Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗЕЙНАЛОВА КАМІЛА АМРАХЇЇВНА

УДК 005.674

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конкурентним статусом торгівельних підприємств

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Зейналова К. А.

Науковий керівник Микитюк Н. Є., к.е.н, доцент

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

Допущено до захисту

Завідувач кафедри Кінаш І. П

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Кінаш І. П.
_____
«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Зейналова Каміла Амрахїївна
Тема роботи: Управління конкурентним статусом торгівельних підприємств

1. Керівник роботи к.е.н., доц. Микитюк Н. Є.
затверджені наказом вищого навчального закладу від *2025*
2. Строк подання студентом роботи: *19.12. 2025 р.*
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити**)** Вступ
1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентним статусом торгівельних підприємств
2 Діагностика управління конкурентним статусом торгівельних підприємств
3 Рекомендації щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 1 - Тема. 2 - Конкурентний статус підприємства 3 - Моделі оцінювання та управління конкурентним статусом підприємства. 4 - Аналіз будівельного ринку та ринку будівельними матеріалами. 5 - Аналіз діяльності ТОВ «Франкобудпостач» та оцінка його конкурентів. 6 - Мак-Кінзі (матриця привабливість ринку - ефективність бізнесу) для ТОВ «Франкобудпостач». 7 - Стратегія та цілі реалізації стратегії підтримання конкурентного статусу торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач». 8 - Оцінка впливу заходів на конкурентний статус торгівельного підприємства.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
	Вступ	03. 12.25	виконано
1	Теоретико-методологічні засади управління конкурентним статусом торгівельних підприємств	03.12.25	виконано
2	Діагностика управління конкурентним статусом торгівельних підприємств	10.12.25	виконано
3	Рекомендації щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств	15.12.25	виконано
	Висновки	21.12.25	виконано
	Список використаних джерел	21.12.25	виконано

Студент_____ Зейналова К. А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи (проекту)_____ Микитюк Н. Є.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

В магістерській роботі досліджено проблеми управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Об’єктом дослідження є торгівельні підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Мета роботи полягає у теоретичному аналізі, діагностиці стану конкурентного статусу торгівельних підприємств та наданні рекомендацій щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Для досягнення поставленої мети досліджено теоретичні засади управління конкурентним статусом торгівельних підприємств, розроблено моделі оцінювання та управління конкурентним статусом торгівельних підприємств, проаналізовано стан ринку будівельних матеріалів та будівельної галузі України та Івано-Франківської області, проведено аналіз діяльності та середовища функціонування ТОВ «Франкобудпостач», надано рекомендації щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств, обрано стратегію підтримання конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач» та запропоновано шляхи реалізації відповідних стратегічних цілей.

Дослідження проведені з використанням методів аналізу та синтезу, композиції та декомпозиції, порівняння, статистичного та економічного аналізу, експертного аналізу, кількісного та якісного аналізу, бенчмаркінгу, семантичного диференціалу, SWOT-аналізу, аналізу Мак-Кінзі.

Магістерська робота містить 68 сторінок, 17 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 48 найменувань.

Ключові слова: конкурентний статус; управління конкурентним статусом; стратегічні цілі; торгівельне підприємство; SWOT-аналіз; матриця Мак-Кінзі.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the problems of managing the competitive status of trade enterprises.

The object of the study is trade enterprises.

The subject of the study is the theoretical, methodological and applied principles of managing the competitive status of trade enterprises.

The purpose of the work is to theoretically analyze, diagnose the state of the competitive status of trade enterprises and provide recommendations for improving the management of the competitive status of trade enterprises.

To achieve the set goal, the theoretical principles of managing the competitive status of trade enterprises were investigated, models for assessing and managing the competitive status of trade enterprises were developed, the state of the market for building materials and the construction industry of Ukraine and the Ivano-Frankivsk region was analyzed, the activities and operating environment of Frankobudpostach LLC were analyzed, recommendations were given for improving the management of the competitive status of trade enterprises, a strategy for maintaining the competitive status of Frankobudpostach LLC was selected, and ways to implement the relevant strategic goals were proposed.

The research was conducted using the methods of analysis and synthesis, composition and decomposition, comparison, statistical and economic analysis, expert analysis, quantitative and qualitative analysis, benchmarking, semantic differential, SWOT analysis, McKinsey analysis.

The master's thesis contains 68 pages, 17 tables, 8 figures, a list of sources used with 48 names.

Keywords: competitive status; competitive status management; strategic goals; commercial enterprise; SWOT-analysis; McKinsey matrix.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СТАТУСОМ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Конкурентний статус підприємства: зміст та характеристики 10

1.2 Оцінювання конкурентного статусу підприємства 16

1.3 Управління конкурентним статусом торгівельного підприємства 25

Висновок до розділу 1 28

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СТАТУСОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 30

2.1 Аналіз ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні та Івано-Франківській області 30

2.2 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Франкобудпостач» та аналіз середовища його діяльності 35

2.3 Аналіз управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач» 41

Висновок до розділу 2. 46

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СТАТУСОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 48

3.1 Напрями управління конкурентним статусом підприємства торгівельних підприємств 48

3.2 Стратегічний підхід до управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач» 51

3.3 Оцінювання ефективності заходів з управління конкурентним статусом торгівельного підприємства 56

Висновок до розділу 3. 59

ВИСНОВКИ 61

ПЕПЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

					МР.МНмз – 00.00.000 ПЗ		
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Зейналова К. А..			**Управління конкурентним статусом торгівельних підприємств**	Літ.	Арк. / Акрушів
Перевір.		Микитюк Н.Є.					
Реценз.						МН$_{мз}$–24–1	
Н. Контр.							
Затверд.		Кінаш І. П.					

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим трансформаційними процесами, воєнними викликами, поглибленням інтеграції у світовий економічний простір та структурними зрушеннями у споживчому попиті. В таких умовах особливої значущості набуває проблема забезпечення стійкого функціонування та розвитку торгівельних підприємств, які виконують ключову роль у формуванні внутрішнього ринку, забезпеченні населення товарами та підтриманні економічної активності регіонів. Посилення конкурентного тиску, зростання кількості альтернативних каналів збуту, цифровізація торгівлі та зміна споживчих пріоритетів актуалізують необхідність цілеспрямованого управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Конкурентний статус підприємства виступає інтегральною характеристикою його позиції на ринку, яка відображає рівень використання ресурсного потенціалу, ефективність реалізації конкурентної стратегії та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для торгівельних підприємств конкурентний статус формується під впливом специфічних факторів, серед яких провідне місце посідають ефективність логістики, управління асортиментом, якість торговельного обслуговування, цінова політика, швидкість реагування на коливання попиту та рівень взаємодії з постачальниками і споживачами. В умовах зростання ролі великих національних та міжнародних торговельних мереж локальні й регіональні підприємства опиняються у ситуації жорсткої конкуренції, що потребує науково обґрунтованих управлінських рішень щодо зміцнення та підтримання власного конкурентного статусу.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною з огляду на потребу торгівельних підприємств у підвищенні ефективності управління,

зміцненні конкурентних позицій на ринку та забезпеченні довгострокової економічної стійкості в умовах сучасних викликів.

Серед зарубіжних учених, чиї концепції та прикладні дослідження заклали теоретичну основу управління конкурентним статусом і конкурентними позиціями підприємств торгівлі, слід виокремити таких науковців як: Michael E. Porter, Igor Ansoff, D'Aveni, R. Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. Barney, J. Серед Українських науковців дану проблему досліджували: Скібіцький О.М., Должанський І.З., Загорна Т.О., Осовська Г.В., Осовський О.А. та інші.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам конкурентоспроможності підприємств, питання саме управління конкурентним статусом торгівельних підприємств залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на уточнення сутності поняття конкурентного статусу, ідентифікацію його складових та розроблення дієвих механізмів управління ним у торгівельних підприємствах.

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Франкобудпостач».

Предмет дослідження є управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Методи дослідження. Дослідження проведені з використанням методів аналізу та синтезу, композиції та декомпозиції, порівняння, статистичного та економічного аналізу, експертного аналізу, кількісного та якісного аналізу, бенчмаркінгу, семантичного диференціалу, SWOT-аналізу, аналізу Мак-Кінзі.

Метою дослідження є розроблення заходів з покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Завдання дослідження:

- визначення теоретичних засад управління конкурентним статусом торгівельних підприємств;

- дослідження формування поняття «конкурентний статус»;

- формування моделі оцінювання конкурентного статусу підприємства;

- дослідження особливостей управління конкурентним статусом торгівельних підприємств;

- аналіз ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні та Івано-Франківській області;

- дослідження середовища діяльності ТОВ «Франкобудпостач»;

- управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач»;

- розроблення моделі управління конкурентним статусом торгівельного підприємства;

- розроблення рекомендацій та управлінських рішень щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельного підприємства.

Наукова новизна результатів формуванні полягає у розробці моделей оцінювання та управління конкурентним статусом торгівельного підприємства..

Практична цінність одержаних результатів набула подальшого розвитку у застосуванні методик SWOT-аналізу та матриці Мак-Кінзі для вибору стратегії забезпечення та підтримання конкурентного статусу торгівельного підприємства.

Для написання магістерської роботи використано наукові публікації вітчизняних та закордонних науковців та звітність ТОВ «Франкобудпостач».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СТАТУСОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Конкурентний статус підприємства: зміст та характеристики

Важливим завданням сучасних підприємств є здатність забезпечити собі можливість виживати в сучасних складних умовах та підтримувати здатність отримувати прибуток від своєї діяльності. Здійснюючи діяльність на ринку слід враховувати, що майже усі підприємства діють в умовах не тільки нестабільності та загрозливих наслідків війни, а й жорсткої конкуренції на національному, регіональному, місцевому та галузевому ринках. Тому, важливим для підприємств є форомування, систематитчний моніторинг, оцінювання та підтримування власного конкурентного статусу.

В наукових джерелах є цілий ряд визначень та підходів до визначення поняття «конкурентного статусу» підприємства.

«Конкурентний статус – це позиція підприємства в конкуренції, своєрідний вимірник успіху підприємства на ринку, засіб, що допомагає підприємству орієнтуватися в ринковому середовищі, вибирати надійних партнерів, відстежувати позиції конкурентів». [1]

«Конкурентний статус підприємства – це індикатор, вимірювач стану підприємства на ринку. Він характеризує передумови досягнення підприємством певного рівня конкурентної переваги. Ці передумови визначаються стратегічним потенціалом підприємства та сукупним впливом детермінант «національного ромбу». [2, 3]

«Конкурентний статус – це конкурентний стан підприємства, який характеризується і визначається конкурентним потенціалом, ключовими компетенціями, правами і зобов’язаннями, повноваженнями, що витікають з його бізнес-позиції на конкурентному ринку» [4].

«Конкурентний статус відображає ступінь розвитку елементів стратегічного потенціалу підприємства, тобто міру його забезпеченості ресурсами всіх видів для захоплення лідируючих позицій у галузі, для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства» [5];

«Конкурентний статус визначає рівень освоєння потенційних можливостей підприємства. Конкурентний статус характеризує можливості підприємства щодо ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг» [6, 7].

«Конкурентний статус – це статус підприємства на конкретному ринку в конкретний період часу, що зумовлюється його конкурентною позицією і можливостями для досягнення ним конкурентних переваг у майбутньому» [8].

«Під конкурентним статусом підприємства варто розуміти досягнуту ним позицію на ринку та сформований ресурсний потенціал, які створюють можливості для подальшого функціонування підприємства задля формування нових і розвитку існуючих конкурентних переваг» [9].

«Конкурентний статус підприємства представляє собою комплексну порівняльну характеристику підприємства відповідно до конкурентів, яка відбиває внутрішній потенціал підприємства, позицію його у конкурентних сегментах ринку і спроможність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища» [10].

«Конкурентний статус – це бачення, сприйняття підприємства зовнішнім середовищем, яке забезпечується шляхом свідомого, цілеспрямованого позиціонування підприємства на ринку [11];

«Конкурентний статус підприємства у сучасному ринковому середовищі визначається мірою сприйняття його суб’єктами зовнішнього середовища через співвіднесення результатів діяльності підприємства з панівною системою цінностей і потреб» [12];

«Конкурентний статус – це позиція щодо підприємства у споживачів,

бізнес-партнерів, інвесторів, конкурентів, яка надає переваги підприємству у суперництві між суб'єктами господарювання за кращі умови використання та доступу до виробничих ресурсів заради максимізації прибутку» [13]

«Конкурентний статус підприємства – це комплексна оцінка його позиції на ринку, яка містить аналіз ринкової частки, якості та унікальності продукції, ефективності маркетингових стратегій та корпоративної репутації. Це багатовимірний показник, який відображає не тільки поточне становище підприємства на ринку, а й його потенційні перспективи зростання та розвитку. Елементами конкурентного статусу є ринкова частка, конкурентоспроможність продукції та репутація підприємства». [14]

«Конкурентний статус об'єкта – це його позиція, серед учасників конкурентної боротьби». [15]

Із значної кількості визначень поняття конкурентного статусу можна зробити висновок, що кожен автор має своє бачення, однак на нашу думку, представлені визначення можна систематизувати за певними підходами до визначення поняття «конкурентного статусу». На підставі зазначених визначень будуємо таблицю 1.1.

Таблиця 1.1 - Систематизована таблиця підходів до визначення конкурентного статусу підприємства

Підхід до визначення конкурентного статусу	Основна ідея	Цитати визначень наданих науковцями
1	2	3
Як позиція підприємства в конкуренції (на ринку)	Конкурентний статус визначається позицією підприємства на ринку, відображає його успіх, допомагає орієнтуватися серед конкурентів, вибирати партнерів та відстежувати позиції конкурентів	І. Ансофф: «конкурентний статус – це позиція підприємства в конкуренції, своєрідний вимірник успіху підприємства на ринку…» [1]; О.М. Скібіцький та С.В. Філлипова: «конкурентний статус підприємства – це індикатор…визначаються стратегічним потенціалом підприємства…» [2,3]; В.В. Холод: «конкурентний статус – це конкурентний стан підприємства, який характеризується і визначається конкурентним потенціалом…» [4]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Як стан підприємства, за якого відбувається ефективне використання ресурсного потенціалу	Конкурентний статус відображає ступінь розвитку стратегічного потенціалу, здатність ефективно використовувати ресурси та забезпечує можливість захоплення лідируючих позицій у галузі	І.З. Должанський, Т.О. Загорна: «конкурентний статус відображає ступінь розвитку елементів стратегічного потенціалу…» [5]; Г.В. Осовська, О.А. Осовський, Л.І. Воротіна: «конкурентний статус визначає рівень освоєння потенційних можливостей підприємства…» [6,7]
Як сукупність ринкової позиції та можливостей (потенціалу) підприємства для досягнення конкурентних переваг	Конкурентний статус поєднує ринкову позицію та внутрішній потенціал підприємства, створюючи умови для досягнення та розвитку конкурентних переваг	В.В. Чернега: «конкурентний статус – це статус підприємства на конкретному ринку в конкретний період часу, що зумовлюється його конкурентною позицією і можливостями…» [8]; Д.В. Резніченко: «під конкурентним статусом підприємства варто розуміти досягнуту ним позицію на ринку та сформований ресурсний потенціал…» [9]; О.М. Тридід: «конкурентний статус підприємства представляє собою комплексну порівняльну характеристику…» [10]
Як міра сприйняття підприємства зовнішнім середовищем	Конкурентний статус визначається тим, як підприємство сприймається споживачами, партнерами та ринковим оточенням, що забезпечує переваги у суперництві за ресурси та прибуток	Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон: «конкурентний статус підприємства у сучасному ринковому середовищі визначається мірою сприйняття його суб'єктами зовнішнього середовища…» [12]; В.А. Василенко, Г.І. Ткаченко: «конкурентний статус – це позиція щодо підприємства у споживачів, бізнес-партнерів, інвесторів [13]

Джерело: сформовано автором на основі [1-13]

Найбільш повним на нашу думку є визначення запропоноване авторами І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк.

Конкурентний статус підприємства - це інтегрована характеристика становища підприємства на ринку у певний момент часу, що відображає його здатність забезпечувати конкурентні переваги відносно реальних і потенційних конкурентів. По суті, конкурентний статус охоплює одночасно

позицію на ринку (частка ринку, сегмент), конкурентоспроможність продуктів/послуг і внутрішній потенціал (ресурси й можливості) для підтримки цих позицій. Українські дослідники також підкреслюють моментальний (статичний) і динамічний аспекти статусу - тобто стан у точці часу та тренд його зміни. [16]

У західній літературі існують кілька взаємодоповнювальних поглядів на джерела конкурентного статусу. М. Портер підкреслює роль конкурентної переваги, що виникає завдяки ефективній побудові ланцюга створення цінності, вибору стратегії та співвідношення п’яти сил у галузі. [17]

Ланцюг створення цінності Портера поділяє діяльність підприємства на первинні та вторинні послідовні процеси, які додають вартість на кожному етапі реалізації процесу.

До первинних (основних) процесів, які приймають участь у створенні та реалізації кінцевого продукту, відносять: логістику постачання, виробництво (операційну діяльність), логістику збуту, маркетинг та сервіс.

До вторинних (підтримуючих) процесів, які супроводжують реалізацію основних процесів, дають можливість аналізувати результати діяльності та приймати відповідні рішення включають: закупівлі, управління людськими ресурсами, розвиток технологій, інфраструктуру підприємства

До стратегій, які формують стратегічну позицію підприємства на ринку М. Портер відносить: лідерство за витратами, стратегію диференціація та стратегію фокусування.

До п’ти сил, які формують стан конкуренції у галузі Портер відносить:

- конкуренцію серед існуючих підприємств-конкурентів у середині галузі;
- загрозу появи нових конкурентів;
- загрозу появи товарів-замінників;
- владу споживачів;
- владу постачальників.

На думку М. Портера, саме сукупність вище зазначених факторів формує можливість досягати і підтримувати конкурентний статус підприємства.

Ще один підхід до формування конкурентного статусу, орієнтований на внутрішні ресурси та компетенції, пропонують автори J. Barney і R. Grant, які вважають, що сталий конкурентний статус виникає і залежить від цінних (valuable), рідкісних (rare), неповторних (inimitable), незамінних (non-substitutable) ресурсів і компетенцій (VRIN-характеристик), якими володіє підприємство. Тобто зовнішній ринковий успіх залежить від внутрішніх ресурсів підприємства. [18]

Автори Teece, Pisano, Shuen пов'язують формування та підтримання конкурентного статусу підприємства з його можливістю динамічно реагувати на зміни зховнішнього середовища та швидко інтегрувати та трасформувати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до потреб ринку. Тому підприємства з подібними ресурсами можуть мати різні конкурентні статуси в умоваз змін зовнішнього середовища. [19]

Ще один науковий підхід при формуванні конкурентного статусу полягає у функціонуванні підприємств в умовах значної конкуренції, гіперконкуренції та динамічних змін факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та динамічності конкурентного статусу, що вимагає від підприємств постійно генерувати ітеративні стратегії та тактики, щоб утримувати конкурентні позиції на ринку. [20]

За результатами аналізу понятть «конкурентний статус» надамо таке визначення.

Конкурентний статус підприємства – це позиція підприємства на ринку в певний період часу, яка характеризує його конкурентоспроможність та конкурентну позицію відносно підприємств-конкурентів за рахунок ринкової позиції та реальних та потенційних можливостей реалізованих для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентний статус підприємств можна забезпечити за рахунок таких характеристик як:

- конкурентні переваги, які забезпечують унікальність підприємства;
- конкурентний потенціал, тобто ресурси та компетенції підприємства, які дають йому можливість досягати та утримувати конкурентні позиції в довготерміновому періоді;
- конкурентна позиція - місце на ринку та те як себе позиціонує підприємство;
- конкурентоспроможність – здатність підтримувати свої позиції на ринку серед підприємств-конкурентів, використовуючи свої конкурентні переваги.

Для управління конкурентним статусом підприємства необхідно провести його оцінювання, використавши зазначені характеристики.

1.2 Оцінювання конкурентного статусу підприємства

Для управління та покращення конкурентного статусу підприємства необхідно провести його комплексну оцінку. До складових, які потребують оцінювання науковці підходять по різному. Зокрема, Шурко О. В. пропонує до складових конкурентного статусу, які потребують оцінювання віднести такі:

- аналіз конкурентів;
- детальне дослідження сильних і слабких сторін конкурентів, їхніх стратегій та позицій на ринку, що надасть важливі відомості для формулювання власної стратегії;
- аналіз та оцінювання інновацій, оскільки, безперервне вкладення в інновації є ключем до підтримки конкурентоспроможності та адаптації до мінливих ринкових умов;

- якість продуктів або послуг. Системи контролю якості допоможуть забезпечити сталість цього підходу;

- стан маркетингу і бренду, оскільки вони відіграють важливу роль у покращенні конкурентного статусу;

- ефективність управління витратами, що допомагає зберегти прибутковість і конкурентоспроможність.

- стан розвитку персоналу та створення сприятливої робочої атмосфери, мотивацію персоналу, що є ключем до досягнення цілей [21].

На думку Пилипенко Н.М., Сердюк В.В. «Методи оцінювання конкурентного статусу включають в себе: SWOT-аналіз, аналіз ринкової частки, стратегічний аналіз та портфельний аналіз. Комплексний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз допомагає визначити ключові області для поліпшення конкурентного статусу. Оцінка поточного становища підприємства на ринку порівняно з конкурентами дає уявлення про його ринкову міць і вплив. Оцінка різних бізнесодиниць або продуктів у портфелі компанії допомагає визначити, які з них сприяють зміцненню конкурентного статусу» [14].

Для визначення конкурентного статусу підприємства в науковій та практичній діяльності застосовують як однофакторні, так і багатокритеріальні методичні підходи [23].

Однокритеріальний підхід базується на оцінюванні частки підприємства на певному ринку або частки за обсягами реалізації досліджуваного підприємства відносно конкурента-лідера у галузі.

У межах багатокритеріального підходу для кожного продукту чи стратегічної зони господарювання (СЗГ) зазвичай розраховують інтегральний показник конкурентного статусу (або конкурентної сили) підприємства. У науковій літературі виділяють два варіанти проведення таких розрахунків.

1-й підхід: спрощена багатофакторна оцінка, що передбачає використання узагальненого набору внутрішніх факторів, які визначають

конкурентний статус підприємства.

При використанні даного підходу оцінювання здійснюється в балах: для кожного фактора визначають його бальну характеристику та вагомість, після чого підсумовують зважені бали. Отриманий результат відображає сукупний вплив внутрішніх характеристик підприємства на його конкурентний статус.

Бальна оцінка дає змогу кількісно визначити силу впливу певного фактора на становище підприємства у конкурентному середовищі.

Використовуючи такий же ж підхід, оцінюють конкурентний статус досліджуваного підприємства відносно конкурента-лідера, що дає можливість оцінити наскільки близьким підприємство є до «ідеального» конкурента.

Методика оцінювання за першим методом буде включати такі етапи:

- визначення переліку факторів, які відображають конкурентний статус;

- порівняння бальних оцінок цих факторів для підприємства та його основних конкурентів;

- відносний конкурентний статус обчислюють як суму відхилень між оцінками підприємства та найсильнішого конкурента.

Для підсумовування можуть застосовуватися як прості, так і зважені оцінки.

2-й підхід: комплексне оцінювання за інвестиційною логікою СЗГ, який є більш деталізованим і спрямованим на оцінку конкурентного статусу підприємства у стратегічній зоні господарювання з урахуванням ефективності стратегічних інвестицій.

За даним методом конкурентний статус підприємства визначають через співвідношення між:

- фактичним (або плановим) рівнем інвестування у певну стратегічну зону господарювання;

- рівнем інвестицій, який забезпечує оптимальну рентабельність за умови ефективності конкурентної стратегії та відповідності потенціалу підприємства вимогам ринку.

Наступним етапом є розрахунок комплексного індексу потенціалу підприємства щодо відповідної СЗГ, який враховує ресурсні, технологічні, організаційні та інші можливості.

Завершальний крок у межах цього підходу є коригування відносної рентабельності стратегічних інвестицій з урахуванням очікуваної майбутньої ефективності (оптимальності) існуючої конкурентної стратегії підприємства.

Як один з підходів до оцінювання зміни показників конкурентного статусу підприємства, розглянемо алгоритм оцінювання конкурентного статусу підприємства, запропонований Сарай Н.І. в науковому дослідженні «Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект» [24].

Запропонований алгоритм передбачає реалізацію кількох етапів.

На першому етапі аналізують ключові тенденції та випадкові фактори, що можуть впливати на сегмент. Результатом має стати оцінка рівня нестабільності, який може проявлятися як через позитивні, так і через негативні зміни, що з високою ймовірністю здатні виникнути.

Другий етап передбачає екстраполяцію виявлених тенденцій попиту та рівня нестабільності на майбутні періоди. Цей процес спирається на використання відповідних таблиць оцінювання, де сума балів дає інтегральне уявлення про потенційний розвиток сегмента. Отримані значення застосовуються для коригування прогнозів, що дозволяє отримати кількісну характеристику ймовірних змін.

У таблиці 1.2 представлено шкалу інтенсивності змін в прогнозованому рості стратегічних сегментів за параметрами, які характеризують стан конкурентного статусу підприємства.

Оцінювання можливих коливань рентабельності в межах обраного стратегічного сегмента також доцільно здійснювати за визначеним набором параметрів (таблиця 1.3).

Таблиця 1.2 – Оцінка динаміки стану параметрів конкурентного статусу підприємства за стратегічними сегментами з використанням семантичного диференціалу

Параметри	Шкала оцінювання										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Темп росту сектора економіки											
Приріст чисельності споживачів											
Динаміка географічного розширення ринків											
Ступінь оновлення продукції											
Ступінь оновлення технології											
Рівень насичення попиту											
Державне регулювання											
Несприятливі фактори росту											
Сприятливі фактори росту											
Інші впливові фактори											

Джерело: сформовано автором на основі [24, 25]

Таблиця 1.3 – Оцінка динаміки стану параметрів конкурентного статусу підприємства за зміною рентабельності у стратегічних сегментах з використанням семантичного диференціалу

Параметри	Шкала оцінювання										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Змінювання рентабельності											
Змінювання обсягів продажу											
Змінювання цін											
Сталість структури ринку											
Оновлення асортименту продукції											
Тривалість життєвих циклів											
Державне регулювання конкуренції											
Час розробки нової продукції											
Витрати, пов’язані з доступом на ринок											

Продовження таблиці 1.3

Агресивність основних конкурентів											
Конкуренція на ринках ресурсів											
Інтенсивність торгової реклами											
Післяпродажне обслуговування											
Ступінь задоволення споживачів											

Джерело: сформовано автором на основі [24, 25]

На третьому етапі алгоритму відбувається узгодження прогнозів щодо темпів зростання, очікуваної рентабельності та рівня нестабільності. У результаті визначається інтегральний показник привабливості сегмента, який обчислюється за формулою:

$$П(ССГ) = \alpha \cdot G + \beta \cdot Р + \gamma \cdot О - \varepsilon \cdot Т, \quad (1.1)$$

де G – прогнозована динаміка зростання;

Р – очікувані зміни рентабельності;

О – індекс сприятливих тенденцій;

Т – оцінка негативних тенденцій;

α, β, γ, ε – вагові коефіцієнти, визначені експертним шляхом, сума яких дорівнює 1.

Вказані коефіцієнти відображають значущість відповідних орієнтирів для конкретного підприємства, серед яких можуть бути коротко- і довгострокові перспективи росту та рентабельності, стратегічна гнучкість або синергійні ефекти.

Для оцінювання конкурентного статусу підприємства необхідним є вибір критерію, який відображає результат дії ключових чинників:

– відносного рівня стратегічних інвестицій у сегмент, що забезпечують

належні масштаби діяльності та конкурентні переваги;

– конкурентної стратегії підприємства, яка визначає його позиції щодо стратегій суперників;

– спроможності підприємства ефективно планувати й реалізовувати стратегічні рішення

– підвищення рівня якості продукції та бізнес-процесів як основи зміцнення конкурентного статусу;

– забезпечення економічної стійкості торговельного підприємства;

– систематичний і цілеспрямований вплив на параметри якості з метою їх безперервного вдосконалення.

Основні фактори, які дають можливість оцінити конкурентний статус підприємства, можна згрупувати за трьома напрямами.

1 Ефективність функціонування господарської системи.

2 Якість задоволення споживацьких запитів.

3 Ресурсний потенціал[26, с. 6].

Згрупуємо показники, які дають можливість оцінити конкурентний статус торгівельного підприємства на споживчому ринку за трьома зазначеними напрямами та зазначимо аналітичний зміст оцінювання за кожним напрямом (таблиця 1.4)

Для оцінювання конкурентного статусу торгівельного підприємства пропонуємо реалізувати такі етапи.

На першому етапі доцільно провести аналіз змін та коливань у сегменті ринку.

На другому етапі слід провести оцінку привабливості сегмента ринку.

Далі слід провести екстраполяцію змін попиту у цільовому сегменті ринку.

Екстраполяція змін попиту - це метод прогнозування, який полягає в поширенні виявленої тенденції (тренду) змін попиту на майбутні періоди на основі історичних статистичних даних. Цей метод використовує показники

минулих змін (наприклад, сезонність, мода, зміни в кількості споживачів), щоб припустити, яким буде попит у майбутньому. [27]

Таблиця 1.4 – Показники оцінювання конкурентного статусу торговельного підприємства на споживчому ринку та їх аналітичний зміст

Група факторів	Показники	Зміст та аналітичне значення
1 Ефективність функціонування господарської системи	• Часткові показники ефективності • Рівень комерційної маржі • Ефективність використання товарних ресурсів • Ефективність використання трудових ресурсів • Ефективність використання матеріально-технічної бази • Ефективність залучення капіталу	Відображають внутрішню результативність діяльності підприємства. Характеризують здатність оптимально використовувати ресурси, формувати прибуток, підтримувати фінансову стійкість та конкурентні переваги в ціновій та операційній політиці.
2 Якість задоволення споживацьких запитів	• Обсяг і структура товарообігу • Темпи зростання товарообігу • Широта, глибина та оновленість асортименту • Конкурентоспроможність реалізованих товарів • Якість торговельного обслуговування • Форми та методи торгівлі	Характеризує здатність підприємства задовольнити потреби цільових споживачів, підтримувати лояльність клієнтів, швидко реагувати на зміни попиту, забезпечувати конкурентоспроможну пропозицію та високий рівень сервісу.
3 Ресурсний потенціал підприємства	• Організація товарозабезпечення • Ефективність укладених угод на закупівлю товарів • Місцерозташування торговельного підприємства • Обсяг і склад матеріально-технічної бази • Обсяг, стан і структура трудових ресурсів • Обсяг та джерела надходження фінансових ресурсів • Організація менеджменту	Характеризує стратегічні можливості підприємства забезпечувати стабільність товарних поставок, розвивати матеріальну інфраструктуру, залучати та ефективно використовувати персонал, підвищувати керованість та ада

Джерело: сформовано автором на основі [26, с. 6]

Наступний етап полягає у визначенні критеріїв та показників за якими буде проводитися оцінювання конкурентного статусу підприємства на визначеному сегменті ринку.

На підставі даних потрібно визначити конкурентний статус підприємства, проаналізувати отримані результати та представити їх для прийняття подальших управлінських рішень.

Модель оцінювання конкурентного статусу представимо у вигляді послідовної реалізації відповідних етапів (рисунок 1.1).

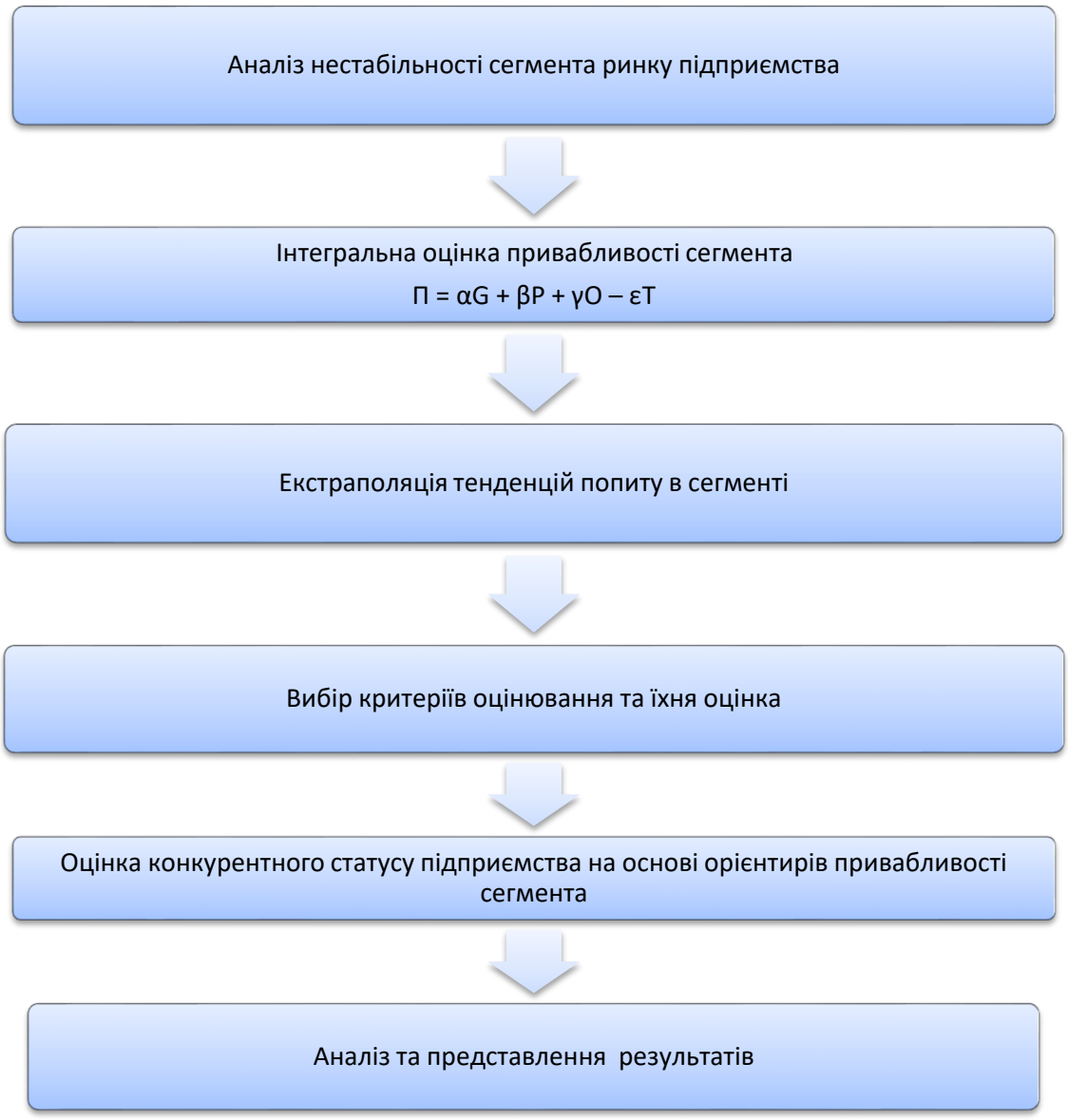


Рисунок 1.1 - Модель оцінювання конкурентного статусу торгівельного підприємства (сформовано автором)

За результатами оцінювання показників конкурентного статусу підприємства можна визначити основні напрями управління ним.

1.3 Управління конкурентним статусом торгівельного підприємства

Управління конкурентним статусом торгівельного підприємства - це системний процес впливу менеджменту на формування, підтримку та підвищення позиції підприємства на конкурентному ринку. [28]

Управління конкурентним статусом підприємства пов’язано не тільки з поточною ринковою позицією, а й з забезпеченням довгострокової стійкості підприємства на ринку.

Особливо важливою є конкуренція в торгівельній галузі. Для утримання конкурентних позицій від підприємства вимагається здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати стратегії, оптимізувати витрати та сервіс [29].

Оскільки, саме торгівельні підприємства мають безпосередній зв’язок із споживачами та є посередниками між виробником та споживачем, вони найкраще відчувають зміни в уподобаннях споживачів, та повинні швидко реагувати на них, враховуючи стан конкурентного середовища для підтримання стійких конкурентних позицій.

Для торгівельного бізнесу характерними є такі специфічні особливості конкурентного середовища, які впливають на його конкурентний статус, зокрема:

- складність структури складових конкуренції, тобто конкуренція між торгівельними підприємствами відбувається за різними групами факторів, зокрема і тими, які включає концепція 5-ти сил М. Портера: доступом до постачальника та вплив лояльності споживачів, внутрішня конкуренція та поява нових конкурентів, наявність товарів замінників, що в свою чергу впливає на асортимент, а токож ціною, сервісом, розташуванням точки

продажу, логістикою та інше;

- інтенсивність цінової конкуренції, що є одним із вирішальних факторів, що впливають на конкурентний статус, особливо підприємств оптової та роздрібної мережі, оскільки споживачі можуть перейти до конкурента, який запропонує нижчу ціну;

- взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів середовища діяльності підприємства, оскільки, ефективне управління конкурентним статусом потребує аналізу зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, а також внутрішнього середовища та ресурсів підприємства (стану маркетингу, фінансів, логістики, персоналу, технологій інше;

- впровадження інновацій та дотримання концепції сталого розвитку, оскільки сучасні торговельні компанії дедалі більше враховують екологічні, соціальні та управлінські показники як частину конкурентної стратегії [30].

Врахувавши особливості, які впливають на конкурентний статус торгівельного підприємства, розглянемо основні підходи до управління конкурентним статусом підприємства в торгівлі.

1 Системний підхід, який дає можливість розглядати управління конкурентним статусом підприємства як систему функцій менелдменту (планування, організацію, мотивацію та контроль), взаємодію між, якими потрібно спрямовувати на забезпечення сильного конкурентного статусу на ринку, де працює підприємство.

2 Маркетинговий підхід, який передбачає застосування комплексу 4-Р (товар, ціна, місце продажу та просування), проведення маркетингових досліджень.

3 Ресурсно-орієнтований підхід, який спонукає підприємство управліти внутрішніми ресурсами (людськими, фінансовими, матеріальними інше) для створення унікальних конкурентних переваг [31].

4 Механістичний підхід, яких буде формувати механізм забезпечення та управління конкурентним статусом, зокрема діагностування, розроблення

стратегії та моніторинг її реалізації.

Управління конкурентним статусом підприємства повинно включати розроблення та реалізацію відповідних стратегій, відповідно до стратегічно обраних напрямів діяльності торгівельного підприємства.

До стратегій управління конкурентним статусом підприємства можна віднести стратегії запропоновані М. Портером: стратегію мінімізації витрат, диференціації, фокусування.

Стратегія зниження витрат полягає в оптимізації виробничих процесів та логістики, здешевленні закупівель, використання концепції точно-вчасно без використання складських приміщень або оптимальної організації процесу складування. Застосування даної стратегії дає можливість підприємствам кункурувати на ринку за ціною та забезпечує запас міцності в конкурентних позиціях.

Стратегія диференціації дає можливість забезпечити сталі конкурентні позиції та лояльність споживачів за рахунок їхньої прихильності до бренду та зрозширення асортименту, розширення сервісних послуг (гарантійного та післягарантійного сервісу), впровадження програм лояльності для споживачів.

Стратегія фокусування полягає у концентруванні діяльночті підприємства на вузькому сегменті ринку, задовільняючи потреби своєї цільової аудиторії, пропонуючи інноваційні унікальні послуги.

Також слід звернути увагу на інноваційну стратегію, яка базується на використанні інноваційних продуктів, методів управління, застосуванні цифрові технології (електронної комерції, аналітики даних) для підвищення гнучкості, адаптації до попиту та оптимізації запасів.

На сучасному ринку актуальною є і стратегія сталого розвитку, яка забезпечить врахування екологічних уподобань спроживачів, а також соціальних та управлінських аспектів у стратегії, що може стати джерелом конкурентної переваги.

Для управління конкурентним статусом підприємства та формування

відповідної конкурентної стратегії доцільно використовувати такі інструменти:

- SWOT-аналіз - для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

- PEST-аналіз - для аналізу зовнішнього середовища непрямої дії на підприємство.

- матриці визначення конкурентних позицій (БКГ, GE (General Electric/ McKinsey) - для візуалізації положення підриємства відносно інших підприємств-конкурентів;

- ключові показники ефективності (KPI) - фінансові (маржа, оборот), операційні (запаси, швидкість обробки), маркетингові (ліяльність, частка ринку).

- моніторинг і аналітика - регулярний збір даних про ринок, клієнтів, конкурентів, а також BI-системи та competitive intelligence.

BI-системи (Business Intelligence) - це програмні рішення, що збирають, обробляють і візуалізують дані з різних джерел, щоб допомогти компаніям приймати обґрунтовані рішення. Competitive intelligence (інтелект-аналіз конкурентів) - це процес збору та аналізу інформації про конкурентів, їхні стратегії та ринкові позиції. BI-системи можуть бути потужним інструментом для реалізації competitive intelligence, надаючи дані для глибокого аналізу конкурентного середовища. [32]

Висновок до розділу 1

У даному розділі розглянуто теоретико-методологічні засади управління конкурентним статусом підприємства, зокрема: проаналізовано визначення понять «конкурентного статусу» наданих науковцями; сформовано таблицю, де запропоновані визначення згруповано за підходами та основними ідеями до розуміння авторами даного поняття; за результатами аналізу запропоновано власне визначення поняття «конкурентний статус».

У розділі систематизовано джерела, що впливають на формування та підтримання конкурентного статусу підприємства, серед них такі:

- група факторів, що формують конкурентний статус, запропоновані М. Портером (5-ть сил, ланцюг створення цінності, стратегії, що формують конкурентну позицію);

- сукупність цінностей внутрішніх ресурсів та компетенцій;

- динамічність реакції на зміни зовнішнього середовища;

- інноваційність та генерування ітеративних стратегій та тактик.

Досліджено та виокремлено параметри та критерії оцінювання конкурентного статусу, розглянуто підходи до оцінювання та алгоритм оцінювання конкурентного статусу підприємства.

Згруповано показники оцінювання конкурентного статусу торговельного підприємства на споживчому ринку та виділено їх аналітичний зміст.

Сформовано модель оцінювання конкурентного статусу торгівельного підприємства.

Досліджено управління конкурентним статусом торгівельного підприємства. Виділено особливості, які впливають на конкурентний статус торгівельного підприємства, розглянуто основні підходи до управління конкурентним статусом підприємства в торгівлі, запропоновано до використання відповідні інструменти управління конкурентним статусом підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СТАТУСОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Аналіз ринку оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні та Івано-Франківській області

Оптова торгівля будівельними матеріалами в Україні відноситься за класифікатором видів економічної діяльності до групи – 46.73 (Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням).

Оптова торгівля – це вид економічної діяльності, який передбачає продаж будівельних матеріалів великими партіями підприємства, будівельним організаціям, посередникам-оптовикам, магазинам для подальшого продажу кінцевим споживачам. Оптова торгівля може включати прямий продаж, однорівневі та дворівневі канали збуту.

Стан оптової торгівлі будівельними матеріалами не можна розглядати відокремлено від ринку будівельних матеріалів.

Індикаторами попиту та стану оптової торгівлі є стан ринку будівництва, а відповідно будівельних матеріалів

Таблиця 2.1 - Індикатори ринку будівництва / будматеріалів України, 2022 – 2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Обсяг виконаних будівельних робіт (млрд грн)	113.83	162.72	204.70
Виробництво цементу (млн тонн)	5.40	7.40	7.97
Введено в експлуатацію житла — загальна площа (тис. кв. м)	6 670.0	7 380.7	9 758.8

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Після значного спаду будівельної галузі у 2022 році, через початок повномасштабної війни, обсяги будівництва в грошовому еквіваленті та натуральному вимірі площ введеного житла зростали у 2023–2024 рр. на 48,89

млрд грн у 2023 році відносно 2022р. та на 41,98 млрд грн у 2024 р. відносно 2023 р. Площа введеного в експлуатацію житла у 2024 році зросла на 9752,13 тис. кв. м.

Виробництво цементу, який є одним з ключових будівельних матеріалів зросло у 2024 році порівняно з 2022 роком на 2,57 млн тонн.

Івано-Франківська область демонструє помітні абсолютні показники введення житла (651,5 тис. м² у 2024 р.) і залишається одним із локальних центрів будівництва на заході України.

Упродовж 2024 року в області здано в експлуатацію 7740 квартир середнім розміром 84,2 м² загальної площі. За кількістю новозбудованих квартир Івано-Франківщина посіла 6 місце серед регіонів України, що створює локальний попит на оптові постачання будматеріалів. [34]

Регіональні показники будівельної діяльності в Івано-Франківській області подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники будівництва в Івано-Франківській області, 2022–2024р.р.

Показник (од.)	2022	2023	2024
Загальна площа житлових будівель, введених в експлуатацію (тис. м²)	493.3	526.1	651.5
Кількість квартир, зданих в експлуатацію (од.)	5849	5 642	7 740
Частка області у загальнонаціональному введенні житла (%)	7.3	7.1	7.0

Джерело: сформовано автором на основі [35, 36,37]

На даний час ринок будівельних матеріалів України демонструє поступове, хоча й нерівномірне відновлення після різкого падіння, спричиненого повномасштабною війною. Незважаючи на складні виробничо-логістичні умови, низка українських підприємств змогла утримати позиції та навіть наростити обсяги виробництва. Лідерами ринку залишаються «Хенкель Україна», «Снєжка Україна» та «Меферт», на які припадає близько 46% загального випуску продукції у даному сегменті. [38]

Ключовою проблемою для вітчизняних виробників будівельних матеріалів стало різке скорочення внутрішнього попиту - до 25-40 % від довоєнного рівня. У 2022 р. будівельні компанії зосередилися здебільшого на завершенні об’єктів високого ступеня готовності, тоді як нові будівництва майже не розпочиналися. Значного удару зазнав і експорт, оскільки логістичні ланцюги через морські порти практично були заблоковані. Через зменшення обсягів реалізації та експорту завантаженість виробничих потужностей знизилася до 20–35%, що особливо відчутно у виробництві арматури, цегли та бетону.

«До 2022 року основний попит формували приватні забудовники та комерційні проєкти, тоді як у 2023-2024 роках головними замовниками стали держава, міжнародні організації та фонди, що фінансують відбудову інфраструктури. Однією з визначальних тенденцій на ринку будівельних матеріалів стало зростання їх вартості:

– цемент і бетон: зростання вартості на 50%, зумовлене підвищенням цін на енергоносії та сировину,

– сталь та арматура: через втрату виробничих потужностей, зокрема на Азовсталі, ціни зросли на 60%, а частка імпорту зросла до 25%,

– сухі будівельні суміші: дефіцит через втрату заводів у Соледарі (виробництво Knauf), що призвело до подорожчання продукції на 40%,

– мінеральна вата та теплоізоляція: нестача на внутрішньому ринку, зростання імпорту з ЄС та Туреччини,

– ПВХ-профіль та вікна: зниження виробництва та зростання вартості на 30-40%, що обумовлено дефіцитом сировини та підвищенням витрат на логістику,

– інженерні комунікації (труби, кабелі): подорожчання на 35%, зростання залежності від поставок імпортної продукції [38, 39, 40].

У структурі споживання ключовим чинником вибору залишилася ціна, що визначає домінування попиту на матеріали нижнього цінового сегмента.

З огляду на це ринок характеризується такими тенденціями:

- розширення мереж спеціалізованих фірмових магазинів і шоурумів виробників;
- активний розвиток альтернативних каналів збуту, зокрема e-commerce;
- диверсифікація асортиментних лінійок під різні сегменти споживачів.

Проаналізувавши стан ринку будівництва та будівельних матеріалів, проведемо аналіз стану оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами. Основні показники для аналізу стану торгівлі будівельними матеріалами продано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами в Україні за період 2022–2024 років (тисячі грн).

Показник	2022	2023	2024
Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб) (наростаючим підсумком), млн.грн	2768308,3	3381973,2	3477218,4
Роздрібний товарооборот підприємств роздрібної торгівлі (юридичних осіб) (наростаючим підсумком), млн.грн	1396268,8	1855384,1	2171984,0
Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах	2721346,0	3628500,5	Дані відсутні

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Підприємства оптової та роздрібної торгівлі в основному відносяться до підприємств малого та середнього бізнесу.

У 2021 році малі підприємства становили 95,04% від загальної кількості, у 2022 році – 94,08%, а у 2023 – 94,67%. Частка середнього бізнесу за цей період коливалася в межах 4,80% у 2021 році, 5,74% у 2022 та 5,15% у 2023 році. Натомість великі підприємства традиційно займають незначну частку – від 0,16% до 0,19%. Такий розподіл засвідчує значущість малого і середнього

бізнесу в економічній системі країни, зокрема у сфері ритейлу, де ці підприємства забезпечують гнучкість, інноваційність і стійкість до змін ринкового середовища. [42]

Згідно з даними Державної податкової служби України за 2024 рік найбільшу частку у структурі надходжень до зведеного бюджету забезпечили суб'єкти господарювання, що здійснюють діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 20,6 % від загального обсягу сплачених податків, зборів та обов'язкових платежів [43].

Попри позитивні сигнали, існує низка стримуючих факторів, що гальмують повноцінне зростання ринку будівельних матеріалів та торгівлі ними. Насамперед це невизначеність воєнної ситуації, відсутність власної сировинної бази, ризики погіршення макроекономічної стабільності, високі темпи зростання цін на будівельні матеріали та зниження реальних доходів населення.

Конкурентоспроможність та конкурентний статус представників оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами залежить від низки факторів, а саме:

- цінової конкурентоспроможності;
- асортименту та якості продукції;
- місця розташування та зручністі при здійсненні покупок;
- застосованих технологій, зокрема е-бізнесу та запроваджених інновації;
- лояльності до споживачів та маркетингу.

Отже, принципи конкурентної поведінки оптових та роздрібних підприємств базуються на ціновій політиці, широкому асортименті, зручності покупок, інноваціях та маркетингових стратегіях. Завдяки диверсифікації бізнесу є змога конкурувати у різних сегментах, одночасно розширюючи свою присутність як у фізичних магазинах, так і в онлайн-середовищі. Важливим є

зміцнення свої позиції завдяки розвитку маркетплейсу, розширенню формату Express, модернізації логістичної інфраструктури та впровадженню інновацій у сфері роздрібної торгівлі. [44]

2.2 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Франкобудпостач» та аналіз середовища його діяльності

ТОВ «Франкобудпостач» зареєстроване в м.Івано-Франківську у 2013 році. Відповідно до КВЕД 2010 року, підприємство зареєструвало такі напрями діяльності:

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

63.99 Надання інших інформаційних послуг.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

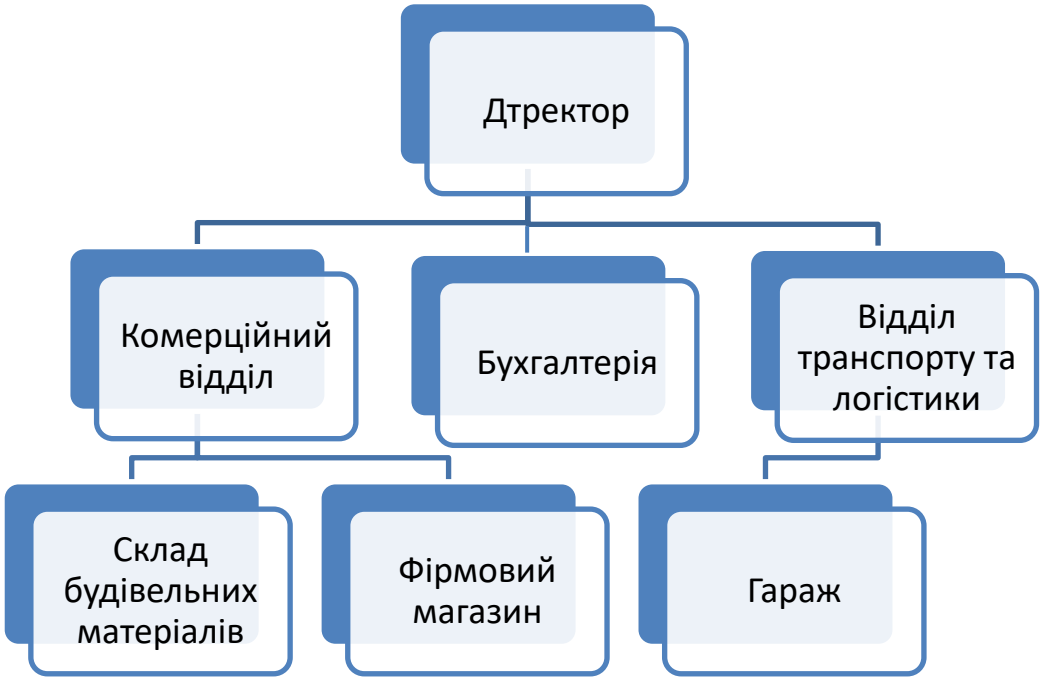
77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування. [45]

Основними товарами, які реалізовує підприємство є: матеріали для утеплення приміщень, теплоізоляція, фарби для внутрішнього та зовнішнього

ремонту, ламінат, шпатлівка, цемент/сухі суміші, металопродукцію, покрівельні матеріали та інше.

Оскільки конкурентний статус підприємства в значній мірі залежить від стану внутрішнього середовища підприємства, представимо його організаційну структуру (рисунок 2.1).



.

Рисунок 1.1 – Організаційна структура ТОВ «Франкобудпостач»

Організаційна структура управління ТОВ «Франкобудпостач» - лінійна. Така структура є найбільш оптимальною для підприємства з невеликою кількістю підрозділів та працівників, тобто для малих, а у деяких випадках і середніх підприємств.

У таблиці 2.4 представимо показники господарської діяльності ТОВ «Франкобудпостач».

Як видно з таблиці 2.4 кількість персоналу торгівельного підприємства зрослабільше як у два рази, оскільки на роботу було прийнято нових працівників - молодь віком до 25 років.

Дохід та чистий прибуток підприємства зріс, в основному за рахунок зростання цін на товари та збільшення обсягів реалізації товарів в натуральному вимірі.

Таблиця 2.4 - Показники господарської діяльності ТОВ «Франкобудпостач»

Показники діяльності	Роки		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Дохід (тис. грн)	83 480	101 782	125 751
Чистий прибуток (тис. грн)	774	1 420	2 130
Активи (тис. грн)	26 527	46 599	38 777
Поточні зобов'язання (тис. грн)	6 839	25 491	13 738
Власний капітал (тис. грн)	19 688	21 108	25 038
Персонал, осіб	15	16	34

Джерело: сформовано автором на основі [45]

На рисунку 2.2 представимо зміну показників господарської діяльності торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач» за період 2022-2024 років.

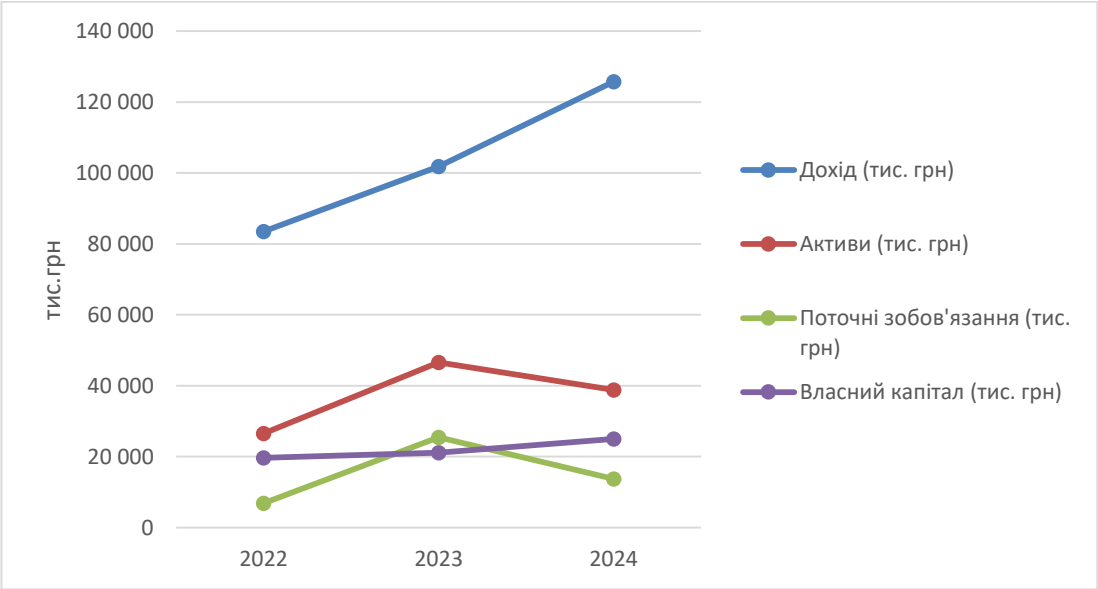


Рисунок 2.2 – Динаміка показників господарськлї діяльності

ТОВ «Франкобудпостач»

На діяльність торгівельного підприємства значний вплив має зовнішнє середовище його функціонування (постачальники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії, державні та місцеві органи влади – середовище прямого впливу; політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори непрямої дії).

Аналізуючи зовнішнє середовище ТОВ «Франкобудпостач» слід звернути увагу на стан регіонального сегменту будівельного ринку. Як уже досліджувалося в розділі 2.1, Івано-Франківська область в 2023-2024 роках показала відновлення житлового будівництва - у 2024 році область ввела в експлуатацію суттєву площу житлових будинків (приблизно 651 тис. $м^2$ згідно з регіональною статистикою), а кількість введених квартир зросла - область посіла одну з вищих позицій за введеним житлом по Україні в 2024. Це створило локальний попит на будматеріали. [46]

У 2024-2025 початок 2025 спостерігались коливання: у деяких міських центрах відмічалося зменшення обсягів будівництва (через сезонність, зміни інвестиційних потоків), тоді як у сільських районах - зростання. [47]

Для оптовиків це означає необхідність гнучкості у логістиці і товарних групах.

Також, слід відзначити вплив локальних факторів, що впливають на оптову торгівлю в Івано-Франківську та області, а саме:

- географічне положення - доступ до західних кордонів і постачальників у Польщі та ЄС полегшує імпорт;
- сезонність - традиційний пік попиту у весняно-літній період;
- наявність локальних оптових баз і складів (різні гуртові центри, склади доставки) - забезпечують швидку доставку до майданчиків і приватних клієнтів. (локальні пропозиції: склади/бази по Івано-Франківську).

В Івано-Франківську немає єдиного великого оптового ринку будівельних матеріалів як такого, натомість є низка гуртових баз, складів і

великих гіпермаркетів, що пропонують оптові та роздрібні ціни.

Основними конкурентами ТОВ «Франкобудпостач» є гуртові бази та склади, а також будівельні гіпермаркети.

Гуртові бази та склади:

- «Будівельні матеріали Арсбудкомплект. Гуртова база» - пропонує широкий асортимент будматеріалів для оптових клієнтів. Розташований на вулиці Джохара Дудаєва, 24;

- іМБуд+ - склад-магазин, який працює з оптовими та роздрібними покупцями. Асортимент включає гіпсокартон, штукатурки, фарби, ламінат та інші матеріали. Знаходиться на вулиці Олександра Олеся, 29;

- reBud - компанія, яка співпрацює з гуртовими та роздрібними клієнтами, пропонуючи матеріали від постачальників з України та інших країн. Окрім будматеріалів, надає послуги з утеплення фасадів. Адреса: вулиця Олександра Довженка, 55;

- «Інтер'єр Експерт» - дистриб'ютор підлогових покриттів та міжкімнатних дверей. Пропонує продукцію брендів EGGER, Kaindl, Krono Original та інших. Розташований на вулиці Володимира Великого, 14.

Великі будівельні гіпермаркети:

- «Епіцентр К» - великий торговельний центр з широким вибором будівельних матеріалів, де можна оформити як роздрібні, так і оптові замовлення;

«Мій Дім» - пропонує будівельні матеріали, сантехніку, інструменти, товари для опалення та вентиляції. Адреса: вулиця Княгинин, 44.

«Mayster Plyus» - магазин будівельних матеріалів, де можна придбати все для фасадів, ламінат, фарби, сантехніку. Знаходиться на вулиці Галицькій, 112д.

Для аналізу та оцінювання конкурентів ТОВ «Франкобудпостач», проведемо їхню порівняльну характеристику. Для порівняльного аналізу обираємо трьох основних конкурентів, які реалізовуть товари такої ж

асортиментної групи як і «Франкобудпостач». Параметри оцінювання та оцінні показники занесемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінка конкурентів та ТОВ «Франкобудпостач»

Параметри	Конкуренти			
	ТзОВ «Франкобуд-постач»	ТОВ «Арсбуд-комплект»	ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	ТОВ «іМБуд+»
Частка ринку	4	3	4	3
Маркетинг	3	4	5	3
Рівень діджіталізації	3	4	5	3
Е-торгівля	2	3	4	2
Асортимент	4	3	5	3
Сервіс	4	2	3	2
Якість товарів	4	4	2	3
Промоційна діяльність	1	2	4	2
Обізнаність споживачів	2	1	5	2
Ціна	4	3	3	3
Стан системи розподілу	4	3	3	3
Еко-товари	3	3	3	3
Сумарний бал	38	35	46	32

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінювання наведеними в таблиці 2.5 побудуємо радар конкурентоспроможності, з метою візуалізації проблемних параметрів забезпечення конкурентрих позицій ТОВ «Франкобудпостач» (рисунок 2.3).

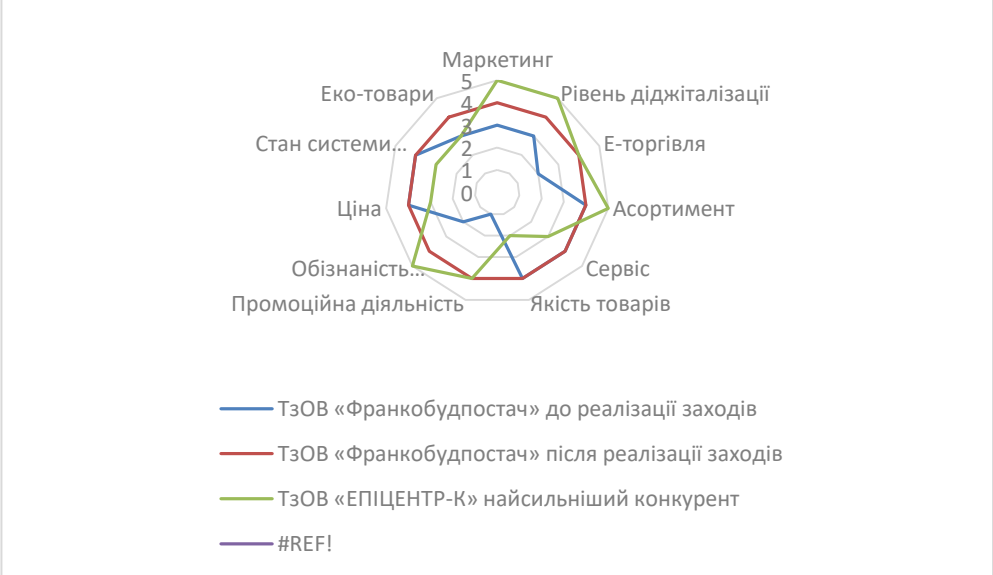


Рисунок 2.3 – Радар конкурентоспроможності підприємств торгівлі будівельними матеріалами (побудовано автором)

Як видно з радара конкурентоспроможності, побудованого на рисунку 2.3, для покращення своїх конкурентних позицій торгівельному підприємству потрібно значну увагу приділити продажу еко-товарів, е-торгівлі, діджіталізації діяльності та промоційній діяльності, забезпеченню обізнаності споживачів та маркетингу. Саме за цими параметрами ТОВ «Франкобудпостач» значно поступається своїм основним конкурентам. Хоча за результатами таблиці 2.5 «Оцінка конкурентів та ТОВ «Франкобудпостач»», підприємство займає друге місце після Епіцентру, та має кращі показники відносно інших двох конкурентів. Однак, слід врахувати, що цей відрив від інших конкурентів у кращу сторону є незначним: випередження на 3 бали від ТОВ «Арсбуд-комплект» та на 6 балів від ТОВ «іМБуд+».

2.3 Аналіз управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач»

Для аналізу управління конкурентним статусом ТОВ «Франкобудпостач» використаємо модель запропоновану у першому розділі. Проведемо оцінювання та аналіз результатів за основними параметрами, які пропонуємо нижче. Виокремимо такі комплексні параметри.

1 Ринкова позиція

2 Фінансова стійкість і рентабельність

3 Асортиментно-логістичний потенціал

4 Цінова конкурентоспроможність

5 Операційна ефективність

6 Клієнтський сервіс і CRM

7 Імідж та репутаційний потенціал

8 Інноваційність та цифровізація

Ринкову позицію ТОВ «Франкобудпостач» можна оцінити проаналізувавши частку ринку, темпи зростання у сегменті та позицію відносно основних конкурентів. Як було досліджено у розділі 2.1 темпи зростання ринку будівництва, а відтак, і будівельних матеріалів значні та підвищуються.

Фінансовий стан підприємства є задовільним. Як було досліджено у попередньому розділі, обсяги реалізації та прибуток торгівельного підприємства зростають.

Асортиментно-логістичний потенціал та клієнтський сервіс ТОВ «Франкобудпостач» реалізовано на високому рівні. Підприємство має власні вантажні автомобілі МАН, якими доставляє товари для будівельно-ремонтних робіт на об’єкти будівництва в Івано-Франківській та суміжних областях.

ТОВ «Франкобудпостач» брало участь у тендерах (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Тендити ТОВ «Франкобудпостач»

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн.
Синтетичні волокна; синтетичні волокна 12 рулон	ДП Івано-Франківськтеплокомуненерго	29.10.2025	18 360
Церезіт клей для плитки 25 кг; церезіт клей для плитки 25 кг 10 штуки	Комунальне некомерційне підприємство "Тлумацька центральна міська лікарня" Тлумацької міської ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області	31.10.2023	1 760
Церезіт клей 25 кг.; церезіт клей 25 кг. 10 штуки	Комунальне некомерційне підприємство "Тлумацька центральна міська лікарня" Тлумацької міської ради Івано-Франківського району Івано-Франківської області	27.10.2023	1 760

Джерело: [48]

Великий вплив на стан ринкового статусу підприємства мають

споживачі, оскільки можуть легко змінити продавця зважаючи на ціну та якість однотипних будівельних товарів. Тому репутаційна складова та впізнаваність бренду є важливими, оскільки конкуренція на даному ринку значна. ТОВ «Франкобудпостач» не має достатньої впізнаваності серед споживачів, однак ті споживачі, з якими налагоджена співпраця залишаються постійними клієнтами оптового підприємства, що забезпечує йому значну прибутковість та реалізацію принципу Паретто 20/80.

Для дослідження конкурентного статусу підприємства використаємо матрицю General Electric – Мак-Кінзі (матриця привабливість ринку - ефективність бізнесу). Для побудови матриці використаємо таблиці 2.7 та 2.8 з результуючими параметри привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства. Оцінку привабливості та конкурентоспроможності проведемо в балах від 0 до 1 та для результуючих даних використаємо коефіцієнти зважування.

Таблиця 2. 7 - Оцінка привабливості ринку будівельних матеріалів (0–1)

Критерій	Вага	Оцінка	Результат
Темпи будівництва	0.25	0.7	0.175
Рівень конкуренції	0.25	0.5	0.125
Рентабельність сегмента	0.25	0.65	0.163
Стабільність попиту	0.25	0.75	0.188
Ринкова привабливість (сума)			0,651

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2. 8 - Оцінка конкурентної сили ТОВ «Франкобудпостач» (0–1)

Критерій	Вага	Оцінка	Результат
Асортимент	0.20	0.75	0.150
Ціни	0.20	0.70	0.140
Логістика	0.20	0.80	0.160
Бренд і репутація	0.20	0.60	0.120
Робота з клієнтами	0.20	0.65	0.130

Конкурентна сила (сума)			0,7

Джерело: сформовано автором

Для побудови матриці Мак-Кінзі та оцінювання результуючих показників визначимо інтерпритацію показників за шкалою оцінювання (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Шкала оцінювання з інтерпритацією показників

Значення результуючого показника	Інтерпретація
0.80 – 1.00	Високий конкурентний потенціал
0.60 – 0.79	Середній (стабільний) потенціал
0.40 – 0.59	Низький, потребує інвестицій
< 0.40	Критичний, високий ризик втрати ринку

Джерело: сформовано автором

За результатами оцінювання маємо:

- ринкова привабливість складає 0,651 – середня;

- конкурентна сила складає 0,7 – висока.

Далі будуємо матрицю Мак-Кінзі та визначаємо ринкову позицію (статус) ТОВ «Франкобудпостач» (рисунок 2.4).

Вісь У відображає фактори, неконтрольовані підприємством, вісь Х – фактори, які знаходиться під контролем самої організації і при бажанні може бути змінене. Осі Х та У умовно поділено на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Відповідно утворюється сітка з дев'яти клітинок. Стратегічні позиції підприємства поліпшуються у міру його переміщення по матриці справа-наліво та знизу-вверх. Найбільш чіткі характеристики мають кутові квадрати матриці. Для них можна запропонувати відповідні стратегії дій. [15]

Поле матриці ділять на дев'ять рівних квадратів. Три верхні ліві кутові квадрати матриці 1,2,3 (рисунок 2.4) характеризуються високим рівнем привабливості ринку та конкурентоспроможністю підприємства і формують

зону зростання. Для них характерна агресивна стратегія.

Для трьох нижніх правих кутових квадратів 7,8,9 характерною є зона збору врожаю.

Для квадратів 4, 5, 6, що розташовані по діагоналі характерна стратегія вибіркового розвитку.

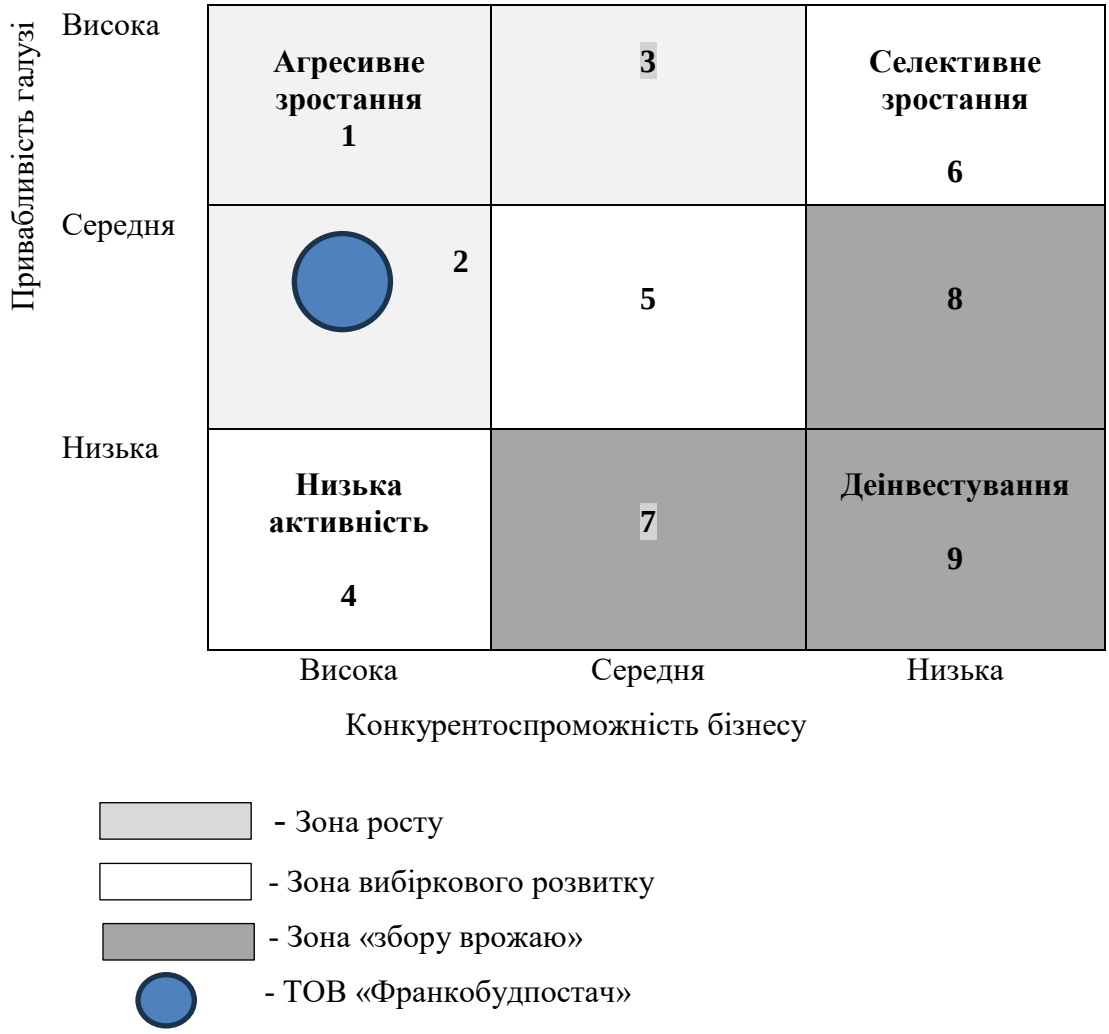


Рисунок 2.4 - Матриця Мак-Кінзі (матриця привабливість ринку - ефективність бізнесу) для ТОВ «Франкобудпостач

Джерело: побудовано автором

Оскільки підприємство ТОВ «Франкобудпостач» знаходиться в зоні росту, для якої характерна агресивна стратегія, то для утримання даної позиції реалізуємо її через стратегії інвестування та розширення.

Тому для забезпечення конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач» доцільно реалізувати такі дії:

- розширювати асортимент (особливо енергоефективні матеріали),
- інвестувати в логістику та автоматизацію складу,
- посилювати цифрові канали продажів,
- поглиблювати співпрацю з будівельними компаніями,
- підсилити бренд через локальний маркетинг.

Висновок до розділу 2.

У другому розділі проведено діагностику управління конкурентним статусом торгівельного підприємства. Для цього проаналізовано ринок оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні та Івано-Франківській області. Як індикатор оптового ринку визначено характеристики ринку будівництва: обсяги виконаних будівельних робіт, загальну площу житлових будівель, введених в експлуатацію, частку області у загальнонаціональному введенні житла. Охарактеризовано основні тенденції ринку будівельних матеріалів, проведемо аналіз стану оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами за основними показниками: оптовий та роздрібний товарооборот.

Здійснено аналіз діяльності оптового підприємства ТОВ «Франкобудпостач». Надано загальну характеристику підприємства та проаналізовано середовище його діяльності. Розглянуто внутрішнє середовище підприємства як складову забезпечення конкурентного статусу. Проаналізовано показники господарської діяльності торгівельного підприємства. Визначено, що за досліджуваний період 2022-2024 років дохід підприємства, чистий прибуток, власний капітал зростають.

Досліджено, що зовнішнє середовище, зокрема регіональний ринок, є сприятливим для діяльності підприємства. Однак встановлено, що на даному ринку існує значна конкуренція. Тому досліджено та оцінено діяльність

основних конкурентів ТОВ «Франкобудпостач». На основі побудованого радара конкурентоспроможності визначено проблемні місця утримання конкурентного статусу підприємства, зокрема: діджіталізацією, промоційною діяльністю, забезпеченням обізнаності споживачів та станом маркетингу на підприємстві. Однак, слід зазначити, що в основних конкурентів, окрім «Епіцентру», ситуація за даними критеріями не є кращою.

Проведено аналіз управління кокурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач». Визначено основні параметри оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства та побудовано матрицю Мак-Кінзі. За її результатами визначено конкурентний статус ТОВ «Франкобудпостач» з ринковою привабливістю (0,651 – середня) та конкурентною силою (0,7 – висока) та запропоновано стратегію інвестування та розширення, яка дасть можливість утримати дану конкурентну позицію підприємству.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ СТАТУСОМ ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Напрями управління конкурентним статусом підприємства торгівельних підприємств

Управління конкурентним статусом торгівельного підприємства - це стратегічно важливий і багатоаспектний процес, який поєднує аналітичні, маркетингові, фінансові й операційні інструменти. Для торговельних компаній, особливо в умовах постійної конкуренції та змін попиту, важливо не лише займати конкурентні позиції, а й підтримувати й підсилювати їх через гнучке управління, інновації та аналітику.

Для управління конкурентним статусом торгівельного підприємства на основі попередніх досліджень пропонуємо реалізувати такі напрями.

1 Створити систему управління статусом - впровадити процес, який включає оцінку, аналіз, планування, реалізацію та контроль. З цією метою рекомендується побудувати внутрішню систему ключових показників ефективності KPI (Key Performance Indicators). Тобто, вимірювані значення, які будуть оцінювати наскільки успішно підприємство досягає своїх стратегічних цілей, що допоможе об'єктивно оцінити результати та приймати обґрунтовані рішення. Така система дасть можливість враховувати інтенсивність конкурентної боротьби, стан внутрішніх та зовнішніх змінних.

2 Систематично переглядати конкурентні стратегії, що особливо актуально в торгівлі, зважаючи на динамічне ринкове середовище. Такий підхід дає можливість реагувати на зміни, підтримувати гнучкість для коригування цінової або продуктової політики.

3 Інвестувати в аналітику ринку і конкурентів, щоб швидко реагувати на дії конкурентів і змінювати тактику. Систематично проводити збір, аналіз

даних про конкурентів, клієнтів та ринкові тенденції, що забезпечить прийняття відповідних рішень для підтримання конкурентного статусу.

4 Балансувати між витратами та інноваціями, що дасть можливість оптимізувати витрати та інвестиції в інновації (наприклад, цифрові технології), щоб підтримувати конкурентний статус.

5 Формувати репутацію та партнерські відносини, налагоджуючи співпрацю з постачальниками, будівельними компаніями, майстрами, щоб мати ексклюзивні продукти або вигідні умови.

Для управління конкурентним статусом підприємства запропонуємо модель управління конкурентним статусом торгівельного підприємства (рисунок 3.1).

Для реалізації системи управління конкурентним статусом підприємства підприємствам доцільно систематизувати напрями дослідження конкурентного статусу, вибрати відповідні методи та підходи.

Для дослідження конкурентного статусу доречно використовувати комбінацію кількісних і якісних методів. Основні інструменти дослідження:

- аналіз ринкової позиції і конкурентного поля рекомендовано проводити для визначення стратегічних зон зростання і загроз, використовуючи такі інструменти як PESTEL, конкурентна карта, аналіз частки ринку;

- оцінка внутрішніх ресурсів для виявлення внутрішніх джерел довгострокових переваг, проводячи аудит ресурсів, оцінку компетенцій;

- вивчення динамічних можливостей для визначення швидкості адаптації і реінжинірингу бізнес-моделі, використовуючи кейс-дослідження інноваційних проектів, аналіз змін у ланцюгу постачань;

- індикація фінансової продуктивності - співставлення ефективності з конкурентами для виявлення слабких місць, використовуючи фінансовий аналіз інші;



Рисунок 3.1 - Модель управління конкурентним статусом підприємства (сформовано автором)

- бенчмаркінг і конкурентний аналіз для виявлення реальних операційних відхилень, використовуючи порівняння процесів, KPI, інноваційних практик з лідерами галузі;

- інтегровані підходи: комбінування стратегічного й процесного аналізу використовують при цифровій трансформації підприємств;

- динамічний моніторинг для оперативної оцінки змін статусу в реальному часі.

3.2 Стратегічний підхід до управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач»

З метою реалізації моделі управління запропонованої у першому розділі, проведемо аналіз взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Франкобудпостач» використаємо SWOT-аналіз та оберемо стратегію, яка забезпечити підтримання та укріплення конкурентного статусу торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач».

Фактори, які характеризують сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози та можливості зовнішнього середовища з врахуванням вагомості кожного фактора та оцінних показників занесемо у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 - SWOT – аналіз ТОВ «Франкобудпостач» (сформовано автором)

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінка	
		Бали (1- 5)	Зважені бали
1	2	3	4
Можливості			
Зростання локального попиту у 2023-2025 рр. (відбудова, житлові проєкти) - шанс збільшити обсяги опту	0,2	4	0,8
Грантові/державні програми відбудови - можливість участі у держзамовленнях	0,1	3	0,3
Нішеві пропозиції (енергоефективні матеріали, імпортозамінні лінійки) – нові споживачі, більша маржа	0,2	4	0,8

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Розширення співпраці з постачальниками С/Польщі/Туреччини - диференціція джерел постачання	0,2	4	0,8
Розвиток B2B-порталу і e-commerce - нові канали продажу, підвищення маржі.	0,2	5	1,0
Партнерства з місцевими забудовниками і бригадами - стабільні контракти.	0,3	5	1,5
Загальна оцінка	**1**	**-**	**5,2**
Загрози			
Посилена конкуренція з боку національних мереж (Епіцентр) — тиск на ціни й асортимент.	0.2	5	1,0
Збільшення податкового тиску – веде до зростання цін, падіння маржі	0,2	4	0,8
Зростання інфляції	0,1	4	0,4
Зниження купівельної спроможності населення – зниження попиту	0,2	4	0,8
Зростання дебіторської заборгованості клієнтів - ризик касових розривів.	0,2	4	0,8
Нестабільність в постачанні та цінах (енергоносії, логістика) - ризик дефіцитів і падіння маржі.	0,1	3	0,3
Загальна оцінка	**1**	**-**	**4,1**
Сильні сторони	**-**	**-**	**-**
Локальна присутність в Івано-Франківську - короткі логістичні ланцюги до західних районів області.	0,1	5	0,5
Гнучкість обслуговування: можливість «доставка сьогодні/завтра» для майстрів і підрядників	0,2	5	1,0
Налагоджені контакти з місцевими майстрами та бригадами - стабільні оптові замовлення	0,2	5	1,0
Компактна структура управління - швидке прийняття рішень, можливість оперативних змін у асортименті.	0,2	5	1,0
Імідж локального гравця: знання локального ринку, персоналізовані комерційні умови	0,1	5	0,5
Наявність деяких власних складських площ - перевага в буферизації товарних дефіцитів.	0.2	5	1,0
Загальна оцінка	**1**	**-**	**5,0**

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Слабкі сторони			
Обмежені масштаби закупівель порівняно з національними мережами - гірші умови від постачальників	0,2	4	0,8
Нестача фінансових резервів / доступу до дешевих кредитів - впливає на оборотний капітал і інвестиції в інфраструктуру.	0,1	3	0,3
Недостатня цифровізація (CRM/ онлайн-каталогу) - слабша робота з B2B-клієнтами.	0,2	4	0,8
Зростання логістичних витрат	0,1	4	0,4
Залежність від декількох ключових асортиментних позицій (цемент, сухі суміші) - ризик при дефіциті.	0,2	4	1,0
Обмежена маркетингова активність і слабкий бренд у порівнянні з великими мережами.	0,2	5	1,0
Загальна оцінка	**1**	**-**	**4,3**

Джерело: сформовано автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу побудуємо матрицю та виберемо стратегію, яка за даних умов, забезпечить підтримання та розвиток конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач» (рисунок 3.2).

		Внутрішнє середовище	
Зовні		**Сильні сторони 5,0**	**Слабкі сторони 4,3**
	Можливості 5,2	**Стратегія розвитку**	Стратегія стабілізації
	Загрози 4,1	Стратегія утримання позицій	Стратегія виживання

Рисунок 3.2 – SWOT-матриця вибору стратегії забезпечення конкурентного статусу для ТОВ «Франкобудпостач»

Джерело: побудовано автором

Як видно з рисунка 3.2, за даних умов найбільш прийнятною для

підприємства є стратегія зростання, яка передбачає диференціацію товарів та послуг, агресивну поведінку на ринку, цінову конкуренцію. Така стратегія відповідає стратегії відповідно до визначеного за матрицею Мак-Кінзі статусу підприємства, що перебуває в зоні розвитку і підтримує реалізацію заходів за напрямами: розширення асортименту (особливо енергоефективні матеріали), інвестування в логістику та автоматизацію складу, посилення цифрових каналів продажу, поглиблення співпраці з будівельними компаніями, підсилення бренду через локальний маркетинг.

Визначимо шляхи реалізації запропонованої стратегії для підсилення та утримання конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач», визначивши короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі , а також і операційні цілі (рисунок 3.3).

1 Короткострокові цілі на 2025-2026 роки:

- управління запасами на основі ABC та XYZ-аналізу, формування буферних запасів;

- розширення постачальницької мережі - працювати з кількома постачальниками в ЄС/Туреччині/Польщі; укладати довгострокові рамкові угоди для зниження ризику дефіциту;

- застосовувати гнучке ціноутворення та розробити динамічні цінові правила, пакетні пропозиції для майстрів і підрядників, програми лояльності для B2B.

2 Середньо- та довгострокові цілі на 2026-2027 роки:

- інвестиції в логістику - оптимізувати власні складські потужності, підвищити швидкість доставки (закріплення перевага у регіоні, де важлива «доставка сьогодні/завтра»);

- цифровізація продажів - інвестувати в CRM, онлайн-каталог з цінами й залишками, B2B-портал для замовлень великих клієнтів;

- асортиментні рішення - фокус на еко-торарах, енергоефективних та імпортозамінних товарах, які мають попит у відбудові та енергозбереженні,;

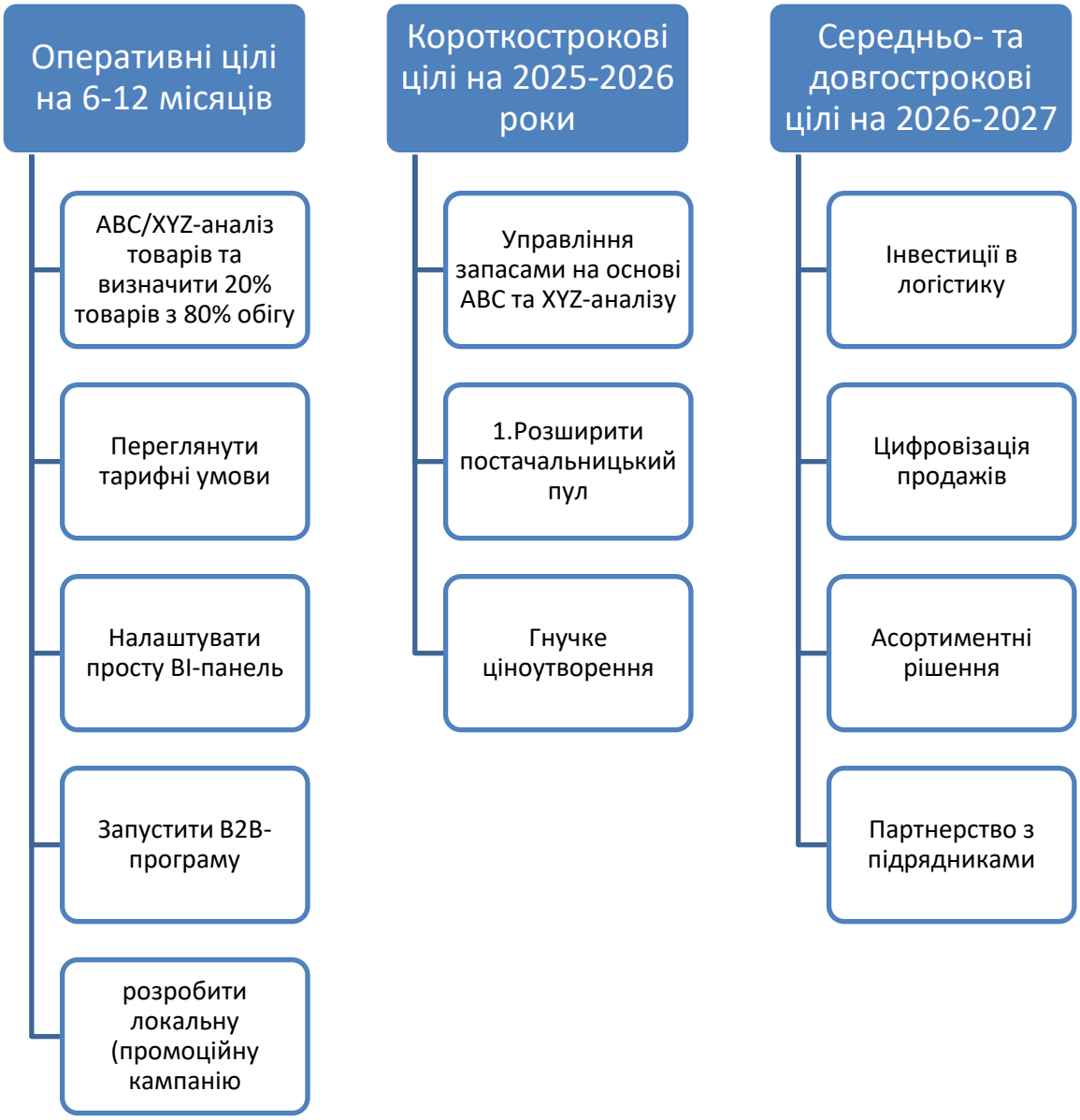


Рисунок 3.3 – Цілі реалізації стратегії підтримання конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач»

Джерело: побудовано автором

- партнерство з підрядниками - налагодження прямих довгострокових договорів із забудовниками/бригадами як джерело стабільних оптових продажів.

3 Оперативні цілі на 6-12 місяців:

- провести ABC/XYZ-аналіз товарів та визначити 20% товарів з 80%

обігу і забезпечити їх запаси на 1-2 місяці;

- переглянути тарифні умови з 2-3 альтернативними постачальниками (Польща, Туреччина, Словаччина);

- налаштувати просту BI-панель (візуальний інтерфейс): щоденний моніторинг залишків, середнього часу доставки, маржі за асортиментними позиціями;

- запустити B2B-програму з персональними цінами для великих клієнтів і оптовими знижками для будівельних бригад;

- розробити локальну (Івано-Франківськ та область) промоційну кампанію для підвищення впізнаваності серед майстрів і забудовників (партнерські заходи, виставки тощо).

3.3 Оцінювання ефективності заходів з управління конкурентним статусом торгівельного підприємства

Проведемо оцінювання реалізації обраної стратегії управління конкурентним статусом ТОВ «Франкобудпостач» через визначені цілі.

Оцінку динаміки прогнозованого стану параметрів конкурентного статусу підприємства ТОВ «Франкобудпостач» за стратегічними сегментами після реалізації цілей з використанням семантичного диференціалу представимо в таблиці 3.2, а оцінку динаміки прогнозованого стану параметрів конкурентного статусу підприємства за зміною рентабельності у стратегічних сегментах з використанням семантичного диференціалу представимо у таблиці 3.3.

Як видно із результатів оцінювання проведених експертним методом стан конкурентного статусу і за динамікою розвитку стратегічних сегментів, і за зміною рентабельності у стратегічних сегментах показують позитивну динаміку. Тому запропоновані стратегічні цілі можуть бути реалізовані з позитивним результатом.

Таблиця 3.2 - Оцінка динаміки прогнозованого стану параметрів конкурентного статусу підприємства ТОВ «Франкобудпостач» за стратегічними сегментами з використанням семантичного диференціалу

Параметри	Шкала оцінювання										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Темп росту сектора економіки										+	
Приріст чисельності споживачів										+	
Динаміка географічного розширення ринків								+			
Ступінь оновлення продукції										+	
Ступінь оновлення технології								+			
Рівень насичення попиту							+				
Державне регулювання											
Несприятливі фактори росту							+				
Сприятливі фактори росту							+				
Інші впливові фактори					-						
Сума					-1		+3	+4		+12	

Джерело: сформовано автором на основі [24, 25]

Таблиця 3.3 - Оцінка динаміки стану параметрів конкурентного статусу підприємства за зміною рентабельності у стратегічних сегментах з використанням семантичного диференціалу

Параметри	Шкала оцінювання										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Зміна рентабельності									+		
Зміна обсягів продажу										+	
Змінювання цін				+							
Сталість структури ринку									+		
Оновлення асортименту продукції									+		
Тривалість життєвих циклів										+	
Державне регулювання конкуренції				+							
Час розробки нової продукції				+							
Витрати, пов’язані з доступом на ринок										+	
Сума				-6					+9	+12	

Джерело: сформовано автором на основі [24, 25]

Реалізація запропонованих стратегічних цілей та заходів для їхнього досягнення покращить конкурентоспроможність ТОВ «Франкобудпостач» та його конкурентний статус.

Оцінювання у балах (з використанням експертного методу) конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач» та його результати представимо в таблиці 3.4. Для порівняння впливу на конкурентний статус підприємства запропонованих заходів подамо результати оцінювання параметрів конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач» до та після впровадження заходів та порівняємо їх з результатами оцінки основного конкурента.

Таблиця 3.4 – Оцінка конкурентів та ТОВ «Франкобудпостач»

Параметри	ТзОВ «Франкобуд-постач» до реалізації стратегічних цілей	ТзОВ «Франкобуд-постач» після реалізації стратегічних цілей	ТзОВ «ЕПІЦЕНТР-К» показники найсильнішого конкурента
Частка ринку	4	4	4
Маркетинг	3	4	5
Рівень діджіталізації	3	4	5
Е-торгівля	2	4	4
Асортимент	4	4	5
Сервіс	4	4	3
Якість товарів	4	4	2
Промоційна діяльність	1	4	4
Обізнаність споживачів	2	4	5
Ціна	4	4	3
Стан системи розподілу	4	4	3
Еко-товари	3	4	3
Сумарний бал	38	48	46

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 3.4, після реалізації запропонованих операційних, короткотермінових, середньо- та довгострокових цілей підприємство може покращити свої конкурентні позиції на 10 балів, отримавши, результат вищий на 2 бали ніж у основного конкурента ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

За даними таблиці 3.4 побудуємо радар конкурентоспроможності

(рисунок 3.3) та візуалізуємо за якими параметрами відзначається покращення відносно основного конкурента. Це - стан системи розподілу, якість товарів та сервіс, вихід на сегмент ринку еко-товарів.

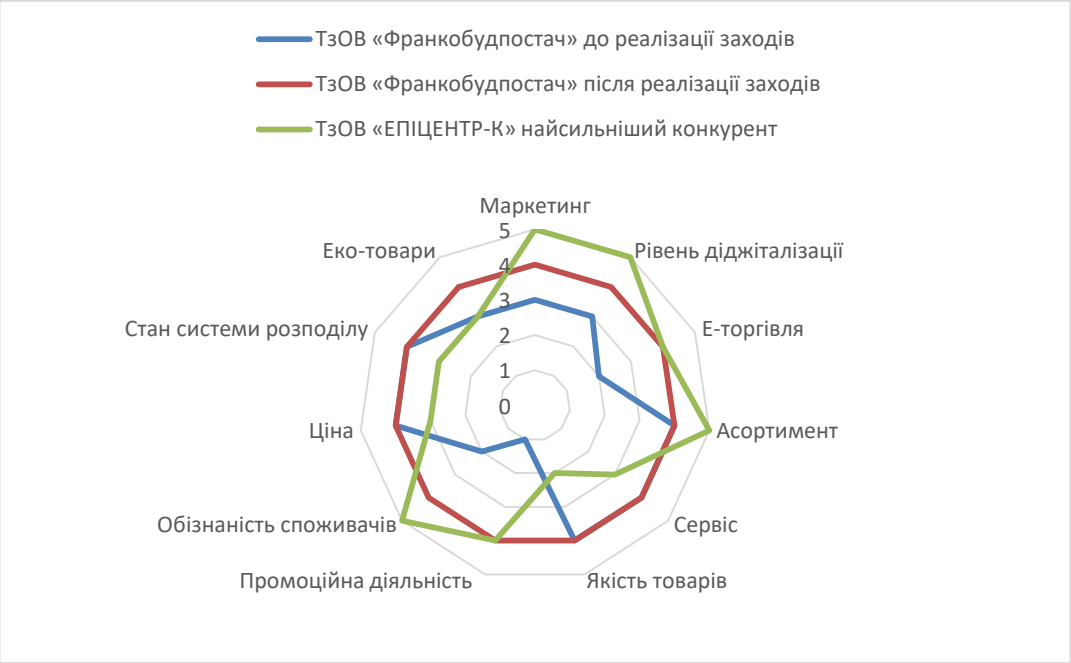


Рисунок 3.3 – Радар конкурентних позицій ТОВ «Франкобудпостач» до та після впровадження заходів

Джерело: побудовано автором

Висновок до розділу 3.

У третьому розділі надано рекомендації щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств.

Запропоновано напрями управління конкурентним статусом: створення системи управління конкурентним статусом; систематичний переглядати конкурентні стратегії; Інвестування в аналітику ринку і конкурентів; балансування між витратами та інноваціями; формування репутації та партнерських відносин.

Запропоновано модель управління конкурентним статусом торгівельного підприємства. Визначено основні інструменти дослідження.

З метою ефекетивного управління конкурентним статусом підприємства

запропоновано реалізувати стратегічний підхід до управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач».

Для визначення взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та вибору стратегії ТОВ «Франкобудпостач» використано SWOT-аналіз та вибрано стратегію, яка дасть можливість забезпечити підтримання та укріплення конкурентного статусу торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач». За даних умов, найбільш прийнятною для підприємства визначена стратегія зростання (агресивна стратегія).

Запропоновано шляхи реалізації стратегії для підсилення та утримання конкурентного статусу ТОВ «Франкобудпостач», через визначення операційних, короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей.

Проведено оцінювання реалізації обраної стратегії управління конкурентним статусом ТОВ «Франкобудпостач» з використанням семантичного диференціалу, експертного методу та радара конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено проблеми управління конкурентним статусом торгівельного підприємства.

Розглянуто теоретико-методологічні засади управління конкурентним статусом підприємства, зокрема: проаналізовано визначення понять «конкурентного статусу» наданих науковцями; сформовано таблицю, де запропоновані визначення згруповано за підходами та основними ідеями до розуміння авторами даного поняття; за результатами аналізу запропоновано власне визначення поняття «конкурентний статус».

Систематизовано фактори, що впливають на формування та підтримання конкурентного статусу підприємства, серед них такі:

- група факторів, що формують конкурентний статус, запропоновані М. Портером (5-ть сил, ланцюг створення цінності, стратегії, що формують конкурентну позицію);
- сукупність цінностей внутрішніх ресурсів та компетенцій;
- динамічність реакції на зміни зовнішнього середовища;
- інноваційність та генерування ітеративних стратегій та тактик.

Досліджено параметри та критерії оцінювання конкурентного статусу, розглянуто підходи до оцінювання та сформовано модель оцінювання конкурентного статусу торгівельного підприємства.

Досліджено особливості управління конкурентним статусом торгівельного підприємства, розглянуто основні підходи до управління конкурентним статусом підприємства в торгівлі, запропоновано до використання відповідні інструменти управління конкурентним статусом підприємства.

Проведено діагностику управління конкурентним статусом торгівельного підприємства. Для цього проаналізовано ринок оптової торгівлі будівельними матеріалами в Україні та Івано-Франківській області. Як

індикатор оптового ринку визначено характеристики ринку будівництва: обсяги виконаних будівельних робіт, загальну площу житлових будівель, введених в експлуатацію, частку області у загальнонаціональному введенні житла. Охарактеризовано основні тенденції ринку будівельних матеріалів, проведемо аналіз стану оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами за основними показниками: оптовий та роздрібний товарооборот.

Здійснено аналіз діяльності оптового торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач». Досліджено внутрішнє середовище підприємства як складову забезпечення конкурентного статусу та проаналізовано показники господарської діяльності торгівельного підприємства. Визначено, що за досліджуваний період 2022-2024 років дохід підприємства, чистий прибуток, власний капітал зростають.

Досліджено, що зовнішнє середовище, зокрема регіональний ринок, є сприятливим для діяльності підприємства. Однак встановлено, що на даному ринку існує значна конкуренція. Тому досліджено та оцінено діяльність основних конкурентів ТОВ «Франкобудпостач». На основі побудованого радара конкурентоспроможності визначено проблеми у забезпеченні конкурентного статусу підприємства, зокрема: діджіталізацією, промоційною діяльністю, забезпеченням обізнаності споживачів та станом маркетингу на підприємстві. Однак, слід зазначити, що в основних конкурентів, окрім «Епіцентру», ситуація за даними критеріями не є кращою.

Проведено аналіз управління кокурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач». Визначено основні параметри оцінки привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства, побудовано матрицю Мак-Кінзі. За її результатами визначено конкурентний статус ТОВ «Франкобудпостач» з ринковою привабливістю (0,651 – середня) та конкурентною силою (0,7 – висока) та запропоновано стратегію інвестування та розширення, яка дасть можливість утримати наявний конкурентний статус підприємства.

За результатами досліджень надано рекомендації щодо покращення управління конкурентним статусом торгівельних підприємств. Запропоновано напрями управління конкурентним статусом: створення системи управління конкурентним статусом; систематичний переглядати конкурентні стратегії; інвестування в аналітику ринку і конкурентів; балансування між витратами та інноваціями; формування репутації та партнерських відносин.

Розроблено модель управління конкурентним статусом торгівельного підприємства та інструменти його дослідження.

З метою ефекетивного управління запропоновано реалізувати стратегічний підхід до управління конкурентним статусом торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач».

Для визначення взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та вибору стратегії ТОВ «Франкобудпостач» використано SWOT-аналіз та вибрано стратегію зростання (агресивну), яка дасть можливість забезпечити підтримання та укріплення конкурентного статусу торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач». Запропоновано шляхи реалізації даної стратегії через визначення операційних, короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей.

Проведено оцінювання реалізації обраної стратегії управління конкурентним статусом ТОВ «Франкобудпостач» з використанням семантичного диференціалу, експертного методу та радара конкурентоспроможності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, Г. Ігор. Стратегічне управління / Г. Ігор Ансофф, Macmillan, Лондон, 1979. URL: https://nla.gov.au/nla.cat-vn1694186

2 Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 312 с.

3. Філлипова С.В. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. Вісник ЖДТУ. 2010. № 3 (53). С. 110-115.

4 Холод В.В. Конкурентний статус підприємств: дефініція, модель розвитку, методика визначення. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/Holod.pdf

5 Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.

6 Воротіна Л.І. Можливості збереження підприємств сектору малого бізнесу економіки України. URL: http://www. nbuv. gov. ua.

7 Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: навч. Посібник. К.: Кондор, 2007. 676 с.

8 Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення: монографія / відповід. ред. О.Д. Гудзинський. К.: ІПК ДСЗУ, 2008. 235 с.

9 Резніченко Д.В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціальноекономічної системи. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8. С. 171-175.

10 Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства умовах кризи. Автореф. дис. д-ра екон. наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами Донецьк, 2003. 24 с.

11 Портер, М. Е. Про конкуренцію . Бостон: Видавництво Гарвардської бізнес-школи, 1998. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=184

12 Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002). *Business strategy: An introduction* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann. URL: https://archive.org/details/businessstrategy02edcamp

13 Василенко В.А. Ткаченко Г.І. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

14 Пилипенко Н.М., Сердюк В.В. Конкурентний статус як комплексна характеристика позиції підприємства на ринку. *Економічний часопис-XXI*. 2008. № 3. С. 12-15. URL: https://surl.lt/wfedom

15 Станьковська І. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2019. 230 с.

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

17 Porter, M. E. *Competitive Advantage* (1985). URL: https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf?utm_source=chatgpt.com

18 Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. URL:https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20%281991%29.pdf?utm_source=chatgpt.com

19 Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management.* URL: *https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece%2C%20Pisano%20and%20Shuen%20%281997%29.pdf?utm_source=chatgpt.com*

20 D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* URL: *https://archive.org/details/hypercompetition0000dave?utm_source=chatgpt.com*

21 Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. Економіка і суспільство. 2018. №17. С.402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf

22 Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. 2024 URI: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/02-09-24_Zvit-Strukturni-zminy-ta-vyklyky-v-budivelnij-industriyi-Ukrayiny.pdf

23 Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина II / За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.П, Маслак О.І. – Кременчук, 2015. – 756 с. URI https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27040

24 Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. № 3 (03), 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7

25 Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 66–71. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/9.pdf

26 Тульчинський Р.В., Тульчинська С.О., Ружицький А.В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5–9.

27 Сенишин О. С. Екстраполяційні методи прогнозування як інструмент передбачення оптимальних обсягів споживання продукції вітчизняного продовольчого комплексу. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a5a7078-a926-4ddd-8008-f30cd6c5417c/content#:~:text=%D0%A3%20%D1%88%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%96%20%D0%B5%D0

28 Лозовський О. М. Управління конкурентоспроможністю як склладова менеджменту підприємства. *Економічний простір*.№ 130, 2018. С.149-157.

29 Причепа І.В., Лесько О.Й., СінькевичА.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасних умов. Матеріали конференцій ВНТУ: Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/43196

30 Артеменко Л.П., Загорулько Т.В., Кутлу Ергюн. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 27 (2023). URL: ev.fmm.kpi.ua

31 Прожогін Д. Конкурентні переваги в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. С 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-84

32 Бажан А. Як працює BI-аналітика і чому бізнесу без неї не обійтись? 09 Лютого, 2024. URL:https://abmcloud.com/uk/yak-pratsyuye-bi-analitika/

33 Будівництво. Державна статистична служба України. URL: https://stat.gov.ua/

34 Стан житлового будівництва в Івано-Франківській області у 2024 році. URL: https://novotg.gov.ua/news/1741772483/?utm_source=chatgpt.com

35 Головне управління статистики Івано-Франківської обл/ регіональні огляди. URL:nvotg.gov.ua

36 Прийняття в експлуатацію житла в Івано-Франківській області. URL: https://www.ifstat.gov.ua/RIZN/2024/Macro-graf/03/gytlo2023-infograf.pdf?utm_source=chatgpt.co

37 Житлове будівництво в Івано-Франківській області у 2022 році. URL: https://nvotg.gov.ua/news/zhitlove-budivnitstvo-v-ivano-frankivski-oblasti-u-2022-rotsi-2023-03-03?utm_source=chatgpt.co

38 Мурга С. О. Аналіз ринку будівельних матеріалів в Україні як ключовий елемент ефективного менеджменту *Еконгомічна наука. Інвестиції: практика та досвід* № 23/2024 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5219/5266/1185

39 Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war.

40 Горощук В. Перерозподіл ВВП та дефіцит матеріалів: Як змінився будівельний ринок України та чи є перспективи? URL:

https://biz.nv.ua/ukr/experts/krizabudivelnogo-rinku-chi-ye-perspektivi-ta-chogo-ochikuvati-cherez-rik-novini-ukrajini-50437133.html.

41 Державна служба статистики України. URL: roz 2_pidpr_rik_2024.doc

42 Шапка І. В. Ринок ритейлу в україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки. В 72 / 2025. Економіка та суспільство. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165

43 Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/regionalni-novini/

44 Бавико О.Є., Галуза К.І. Тенденції розвитку бізнес-середовища у сфері ритейлу будівельних матеріалів і товарів для побуту. *Economic journal Odessa polytechnic universit*№ 2(32), 2025. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2025/No2/5.pdf

45 ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». URL: https://clarity-project.info/edr/38913431#google_vignette

46 Івано-Франківська область посіла 4-те місце за кількістю введеного в експлуатацію житла у 2024 році. URL: blagodeveloper.com+1

47 На Івано-Франківщині зменшилися обсяги будівництва - статистика. URL: https://suspilne.media/ivano-frankivsk/1030959-na-ivano-frankivsini-zmensilisa-obsagi-budivnictva-statistika/?utm_source=chatgpt.com

48. ТОВ «ФРАНКОБУДПОСТАЧ». YOU CONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38913431/

Бібліографічна довідка

Зейналова Каміла Амрахїївна

Тема роботи: **Управління конкурентним статусом торгівельних підприємств**

Обсяг пояснювальної записки - 68 сторінок.

Кількість рисунків - 8 шт.

Кількість таблиць - 17 шт.

Графічний матеріал (слайди) - 7 шт.

Перелік графічного матеріалу:

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 – Конкурентний статус підприємства

Слайд 3 – Моделі оцінювання та управління конкурентним статусом підприємства.

Слайд 4 - Аналіз будівельного ринку та ринку будівельними матеріалами.

Слайд 5 – Аналіз діяльності ТОВ «Франкобудпостач» та оцінка його конкурентів.

Слайд 6 – Мак-Кінзі (матриця привабливість ринку - ефективність бізнесу) для ТОВ «Франкобудпостач»

Слайд 7 - Стратегія та цілі реалізації стратегії підтримання конкурентного статусу торгівельного підприємства ТОВ «Франкобудпостач»

Слайд 8 - Оцінка впливу заходів на конкурентний статус торгівельного підприємства

Слайд 9 - Дякую за увагу.

Додатки ____ шт. ____стор.

22.12.2025 _____