналізу робиться висновок щодо конкурентоспроможності підприємства та розробляються рекомендації щодо можливих стратегій покращення;

– в залежності від отриманих результатів, розробка стратегій для підвищення конкурентоспроможності або підтримки стабільного положення на ринку [46, с. 293].

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на використанні різноманітних методів. Проведення оцінки за допомогою різних методів дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентоспроможності, виявити слабкі та сильні сторони підприємства та розробити стратегії для підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Узагальнюючий підхід до оцінки дозволяє отримати об'єктивну картину стану підприємства та визначити шляхи подальшого розвитку з метою збереження його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

2.1. Загальноекономічна характеристика ТОВ «Інтертоп Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтертоп Україна» (далі – ТОВ «Інтертоп Україна», Інтертоп) – це топовий вітчизняний ритейл одягу, аксесуарів, косметики та взуття із багаторічною історією (перший магазин відкрито в Києві 25 лютого 1994 році з асортиментом менше 200 моделей взуття та з площею 150 кв. м). 2017 рік для ТОВ «Інтертоп Україна» є знаковим, адже його було відокремлено як роздрібний фешн-дивізіон холдингу «МТІ», а станом на початок 2020 року ТОВ «Інтертоп Україна» налічує 14 монобрендових мереж взуття та одягу; управляє та розвиває роздрібну мережу магазинів взуття і аксесуарів «Intertop»; має маркетплейс «intertop.ua» [39].

Основним видом діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» є роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах [39]. За час свого існування підприємство розширило свій асортимент, який на сьогодні становить біля 5-10 мільйонів найменувань взуття, одягу і аксесуарів.

В портфелі ТОВ «Інтертоп Україна» бренди представлені такі бренди як: Tommy Hilfiger, Adidas, Timberland, Geox, Ara, Bronx, Ecco, Lacoste, Guess, Lloyd, New Balance, Puma, Nike, Reebok, Michael Kors, Steve Madden, Marc O'Polo, Skechers, Havaianas, Camper, Hogg, Vagabond, Keds, Clarks, Converse та багато інших [48].

Крім відомих іноземних брендів в своєму асортименті ТОВ «Інтертоп Україна» має власну торгову марку «Braska», що була створена ще в 2004 році. Активною є співпраця із українськими виробниками взуття, адже постачальниками мережі магазинів компанії є більше як 20 українських фабрик зі Львова, Києва, Дніпра, Харкова, Броварів [39].

Організаційна структура управління підприємством (характерна матрична структура) містить 3 рівні ієрархії з 20-ти відділів, що передбачає розподіл обов'язків за функціями, які виконує підрозділ, та безпосереднє підпорядкування керівнику відділу (рис. 2.1). Проте, в останні роки компанією застосовується крос-функціональний підхід до організації роботи, що передбачає розгляд задачі розглядають як проекту та створення робочих груп з дотичних підрозділів для забезпечення максимального урахування усіх аспектів питання.



Рис. 2.1. Організаційна структура INTERTOP UKRAINE

Джерело: [48]

Основною візією компанії є поєднання всіх, хто створює і споживає fashion, на відкритій технологічній платформі, де компанії матимуть змогу рости, а покупці – бути у захваті від шопінгу, а місія – зробити fashion-шопінг технологічним, усвідомленим і захоплюючим. Загалом, основні досягнення ТОВ «Інтертоп Україна» за 2022 рік показано на рис. 2.2.

Першим етапом аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» є дослідження стану, руху та ефективності використання основних засобів (далі – ОЗ) на основі річної фінансової звітності за 2021-2023 роки (додаток 3, К). Ефективна діяльність підприємства неможлива без належного контролю за кількістю та станом його основних засобів. Їх

наявність у достатній кількості забезпечує необхідні умови для безперебійної роботи [8, с. 133].

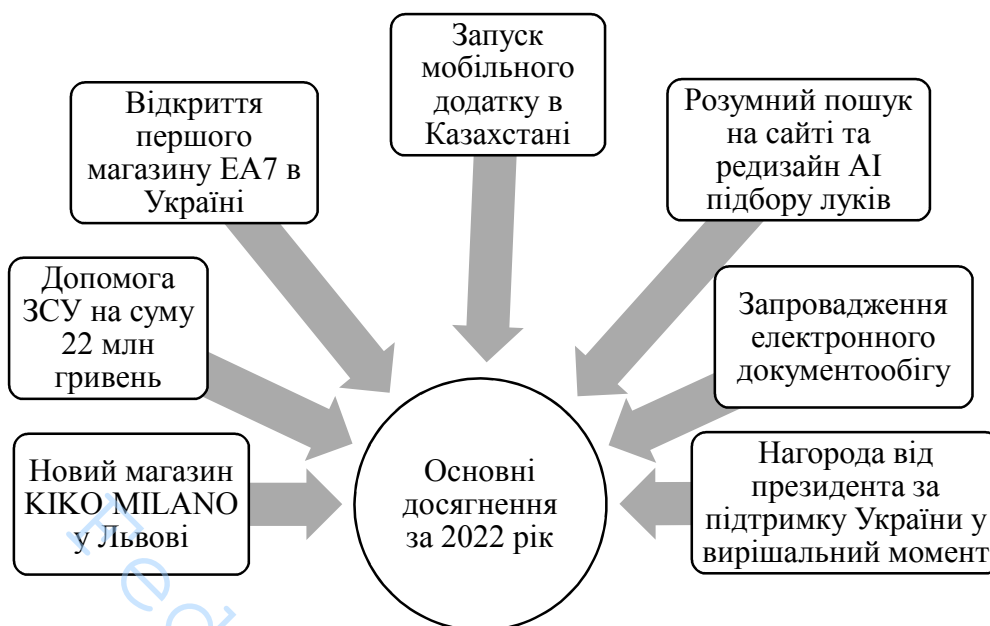


Рис. 2.2. Основні досягнення ТОВ «Інтертоп Україна» за 2022 рік

Джерело: складено автором

Динаміка основних засобів ТОВ «Інтертоп Україна» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних засобів ТОВ «Інтертоп Україна» 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	Динаміка 2023/2021	
				тис. грн	%
Основні засоби	2595708	2109265	133555	-2462153	-94,85
первісна вартість	3434837	3115943	1615682	-1819155	-52,96
знос	839129	1006678	1482127	642998	+76,63
Всього необоротних активів	2720960	2223437	206880	-2514080	-92,39

Джерело: розраховано автором за даними додатків З, К

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна відзначити, що вартість основних засобів з кожним роком продовжує зменшуватись, досягнувши 133555 тис. грн у 2023 році, що є на 94,85% менше, ніж у 2021 році. Первісна вартість ОЗ також зменшувалася з 3434837 тис. грн у 2021 році до 1615682 тис. грн у 2023 році, що

свідчить про високий рівень їх зносу. Загалом зносу основних засобів також зростає (з 839129 тис. грн у 2021 році до 1482127 тис. грн у 2023 році).

Технічний стан ОЗ підприємства можна охарактеризувати за допомогою таких показників як коефіцієнт зносу та придатності, а ефективність використання – за допомогою таких показників як фондомісткість, фондовіддача, фондоозброєність.

З рис. 2.3 можна зробити висновок, що кожного року коефіцієнт зносу поступово зростає, досягаючи критичного значення у 2023 році, тоді як коефіцієнт придатності зменшується. У 2023 році лише менше 10% основних засобів були придатними для використання, що є негативним. Тому для запобігання зносу основних засобів необхідно їх оновлювати, щоб уникнути проблем зі зниженням показників ефективності діяльності.

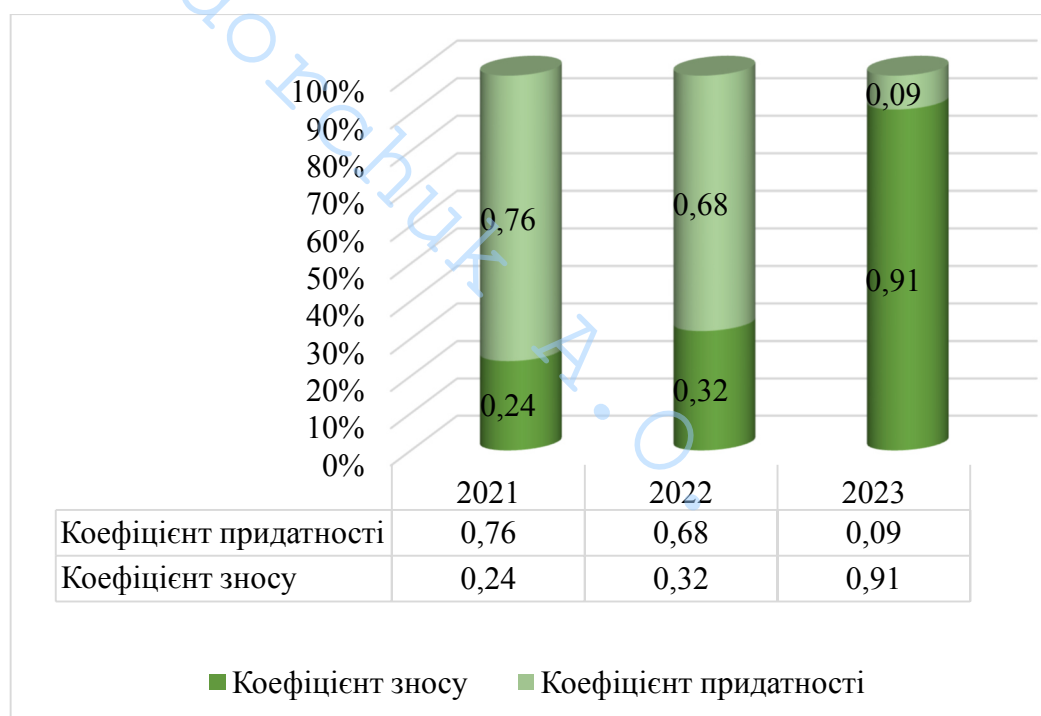


Рис. 2.3. Значення коефіцієнтів зносу та придатності ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором за даними додатків З, К

Розраховані показники ефективності використання ОЗ ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр. наведені у табл. 2.2.

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22
Фондовіддача	4,39	1,38	4,93	-3,01	+3,55
Фондомісткість	0,23	0,73	0,20	+0,5	-0,53
Фондоозброєність	506,26	1509,94	620,72	+1003,68	-889,22

Джерело: розраховано автором за даними додатків 3, К

Фондовіддача є індикатором, що показує кількість виробленої продукції, яка припадає на 1 грн ОЗ. У випадку ТОВ «Інтертоп Україна», фондівіддача різко зменшується у 2022 році, що частково можна пояснити впливом повномасштабного вторгнення. Проте у 2023 році значення показника фондівіддачі збільшується, що вказує на поступове підвищення ефективності діяльності підприємства. Показник фондомісткості характеризується нестабільною динамікою.

У ТОВ «Інтертоп Україна» фондівіддача різко знижується у 2022 році, що можна частково пояснити впливом повномасштабного вторгнення. Однак у 2023 році цей показник зростає, що свідчить про поступове підвищення ефективності діяльності підприємства. Виходячи із даних аналізу, бачимо, що також нестабільною динамікою характеризується показник фондомісткості.

Фондоозброєність виражає кількість основних засобів ТОВ «Інтертоп Україна», що припадають на одного працівника. У 2022 році цей показник збільшився порівняно з 2021 роком, що свідчить про зростання навантаження на працівників, а у 2023 році він зменшився. Загалом, аналізуючи отримані результати, можемо зауважити, що фондоозброєність характеризується нестабільною динамікою.

Ефективність господарських процесів в значній мірі залежить від того, наскільки ефективно використовуються оборотні активи, що тісно пов'язано з належною організацією та ефективним управлінням ними з точки зору раціонального та економічного використання [38].

Виходячи із проведеного аналізу, бачимо, що оборотні активи є важливою частиною активів ТОВ «Інтертоп Україна». Структура оборотних засобів активів ТОВ «Інтертоп Україна» показана у додатку Л. Наочно динаміка окремих статей оборотних активів ТОВ «Інтертоп Україна» показана на рис. 2.4. Бачимо, що у структурі оборотних засобів ТОВ «Інтертоп Україна» основну частку становлять запаси, що пояснюється видом діяльності підприємства та прослідковується протягом усього досліджуваного періоду.

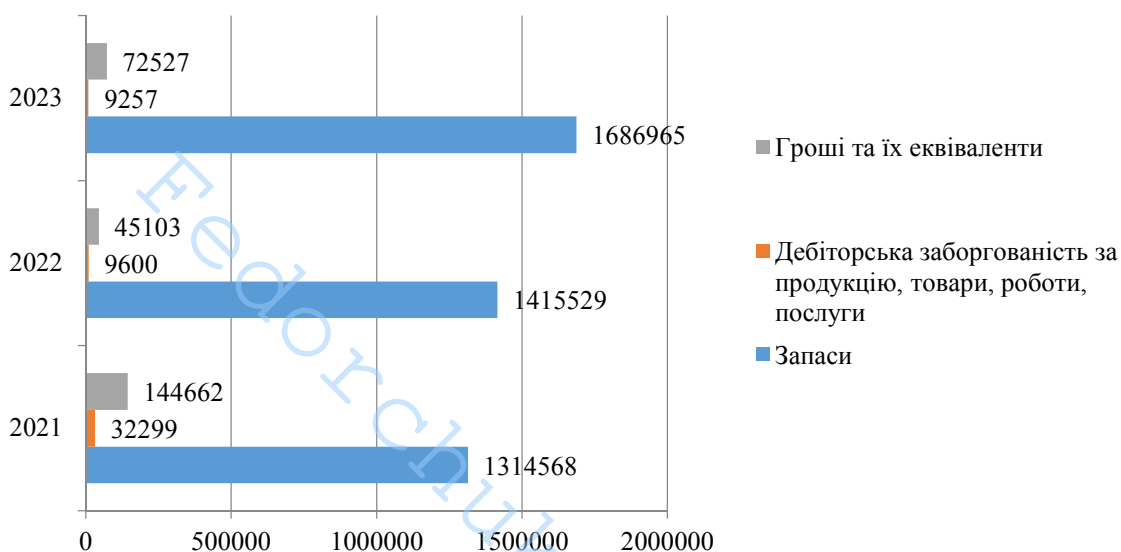


Рис. 2.4. Оборотні активи ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: складено автором за даними додатків З, К

Аналіз ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Інтертоп Україна» (табл. 2.3) вказує на те, що тривалість обороту оборотних активів та коефіцієнт оборотності характеризуються нестабільною динамікою, що свідчить про нестабільність ділової активності компанії.

Коефіцієнт завантаження відображає кількість оборотних засобів на 1 грн реалізованої продукції, відповідно тим ефективніше вони використовуються, чим менше оборотних коштів припадає на кожну гривню реалізованої продукції. Пік завантаження оборотних засобів спостерігався у 2022 році. Зростання оборотності дебіторської заборгованості є позитивним сигналом для діяльності компанії, оскільки зниження цього показника може вказувати на збільшення числа неплатоспроможних клієнтів та інші проблеми збуту.

Показники ефективності використання оборотних засобів ТОВ «Інтертоп
Україна»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,47	2,0	2,5
Тривалість обороту, днів	145,75	180	144
Коефіцієнт завантаження	0,4	0,49	0,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,09	23,47	28,67
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	18,86	15,34	12,56

Джерело: розраховано автором за даними додатків З, К

Аналіз показників ефективності використання оборотних засобів дозволяє зробити висновок, що 2022 рік був складним для діяльності підприємства з контексті досягнення планових показників, що може бути частково пояснено впливом повномасштабного вторгнення.

Управління персоналом на ТОВ «Інтертоп Україна» здійснюється шляхом реалізації кадрової стратегії та кадрової політики. Основними напрямками кадрової політики є наступні:

- встановлення основних вимог до персоналу, враховуючи прогноз внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також перспективи розвитку ТОВ «Інтертоп Україна»;

- формування нових кадрових структур і розробка процедур механізмів управління персоналом ТОВ «Інтертоп Україна»;

- вибір методів залучення, утримання, збереження та звільнення персоналу, а також надання допомоги в працевлаштуванні в умовах масового звільненнях;

- визначення концепції оплати праці та системи стимулювання працівників, відповідно до сформованої стратегії розвитку;

- розвиток соціальних відносин та інших аспектів [48].

Проаналізуємо середньооблікову чисельність штатних працівників ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 роки (рис. 2.5). Як бачимо даний показник характеризується низхідною динамікою, зокрема у 2023 році середньооблікова чисельність штатних працівників зменшилась на 114 осіб, порівняно із минулим роком.

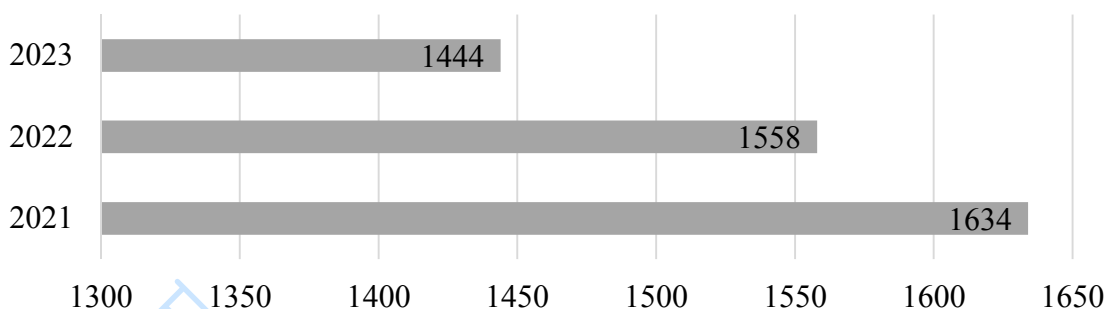


Рис. 2.5. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр., осіб

Джерело: складено автором за даними додатків 3, К

Продуктивність праці відображає ефективність використання робочої сили на підприємстві. З рис. 2.6 видно, що у період з 2021 по 2023 роки спостерігалася позитивна тенденція до зростання продуктивності праці в ТОВ «Інтертоп Україна». Це свідчить про те, що компанія успішно використовує свій персонал і може ефективно досягати поставлених цілей, що може бути результатом впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників або оптимізації робочих процесів.

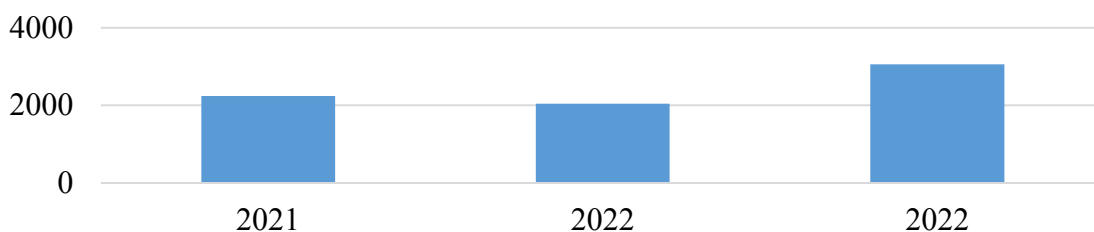


Рис. 2.6. Динаміка продуктивності праці ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн/осіб

Джерело: розраховано автором за даними додатків 3, К

Не менш важливим аспектом діяльності компанії є витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи [4] (табл. 2.4). Витрати на оплату праці протягом аналізованого періоду збільшуються, у 2023 році витрати склали 444,7 млн грн., що графічно відображено на рис. 2.7.

Важливим аспектом діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» є витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи [4] (табл. 2.4). Протягом розглянутого періоду витрати на оплату праці збільшувалися, досягнувши у 2023 році 444,7 млн грн.

Таблиця 2.4

Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Інтертоп Україна»
за 2021-2023 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/21	2023/22
Витрати на оплату праці всього	363725	322709	444659	-41016	+121950
Відрахування на соціальні заходи	79898	70867	95785	-9031	+24918

Джерело: розраховано автором за даними додатків 3, К

Наочно динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Інтертоп Україна» відображена на рис. 2.7. З рис. 2.7 видно, що витрати на оплату праці ТОВ «Інтертоп Україна» характеризувалися нестабільною динамікою протягом розглянутого періоду. У 2022 році спостерігалось невелике зменшення, але в 2023 році витрати на оплату праці зросли на 121,9 млн грн.

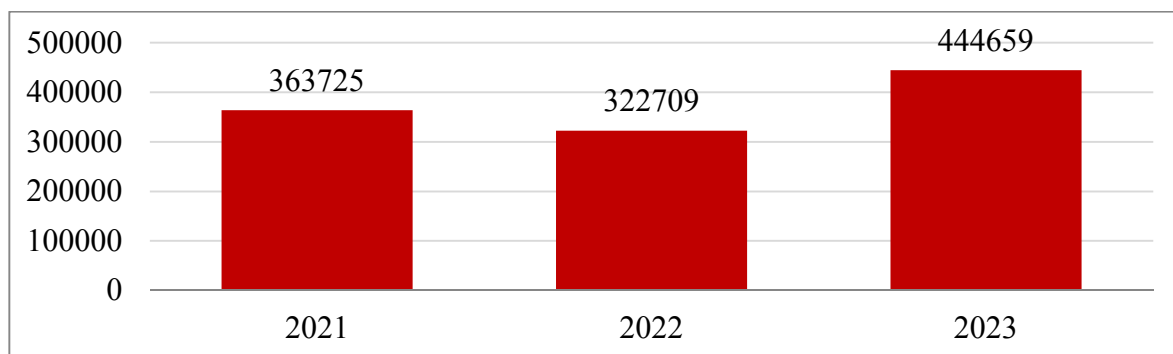


Рис. 2.7. Динаміка витрат на оплату праці ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: складено автором за даними додатків 3, К

Загалом, підприємство забезпечує свій персонал гідним рівнем заробітної плати, який відповідає їхнім здібностям та результатам праці. Крім того, завдяки постійному навчанню кадрів, компанія підвищує свою конкурентоспроможність як роботодавець, що приваблює багатьох кандидатів, оскільки можливість кар'єрного зростання є однією з переваг.

Підсумовуючи наведені вище дані та розрахунки, можна зазначити, що з точки зору ефективності та якості трудових ресурсів, ТОВ «Інтертоп Україна» можна вважати досить успішним. Основні цілі кадрової політики полягають у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до змінних потреб самого підприємства, вимог законодавства і стану ринку праці, а також у організації забезпечення ефективного його використання.

Собівартість продукції та послуг є однією із ключових економічних категорій, що відображає важливі аспекти ефективності діяльності. Цей показник становить основу для формування ціни і має значний вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, він є основним чинником аналізу діяльності різних підрозділів і галузей, що визначає його велике значення для управлінських рішень [20, с. 246].

Розглянемо більш детально динаміку собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Інтертоп Україна» (рис. 2.8). На рис. 2.8 чітко видно стрімке зменшення собівартості реалізованої продукції ТОВ «Інтертоп Україна» у 2022 році, що вказує на нестабільну діяльність, проте у 2023 році собівартість реалізованої продукції зросла на 562338 тис. грн.

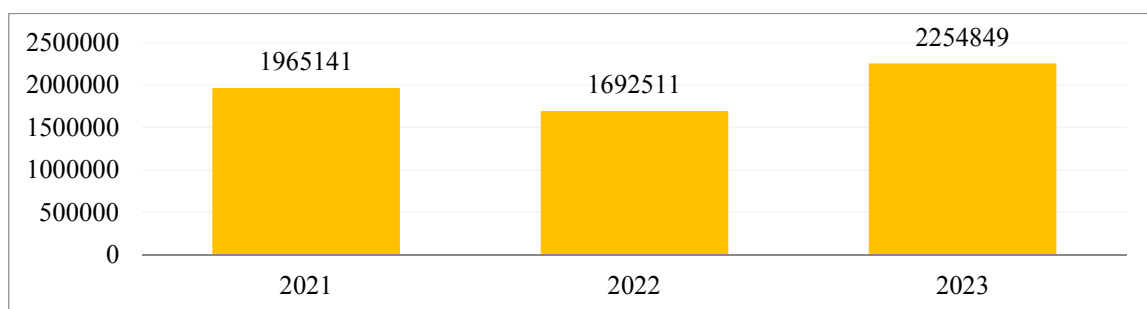


Рис. 2.8. Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними додатків 3, К

Аналіз витрат операційної діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» наведено у додатку М. Адміністративні витрати в 2021 році склали 202412 тис. грн, у 2022 році – 188460 тис. грн. У 2023 році адміністративні витрати зросли на 73327 тис. грн порівняно з попереднім роком. Інші операційні витрати та фінансові витрати також значно зросли в 2023 році порівняно з попереднім роком. Операційні витрати склали 1549526 тис. грн у 2021 році, 1243294 тис. грн у 2022 році, і зросли до 1722972 тис. грн у 2023 році. Зменшення операційних витрат у 2022 році сталося за рахунок значного скорочення матеріальних витрат, що пояснюється тимчасовим припиненням операційної діяльності.

Фінансові результати є ключовим критерієм оцінки ефективності діяльності будь-якого підприємства. Отримання прибутку стоїть на передньому плані у будь-якому виді діяльності [28, с. 142]. Наявність позитивних фінансових результатів, а саме прибутку, свідчить про якісний менеджмент та здатність вести успішний бізнес. Зворотний бік медалі, коли фінансові показники мають від’ємні значення, може вказувати на низьку якість управління та неефективність роботи підприємства.

Основні показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» наведені у додатку Н. У 2021 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становив 3658979 тис. грн, у 2022 році від зменшився до 3185877 тис. грн, проте у 2023 році відбулось різке зростання до 4422056 тис. грн. Усі показники фінансових результатів у 2022 році зменшились, що можна пояснити впливом повномасштабного вторгнення. Загалом за даними додатку Н бачимо позитивну динаміку чистого фінансового результату за досліджуваний період. Наочно динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр. показана на рис. 2.9. Крім того, варто зазначити, що позитивна динаміка фінансових результатів може бути відображенням ефективного управління ресурсами та розумної стратегії управління ризиками. Зростання чистого доходу у 2023 році може свідчити про ефективні заходи, вжиті підприємством для підвищення продуктивності та зниження витрат. Такі

позитивні тенденції можуть стати основою для подальшого розвитку і успіху в майбутньому.

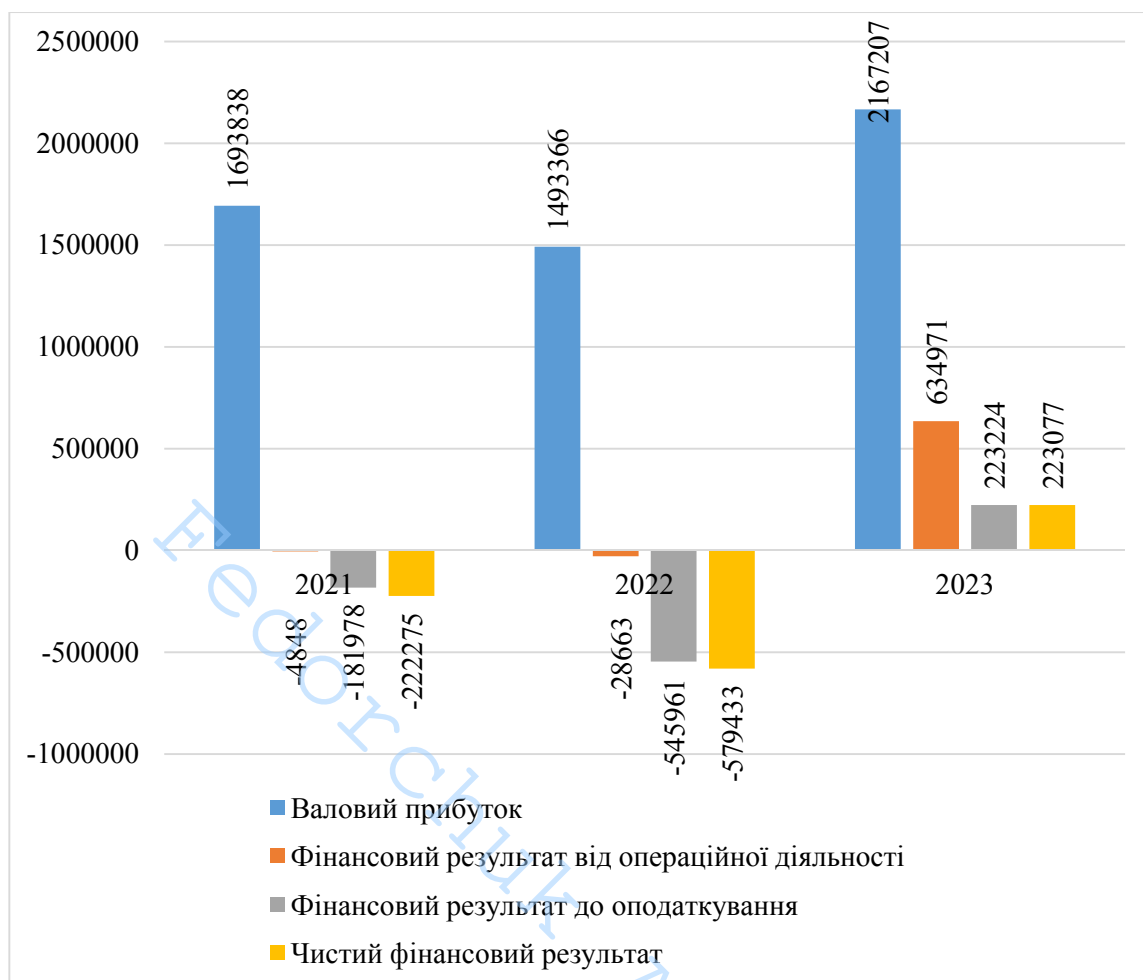


Рис. 2.9. Динаміка фінансових результатів показників ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними додатків 3, К

Узагальнюючи, аналіз фінансових результатів ТОВ «Інтертоп Україна» за розглянутий період свідчить про його адаптивність до змінних умов ринкового середовища. Хоча спостерігалися коливання у фінансових показниках, зокрема у 2022 році, проте компанія зуміла відновити свою ефективність та навіть досягти значного зростання у 2023 році. Це свідчить про гнучкість управлінського підходу та здатність підприємства адаптуватися до викликів і змін на ринку. Збалансована стратегія управління ресурсами, ефективне фінансове планування та висока відповідальність перед партнерами та клієнтами допомагають забезпечувати стабільність та успішність діяльності підприємства.

2.2. Аналіз фінансового стану ТОВ «Інтертоп Україна»

Під час аналізу фінансового стану ТОВ «Інтертоп Україна» детально розглянемо показники, що характеризують майновий стан, фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність, ділову активність та рентабельність, які обчислені на основі фінансової звітності (додаток З, К). Розраховані значенні показників, що характеризують фінансовий стан ТОВ «Інтертоп Україна» показано у додатку П.

Виходячи із проведеного аналізу, бачимо зменшення загальної вартості майна ТОВ «Інтертоп Україна» (рис. 2.10). Коефіцієнти зносу та придатності проаналізовані у п.п. 2.1 (див рис. 2.3). Підсумовуючи аналіз майнового стану ТОВ «Інтертоп Україна», можна визначити кілька ключових аспектів. Перш за все, спостерігається загальне зменшення вартості майна підприємства, що може бути наслідком різних факторів, включаючи знос основних засобів та можливі ризики, пов'язані зі змінами на ринку. Крім того, важливо враховувати, що коефіцієнт зносу основних засобів у 2023 році не відповідає рекомендованим нормам, що може вказувати на потребу в їхньому оновленні та модернізації. Це важливо з точки зору збереження ефективності діяльності та конкурентоспроможності.

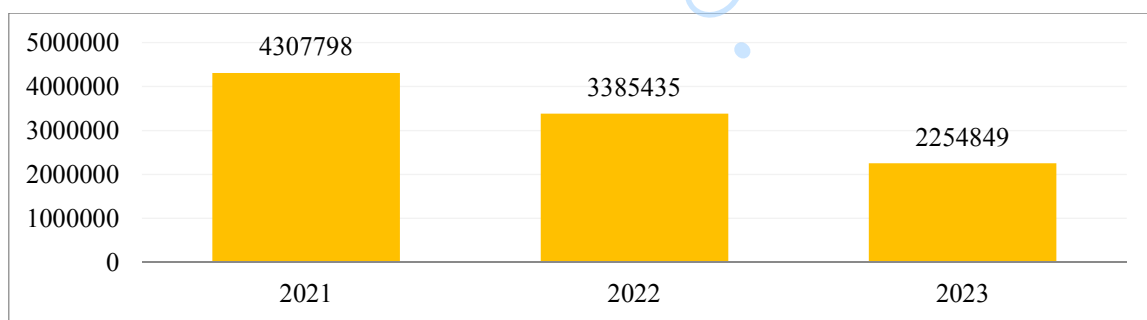


Рис. 2.10. Вартість всього майна ТОВ «Інтертоп Україна»
за 2021-2023 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними додатків З, К

Фінансова стійкість виступає однією з комплексних характеристик фінансового стану, яка враховує результати управління фінансовими ресурсами

на всіх етапах – від формування до використання. Ця характеристика визначає можливість підприємства забезпечувати стабільний економічний розвиток за рахунок постійного збільшення прибутку і капіталу [17].

Проаналізувавши показники фінансової стійкості ТОВ «Інтертоп Україна» (додаток П), виявлено, що коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду показує тенденцію до зменшення, перевищуючи нормативне значення, що вказує на недостатню фінансову незалежність. Так у 2021 р. він склав 0,06 пункти, у 2022 р. він зменшився і дорівнював -0,09 пункти, у 2022 році він склав -0,01 пункти. Крім того, виявлено залежність від зовнішніх джерел фінансування на основі значення коефіцієнта концентрації, що є вищим нормативного значення ($<0,5$).

Коефіцієнт маневреності характеризує частку власного капіталу, яку підприємство може вкладати його в найбільш мобільні активи, тобто маневрувати вільно. Значення коефіцієнту маневреності ТОВ «Інтертоп Україна» є невисоким. Показник фінансового левериджу має бути меншим 0,5, проте розраховані значення показника для ТОВ «Інтертоп Україна» не задовольняють нормативно достатнє.

Узагальнюючи, можемо зазначити, що аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Інтертоп Україна» показав деякі недоліки, зокрема, низький рівень коефіцієнту маневреності та недостатнє значення показника фінансового левериджу. Ці аспекти свідчать про обмежену можливість підприємства маневрувати фінансовими ресурсами та неефективне використання власного капіталу для інвестування. Однак, виявлені недоліки можуть бути вирішені шляхом вдосконалення фінансової стратегії та управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів і забезпечення стабільності фінансового стану у майбутньому.

Поняття «платоспроможність» і «ліквідність» є взаємопов'язаними, проте вони відрізняються за змістом. Ліквідність описує здатність підприємства швидко перетворювати свої активи у готівку для вчасного виконання фінансових зобов'язань. У свою чергу, платоспроможність вказує на наявність достатньої

кількості грошових коштів та їх еквівалентів для оплати заборгованості перед кредиторами, яка потребує негайного погашення [18].

В результаті аналізу показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» виявлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом періоду досліджень не досягав нормативно необхідного рівня. Це свідчить про те, що підприємство зазнає труднощів у покритті своїх термінових зобов'язань за рахунок найбільш легко реалізованих активів.

Значення проміжного коефіцієнту покриття балансу зросло, також у 2021 році відхиляється від нормативного значення. Частка оборотних коштів у загальних активах збільшилася і відповідає нормативним вимогам. Однак частка власних оборотних коштів у запасах виявила нестабільну динаміку протягом аналізованого періоду. Загалом баланс ТОВ «Інтертоп Україна» лише частково відповідав критеріям абсолютної ліквідності протягом розглянутого періоду.

У цілому, для забезпечення стійкості та платоспроможності підприємству варто удосконалити стратегію управління фінансовими ресурсами та оптимізувати структуру активів з метою забезпечення ефективного функціонування в умовах нестабільності економічного середовища.

Головною метою оцінки ділової активності підприємств є формування ефективних управлінських стратегій для досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. З огляду на розраховані дані (додаток П), можна відзначити, що ділова активність ТОВ «Інтертоп Україна» виявляє деяку нестабільність: у 2022 році спостерігається значне погіршення показників, тоді як у 2023 році вони покращуються.

Результати аналізу ділової активності ТОВ «Інтертоп Україна» дозволяють відзначити наступне: загальна оборотність капіталу показує позитивну динаміку, вказуючи на зростання ефективності використання капіталовкладень, проте з іншого боку, зменшення показника оборотності дебіторської заборгованості та збільшення середнього строку її обороту свідчать про можливі проблеми у врегулюванні платіжних зобов'язань і недостатню швидкість реалізації товарів чи послуг. При цьому, зростання показника фондівдачі вказує на позитивні

тенденції у використанні запасів. Загалом, нестабільна динаміка ефективності використання оборотних активів вимагає уваги та можливих корекційних заходів для оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розрахунок рентабельності ґрунтується на показниках прибутку, базисом при цьому можуть виступати різні види прибутку: валовий прибуток, чистий прибуток, прибуток за видами діяльності (фінансової, операційної, інвестиційної та інших видів діяльності), прибуток до оподаткування чи прибуток від реалізації продукції [29]. Дані показники дозволяють зрозуміти, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток у різних аспектах своєї діяльності, що є важливим для оцінки його фінансового стану та перспектив розвитку.

Розраховані показники рентабельності ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр. наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Інтертоп Україна» за 2021-2023 рр.,%

1. Рентабельність продаж			2. Рентабельність операційної діяльності		
2021	2022	2023	2021	2022	2023
-0,1	-0,9	14,36	-0,1	-0,81	15,41
3. Рентабельність від усіх видів діяльності до оподаткування			4. Рентабельність капіталу		
2021	2022	2023	2021	2022	2023
-4,89	-15,35	5,42	-4,22	-16,13	10,16

Джерело: розраховано автором за даними додатків 3, К

За даними табл. 2.5 бачимо, що значення всіх коефіцієнтів рентабельності не досягають теоретично прийнятого рівня, проте в 2023 році спостерігається помітне поліпшення цих показників. Низький рівень рентабельності може вказувати на можливі проблеми у внутрішній організації підприємства, такі як неефективне управління витратами, недостатня ефективність виробничих процесів або недостатня конкурентоспроможність продукції чи послуг. Щоб покращити рентабельність ТОВ «Інтертоп Україна» необхідно удосконалити свої стратегічні плани розвитку та вжити ефективних керівних заходів у майбутньому. Дані заходи вимагають не лише корекції фінансової політики, а й глибокого аналізу всіх аспектів діяльності підприємства. Для цього можуть бути

запроваджені заходи щодо підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, підвищення якості продукції, а також удосконалення маркетингової стратегії. Враховуючи ці аспекти, підприємство зможе покращити свою фінансову стійкість та зростання на ринку.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна»

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» здійснимо шляхом використання різних методів, спрямованих на визначення як стратегічної конкурентної позиції підприємства, так і її поточного рівня. Стратегічна конкурентоспроможність може бути визначена за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози, що допомагає визначити оптимальні стратегії для подальшого розвитку. SWOT-аналіз ТОВ «Інтертоп Україна» представлено в табл. 2.6.

SWOT-аналіз ТОВ «Інтертоп Україна» дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози. На основі отриманих даних можна сказати, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо завдяки своїм сильним сторонам, наприклад таким як широкий асортимент, для залучення нових клієнтів. Проте, ТОВ «Інтертоп Україна» також стикається з внутрішніми викликами, такими як обмежені ресурси та нестабільність фінансового стану. Щоб зберегти та збільшити свою конкурентоспроможність, можна скористатися можливостями ринку, такими як розширення асортименту продукції та активне використання інтернет-торгівлі, водночас мінімізуючи загрози, шляхом моніторингу конкурентів та диверсифікації ризиків. Інвестування в професійний розвиток персоналу допоможе підвищити ефективність бізнесу та підтримати конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. Шляхом стратегічного планування та постійного вдосконалення, ТОВ «Інтертоп Україна» може досягти стабільного росту та зберегти своє лідерство на ринку.

SWOT-аналіз ТОВ «Інтертоп Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Комбінування офлайн та онлайн продажів Асортимент Високий рівень представленості вітчизняних виробників Власна торгова марка Широка роздрібна мережа Сформована репутація Соціальна відповідальність Ефективна маркетингова стратегія Кваліфікований персонал	Обмеженість асортименту одягу Високий рівень плинності кадрів серед працівників роздрібної мережі Залежність від постачальників Відсутність гарантій щодо продажу товарів
Можливості	Загрози
Розширення асортименту Розширення мережі магазинів Збільшення онлайн-продажів Партнерство та стратегічні співпраці Розширення географії ринків	Зміни курсу валют та інфляційні очікування Військові дії на території України Мобілізація працівників Перебої з електропостачання Високий рівень конкуренції, як онлайн, так і офлайн Вихід на ринок нових конкурентів Зниження рівня доходів населення

Джерело: розроблено автором

Метод багатокутника конкурентоспроможності дозволяє порівняти здатність продукту чи підприємства конкурувати з аналогами за різними параметрами. Цей метод полягає в тому, що на графіку у вигляді точок відображаються кількісні показники за кожним з факторів, які характеризують конкурентоспроможність, наприклад, якість, ціна, інноваційність тощо. Один з головних плюсів цього методу – його простота і наочність. Він дозволяє легко визначати відмінності між підприємствами конкурентами за окремими критеріями. Наприклад, якщо порівнювати два підприємства за якістю продукції, цей метод дозволить швидко визначити, яке з них має кращу якість, оскільки точка, що відповідає кращій якості, буде вище на графіку. Такий метод особливо корисний при аналізі багатьох параметрів, оскільки він дозволяє відобразити велику кількість інформації на одному графіку, зробивши порівняння більш зрозумілим та доступним. Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна», використавши порівняльні оцінки окремих характеристик основних конкурентів, які являються визначними в контексті

оцінки конкурентоспроможності (рис. 2.11). Наразі основними конкурентами мережі «Intertop» є «Miraton» [33], «Megasport» [32], «Kasta», «Marathon» та інші.

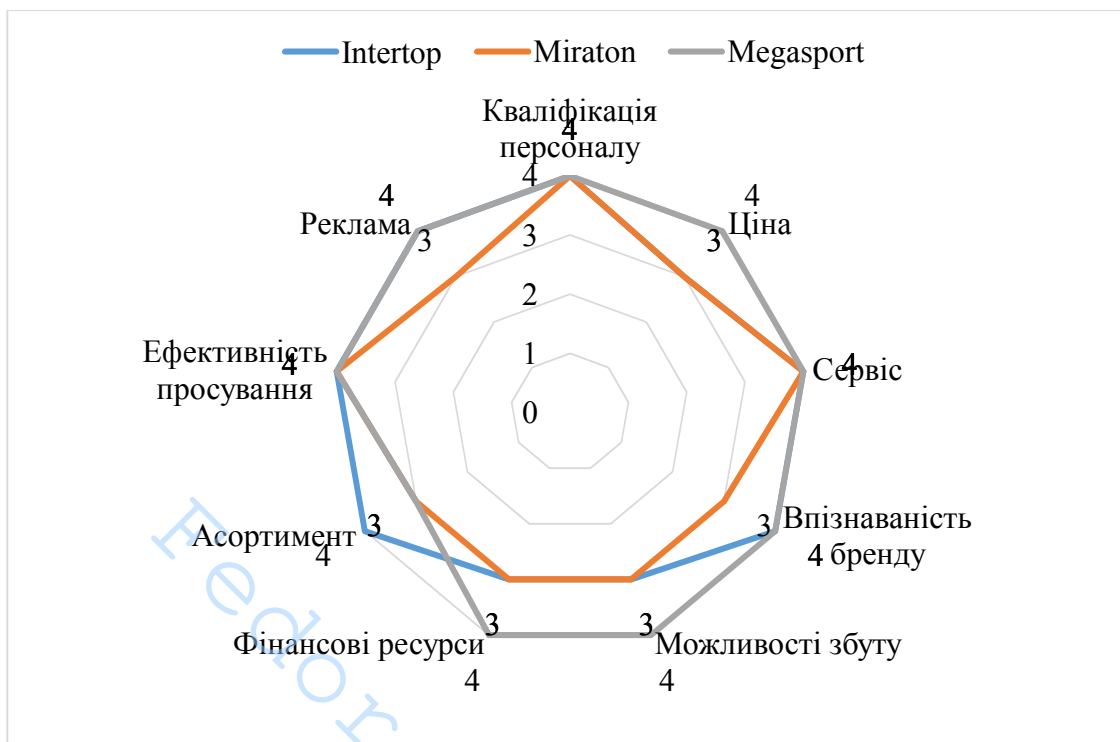


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» та окремих конкурентів

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.11 бачимо, як досліджувані підприємства відрізняються одне від одного за окремими критеріями. На основі проведеного аналізу даних, що зображені на багатокутнику конкурентоспроможності досліджуваних підприємств та з урахуванням обраних параметрів, можемо зробити висновки, що ТОВ «Інтертоп Україна» є одним із лідерів за показниками асортименту продукції, обслуговування клієнтів та кваліфікацією персоналу, проте актуальним залишається розширення збутової мережі. Очевидно, що отримані результати можуть слугувати базисом для розробки системи конкретних управлінських дій, які будуть спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна».

SPACE-аналіз у контексті оцінки конкурентоспроможності є методом стратегічного аналізу, спрямованим на оцінку конкурентних можливостей

підприємства та визначення стратегії його розвитку для підвищення конкурентоспроможності, тобто SPACE-аналіз дозволяє проаналізувати наявну стратегію підприємства [2]. При використанні цього методу враховуються специфіка підприємства, його виробничий потенціал, фінансовий стан, рівень конкуренції, а також конкретні завдання і цілі. SPACE-аналіз базується на чотирьох ключових категоріях критеріїв: фінансова стійкість, конкурентоспроможність та позиція на ринку, привабливість сфери діяльності та стабільність ринку. Залежно від отриманих результатів, підприємство може приймати різні стратегії розвитку: конкурентна, агресивна, консервативна або оборонна [24, с. 64]. Оцінка показників по чотирьох групах факторів ТОВ «Інтертоп Україна» представлена у додатку Р. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Інтертоп Україна» показана на рис. 2.12.

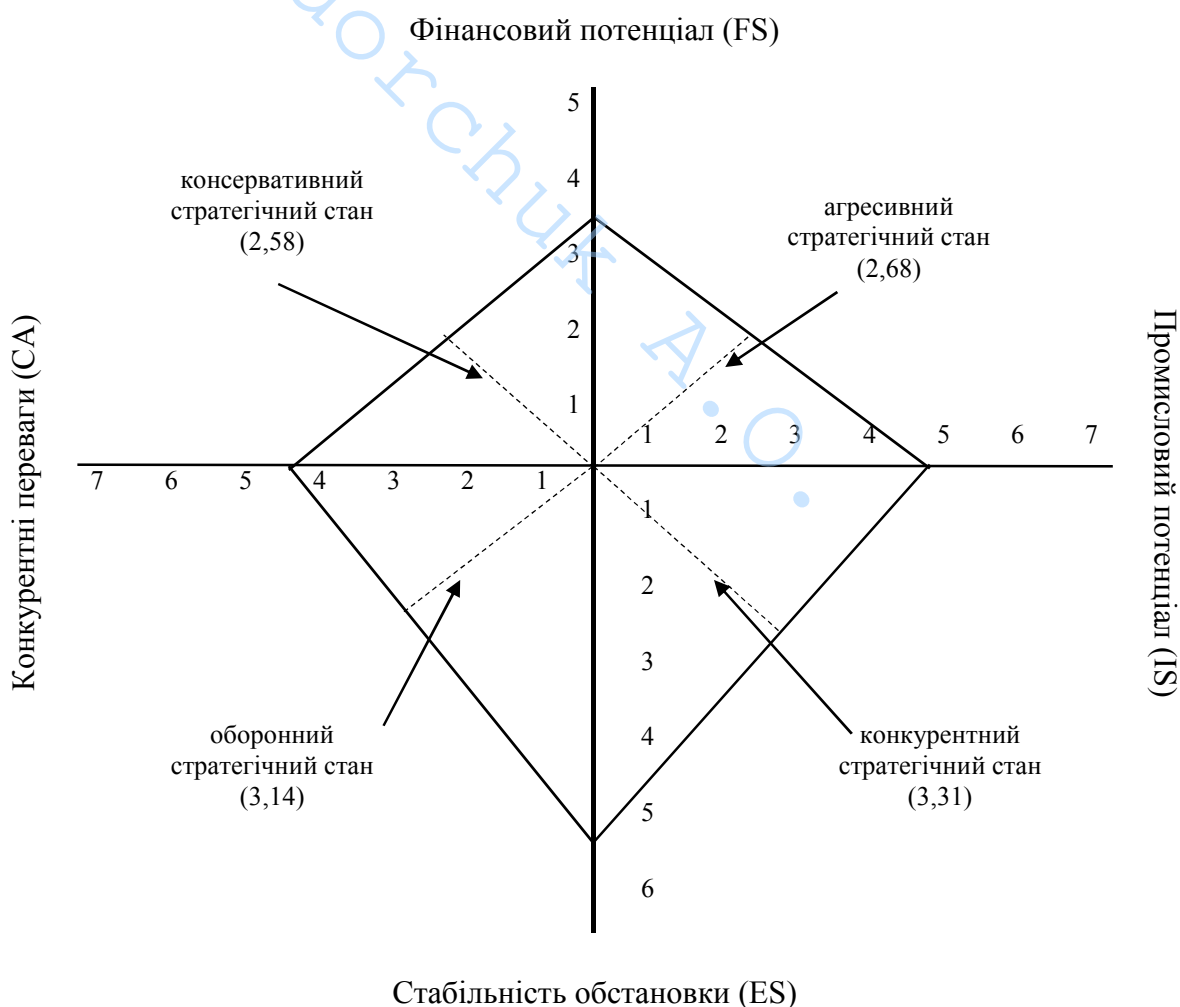


Рис. 2.12. Матриця SPACE-аналізу ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: розроблено автором

Виходячи із проведеного аналізу, ТОВ «Інтертоп Україна» перебуває в конкурентному стратегічному стані, який властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником виступає фінансовий потенціал, тому необхідно мінімізувати загрози, що пов'язані зі втратою фінансування. Також одним із пунктів у стратегії розвитку ТОВ «Інтертоп Україна» має бути розвиток мереж по збуту.

2.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна»

Забезпечення конкурентоспроможності є ключовою стратегічною метою будь-якого підприємства. Для того, щоб зберегти конкурентну позицію, важливо постійно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на його діяльність. Це дозволяє знизити рівень невизначеності та запобігти ризикам у виробничо-збутовій сфері. Аналіз ринкового середовища та внутрішнього потенціалу дозволяє підвищити якість стратегічного планування й прогнозування діяльності підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, яка належить підприємству [49]. Аналіз стану підприємств та відомі підходи до підвищення їх конкурентоспроможності дають можливість сформулювати принципи до підвищення їх ефективності, зокрема це:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає забезпечення конкурентоздатності його товарів і послуг;
- визначення критеріїв конкурентоспроможності підприємства повинне базуватися на системі планування та управління підприємством;
- на оперативному рівні конкурентоспроможність підприємства відображається у сукупному коефіцієнті конкурентоспроможності його товарів і послуг.

– тактичний рівень конкурентоспроможності забезпечується через фінансовий стан підприємства та представлений комплексним коефіцієнтом.

– стратегічний рівень конкурентоспроможності підприємства визначається інвестиційною привабливістю, яка залежить від зростання вартості бізнесу [7].

Відповідно, важливою стає розробка та втілення ефективних стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В цьому контексті розгляд аспектів, що визначають необхідний рівень конкурентоспроможності, стає невід'ємною частиною стратегічного управління та розвитку підприємства (рис. 2.13).

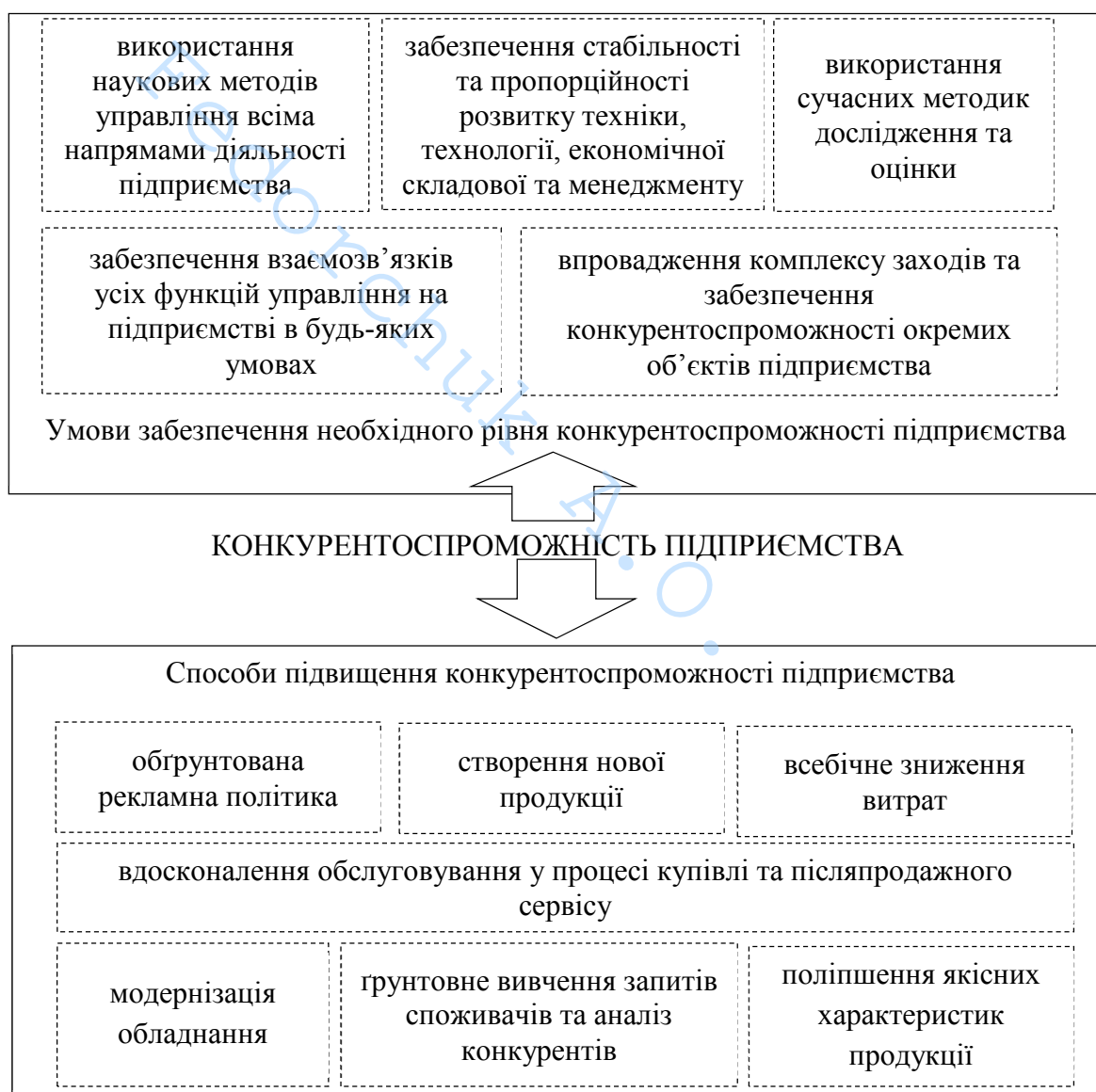


Рис. 2.13. Умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором за даними [12; 15]

Для розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» на основі проведеної оцінки у п. п. 2.3 можна використати комплексний підхід, який враховуватиме різні аспекти діяльності, зокрема:

- провести глибокий аналіз ринкового оточення, включаючи конкурентів, тенденції ринку та вимоги споживачів;
- зосередитися на розширенні асортименту;
- оптимізувати внутрішні процеси, вдосконалювати системи логістики, забезпечення та управління запасами, щоб підвищити ефективність діяльності та знизити витрати;
- інвестувати в навчання та розвиток персоналу, створюючи мотиваційні програми та підвищуючи рівень кваліфікації працівників;
- розвивати ефективні маркетингові стратегії, зосереджуючись на рекламі, просуванні товарів і послуг, а також розвитку дистрибуційних мереж та каналів збуту;
- інвестувати у нові технології та впровадження цифрових рішень для підвищення продуктивності та якості;
- розглянути можливості стратегічного партнерства з іншими компаніями або постачальниками для спільного розвитку нових продуктів або ринків.

Узагальнюючи, стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» може включати комплекс заходів з розширення асортименту, оптимізації виробничих процесів, маркетингових ініціатив, інновацій та кадрового потенціалу (рис. 2.14). Ці напрями спрямовані на забезпечення виробництва якісної продукції та надання якісних послуг, розвиток іміджу бренду, а також на пошук нових можливостей і конкурентних переваг на ринку.

Шляхом впровадження стратегічних ініціатив ТОВ «Інтертоп Україна» може збільшити свою привабливість для клієнтів, зберегти та розширити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

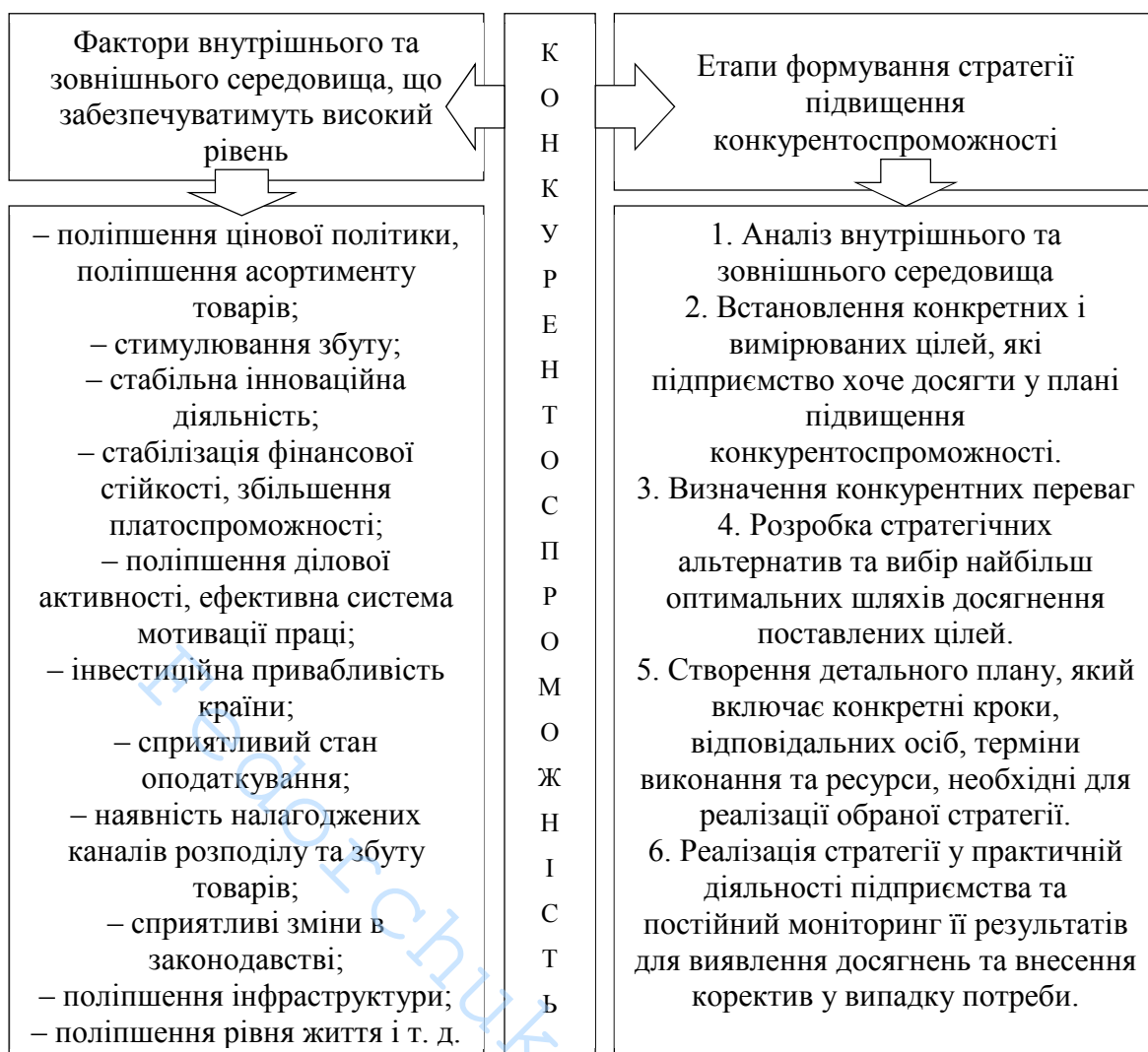


Рис. 2.14. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності

ТОВ «Інтертоп Україна»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, на сьогоднішній день підвищення конкурентоспроможності підприємства стає ключовим завданням для досягнення успіху на ринку. Шляхи досягнення цієї мети різноманітні, але всі вони спрямовані на вдосконалення якості продукції чи послуг, оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності управління та стратегічного планування. Важливо також активно впроваджувати інноваційні технології, підтримувати постійний контакт зі споживачами для врахування їхніх потреб та вподобань, а також розвивати людський капітал через навчання та підвищення кваліфікації. Цей комплекс заходів допоможе підприємству зберегти конкурентні переваги і забезпечити стійке положення на ринку.

ВИСНОВКИ

Здійснивши комплексне дослідження основних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємства ми досягли наступних висновків:

1. Конкурентоспроможність визначається на різних рівнях, включаючи продуктовий рівень, рівень підприємства, галузевий рівень та рівень країни або регіону. Вона є системним показником, який потребує постійного моніторингу, аналізу та стратегічного управління для досягнення і збереження конкурентних переваг.

2. Конкурентоспроможність підприємства залежить від різноманітних факторів, які можна узагальнити в кілька ключових категорій. Серед них внутрішні фактори, такі як ефективність керівництва та система управління, рівень технологічного оснащення, якість сировини та матеріалів, а також ефективність збуту продукції. Зовнішні фактори також відіграють важливу роль, зокрема економічні умови, правове середовище, ринкова конкуренція, соціальні та політичні чинники. Успішна конкурентоспроможність підприємства зазвичай залежить від збалансованого управління і врахування всіх цих факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, під час розробки стратегій розвитку та управління.

3. Оцінка конкурентоспроможності вимагає комплексного підходу, включаючи аналіз різних аспектів діяльності, таких як виробництво, маркетинг, фінанси, технології, управління персоналом і т. д. Відповідно до цього, розуміння та визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є вирішальними для розробки ефективних стратегій розвитку та забезпечення успішного функціонування підприємства в сучасних умовах.

4. Комплексна оцінка загальноекономічної діяльності ТОВ «Інтертоп Україна» дозволила зробити висновок, що компанія є одним із лідерів у своєму сегменті. ТОВ «Інтертоп Україна» має власну торгову марку «Braska» в своєму асортименті, крім відомих іноземних брендів та активно співпрацює з вітчизняними виробниками взуття. У структурі оборотних засобів ТОВ

«Інтертоп Україна» основну частку становлять запаси, що пояснюється видом діяльності підприємства. Основні цілі кадрової політики ТОВ «Інтертоп Україна» полягають у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до змінних потреб самого підприємства, вимог законодавства і стану ринку праці, а також у організації забезпечення ефективного його використання. Узагальнюючи, аналіз фінансових результатів ТОВ «Інтертоп Україна» за розглянутий період свідчить про його адаптивність до змінних умов ринкового середовища та гнучкість управлінських підходів.

5. В ході оцінки фінансового стану ТОВ «Інтертоп Україна» проаналізовано показники майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, ділової активності і рентабельності, що дозволило виявити кілька ключових тенденцій. По-перше, ефективне управління фінансовими ресурсами визначається як критичний фактор для стабільного розвитку підприємства. По-друге, нестабільна динаміка показників у деяких напрямках, таких як ліквідність, рентабельність та ділова активність, вказує на потенційні проблеми, що потребують уваги та коригування. Крім того, низький рівень рентабельності вимагає вжиття заходів для покращення ефективності управління та оптимізації виробничих процесів. Незважаючи на це, є позитивні аспекти, такі як підвищення обсягів продажу та покращення деяких фінансових показників у 2023 році, що свідчить про потенціал для подальшого розвитку. В цілому, аналіз фінансового стану ТОВ «Інтертоп Україна» підкреслює необхідність системного підходу до управління фінансами для досягнення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

6. SWOT-аналіз ТОВ «Інтертоп Україна» дозволив виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також потенційні можливості та загрози. На основі отриманих даних можемо зробити висновок, що ТОВ «Інтертоп Україна» має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо завдяки своїм сильним сторонам, наприклад таким як широкий асортимент для залучення нових клієнтів. Проте, ТОВ «Інтертоп Україна» також стикається з внутрішніми викликами, такими як обмежені ресурси та нестабільність фінансового стану.

Щоб зберегти та збільшити свою конкурентоспроможність, можна скористатися можливостями ринку, такими як розширення асортименту продукції та активне використання інтернет-торгівлі, водночас мінімізуючи загрози, шляхом моніторингу конкурентів та диверсифікації ризиків. Інвестування в професійний розвиток персоналу допоможе підвищити ефективність бізнесу та підтримати конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Метод багатокутника конкурентоспроможності дозволив порівняти здатність підприємства конкурувати з аналогами на ринку за різними параметрами. На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновки, що ТОВ «Інтертоп Україна» є одним із лідерів за показниками асортименту продукції, обслуговування клієнтів та кваліфікацією персоналу, проте актуальним залишається розширення збутової мережі.

Виходячи із проведеного SPACE-аналізу, ТОВ «Інтертоп Україна» перебуває в конкурентному стратегічному стані, який властивий для привабливої галузі. Підприємство отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником виступає фінансовий потенціал, тому необхідно мінімізувати загрози, що пов'язані зі втратою фінансування. Також одним із пунктів у стратегії розвитку ТОВ «Інтертоп Україна» має бути розвиток мереж по збуту.

7. Стратегія підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтертоп Україна» може включати комплекс заходів з розширення асортименту, оптимізації виробничих процесів, маркетингових ініціатив, інновацій та кадрового потенціалу. Ці напрями спрямовані на забезпечення виробництва якісної продукції та надання якісних послуг, розвиток іміджу бренду, а також на пошук нових можливостей і конкурентних переваг на ринку. Шляхом впровадження стратегічних ініціатив ТОВ «Інтертоп Україна» може збільшити свою привабливість для клієнтів, зберегти та розширити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний та успішний розвиток у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Компетентнісно-функціональний підхід в інноваційному управлінні конкурентоспроможністю авіапідприємств в умовах економіки знань. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: монографія / за редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2018. С. 7–17.*
2. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-16>*
3. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка. 2020. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.73*
4. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 43. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-3>*
5. Бондарчук Л. В., Томчук О. К. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. *Young Scientist. 2024. №1(125). С. 109–113. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-6>*
6. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>*
7. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics. 2019. №14. С. 33–38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05)*

8. Буркова Л. А., Зволь В. О. Проблемні аспекти обліку основних засобів та напрями їх вирішення. *Вчені записки КНЕУ*. 2022. №26 (1). С. 133–140. DOI: 10.33111/vz_kneu.26.22.01.10.068.074

9. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу*. 2023. №4(68). С. 83–88. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9

10. Воронюк Т.А., Лучик О.І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139–148. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-3-16>

11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>

12. Головчук Ю. О. Аналіз впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства як інструмент зниження рівня невизначеності й ризику. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. № 1 (47). С. 63–69. DOI: 10.33783/1977-4167-2020-47-1-63-69

13. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Котловська Н.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. №185. С. 49-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9>

14. Гуменюк В.С. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств машинобудування. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37524/11483-40931-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 16.05.2024).

15. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

16. Економіка підприємства : навч. посіб. /Н.М. Яркіна. Вид. 2-ге перероб. і доп. К.: Видавництво Ліра-К, 2022. 596 с.

17. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.

18. Економіка підприємства : практикум / Г. В. Соломіна. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.

19. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №22. С. 52–59.

20. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ*. 2019. №11. С. 241–246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-241-246>

21. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. №1(54). С. 111–118.

22. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. №3. С. 100–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>

23. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

24. Кот О. В., Чатченко О.Є., Стреляєва О.Р. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №4(43). С. 63–68. DOI:10.31673/2415-8089.2023.040707

25. Ладунка І.С., Братанов М.І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf (дата звернення: 20.05.2024).

26. Лазоренко О. Ю., Поповський Ю. Б. Динаміка конкурентоспроможності українських експортерів на міжнародному ринку засобами аналітичних підходів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2. №15. С. 148–152.

27. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

28. Лопатовський В. Г., Красуцький Р. І. Особливості формування та використання інформації про фінансові результати діяльності господарюючого суб'єкта як результативного показника його обліку та звітності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 142–147. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-302-1-24

29. Мартинюк Л.А., Лісовська М. А. Методика розрахунку ключових показників фінансового стану підприємства відповідно до нової форми фінансової звітності. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/99.pdf> (дата звернення: 17.05.2024).

30. Мельник Л.М., Грабчук І.Ф. Зростання конкурентоспроможності фермерських господарств. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-21>

31. Невмержицька С. М., Падун Г. І. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022806.pdf (дата звернення: 17.05.2024).

32. Офіційний сайт «Megasport». URL: <https://megasport.ua/> (дата звернення: 20.05.2024).

33. Офіційний сайт «Miraton». URL: <https://www.miraton.ua/ua/> (дата звернення: 20.05.2024).

34. Пахуча Е. В. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/43.pdf (дата звернення: 16.05.2024).

35. Пухальська Я. Конкурентоспроможність підприємства в умовах інформаційного суспільства. *Вісник Хмельницького національного університету*.

Економічні науки. 2022. № 3. С. 108–112. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-15>

36. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 40–44.

37. Сафонік Н. П., Ковальчук А. М., Карпенко І. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства із позицій його іміджу в умовах адаптації до змін. *Бізнес Інформ*. 2021. №11. С. 287–293. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-287-293>

38. Сікетіна Н. Г., Іпатова А. П., Овод М. А. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47(1323). С. 78–81.

39. Товариство з обмеженою відповідальністю «Інтертоп Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/41097426/finances>

40. Токар К. С. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах маркетингу. *Наука і техніка*. 2023. №14(28). С. 294–308. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14\(28\)-294-308](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-14(28)-294-308)

41. Федорчук А.О. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11-12 квітня 2024 р. / НАУ. Київ, 2024. С. 220–223.

42. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>

43. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 405–410.

44. Шталь Т. В., Шульга Д. А., Торкут Д. А. Теоретико-методологічний аналіз поглядів учених на визначення поняття «конкурентоспроможність». *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-13-17>

45. Шульга М. О. Оцінка перспективи розвитку підприємства на основі рівня конкурентоспроможності. *Modern Economics*. 2020. №22. С. 125–130. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-20](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-20)

46. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 291–296. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>

47. Arefieva O., Piletska S., Arefiev S., Kwilinski A. Motivational management of enterprise innovation development in the context of limited resources and environmental influences. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 477, 00012. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202447700012>

48. Intertop Ukraine. URL: <https://intertop.ua/uk-ua/> (дата звернення: 18.05.2024).

49. Kovalchuk A.M., Safonik N.P., & Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. p.p. 679–692.

50. Kuzior A., Arefieva O., Kovalchuk A., Brožek P., Tytykalo V. Strategic Guidelines for the Intellectualization of Human Capital in the Context of Innovative Transformation. *Sustainability*. 2022, 14(19):11937. DOI: 10.3390/su141911937

51. Kuzior A., Arefiev S., Poberezhna Z. Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circulareconomy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2023. 9(1), 100001.

52. Strategic management: Concepts and cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. 10th ed. Boston : IRWIN / McGraw - Hill, 1998. 1064 p.