

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра підприємництва і торгівлі

КОВАЛЬСЬКИЙ ДЕНИС ЛЮБОМИРОВИЧ

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

Спеціальність «Підприємництво та торгівля»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності
«Підприємництво та торгівля»
Ковальський Д.Л.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Смерека С.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«__» _____ 2023 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Собко О.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ	7
1.1. Сутність та об'єктивна необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику.....	7
1.2. Технології управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику.....	14
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ	24
2.1. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику.....	24
2.2. Оцінка діючих механізмів управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику.....	33
2.3. Аналіз економічних ризиків в контексті управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства.....	43
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ	53
3.1. Вдосконалення механізму нівелювання впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність досліджуваного споживчого товариства.....	53
3.2. Впровадження елементів ризик-менеджменту в управління конкурентоспроможністю підприємства.....	63
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сучасному етапі розвитку економічних відносин передумовою існування будь-якого підприємства в умовах постійно зростаючої конкуренції є його конкурентоспроможність, високий рівень якої свідчить про можливість забезпечення ефективного функціонування підприємства на ринку, високий ступінь його адаптації до умов ринкового середовища, динамічний характер якого вимагає закріплення за процесом управління конкурентоспроможністю провідної позиції у загальному менеджменті підприємства. Для вітчизняних підприємств актуальним є розробка ефективного інструментарію управління конкурентоспроможністю, що обумовлено поширенням їх присутності на ринку, підвищенням конкуренції, потребою пошуку конкретних конкурентних переваг. Водночас, більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності та економічного ризику. Тому, щоб належно функціонувати підприємствам необхідно не уникати ризику, а вміти правильно оцінювати його ступінь і безпосередньо управляти ним.

Отже, в контексті управління конкурентоспроможністю підприємств необхідним є своєчасне врахування чинників ризику при прийнятті управлінських рішень та кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності підприємства до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ці та інші обставини визначили актуальність теми дослідження та необхідність розробки сучасного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах підвищеного ризику.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в полі зору зарубіжних і вітчизняних вчених, проте велика кількість питань на сьогодні залишаються не вирішеними внаслідок несистемного характеру їх досліджень, складності процесів оцінки конкурентних переваг, недостатньо відрегульованої правової

системи взаємовідносин між підприємствами-конкурентами та відсутності ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств.

Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених в окресленому колі питань свідчить про різноплановість досліджень, що пов'язані з конкуренцією та конкурентоспроможністю господарюючих суб'єктів. Так, особливої уваги заслуговують праці Андросової Т. В. [1], Балабанової Л.В. [2], Собко О.М. [8], Дмитрієва І.А. [17], Клименка С.М. [26], Левицької А.О. [32], Назарової Л.В. [38], Тарнавської Н.П. [40], Цибульської Е.І. [59] та інших вчених. Однак широка різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначенні тих складових елементів, які б сприяли підвищенню рівня конкурентоспроможності. Однак, в літературі не знайшло належного систематизованого викладу питання управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику. Через те, необхідним є пошук шляхів вирішення зазначених проблем, який має бути спрямований на розробку механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах підвищеного ризику, а саме з використанням, новітніх маркетингових, інформаційно-комунікативних технологій.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність та об'єктивну необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику ;
- дослідити технології управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю Терехівлянського районного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику;

- оцінити діючий механізм управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику;
- діагностувати економічні ризики в контексті управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства;
- надати рекомендації щодо вдосконалення механізму нівелювання впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність досліджуваного споживчого товариства;
- запропонувати заходи щодо впровадження елементів ризик-менеджменту в управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність Теробовлянського районного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику.

Предметом дослідження є механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші. Для розгляду теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику використано систему загальнонаукових методів, зокрема індукції та дедукції, що дозволили виявити особливості управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику; системного, порівняльного та статистичного аналізу при дослідженні механізмів управління конкурентоспроможністю Теробовлянського районного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику, що дозволило розробити напрями удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику.

Теоретично-інформаційну базу дослідження склали: Конституція України, закони України, нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, які займалися

проблемами управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику, матеріали діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства.

Теоретична новизна одержаних результатів полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику та обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику.

Практична значущість отриманих результатів полягає у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства, для створення підґрунтя, а саме для вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на інтернет-конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (листопад, 2023 року) та за результатами дослідження опубліковані тези доповіді «Технології управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику», Тернопіль: ЗУНУ, 2023.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи викладено на 80 сторінках, у тому числі 12 таблиць, 13 рисунків, кількість використаних джерел – 60.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ

ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику

В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває проблема створення дієвого алгоритму управління конкурентоспроможністю в умовах підвищеного ризику.

Ринкова система господарювання, яка формується в Україні, вимагає нових підходів до визначення місця та ролі підприємства в розвитку суспільного виробництва. Водночас, ефективне функціонування підприємств на відповідному ринку полягає в необхідності, досягнення ними високого рівня конкурентоспроможності як прояві відносин, що мають урівноважити господарчо-правові стосунки між економічними суб'єктами.

«Діяльність підприємств, які пройшли складний шлях ринкових трансформацій, пов'язана з вирішенням низки складних проблем. Зокрема, завдяки різноманітності сфер і видів діяльності сучасне підприємство має низьку адаптивність, самоорганізацію і самоврядування; низький рівень впровадження наукових досліджень і культури бізнесу; відсутність потужного «мозкового центру» підприємства унеможливорює мобільне опрацювання конструктивних управлінських рішень в умовах високого ризику» [14, с. 214].

Всі ці питання мають вирішуватися на локальному рівні, в системі управління діяльністю підприємств, оскільки успішне функціонування окремих

одиниць суспільного виробництва сприяє зростанню загальногосподарського добробуту вітчизняної економіки в цілому.

Вітчизняні та зарубіжні вчені акцентують на певній характеристиці або складовій процесу управління конкурентоспроможністю підприємства (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Галелюк М. М.	«Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи» [13, с. 15].
Демчук Н.І.	«Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів» [15, с. 425].
Балабанова Л.В.	«Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також на розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг» [2, с. 29].
Клименко С.М.	«Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу» [26, с. 8].
Куцик П.О.	«Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до стратегічних завдань» [30, с. 32].
Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І.	«Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності» [29, с. 131].
Піддубний І.О., Піддубна А.І.	«Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності» [44, с. 58].
Желуденко К.В.	«Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних недоліків» [19, с.66].

Примітка. Складено автором на основі [2, 13, 15, 19, 26, 29, 30, 44]

Отже, управління конкурентоспроможністю підприємства – це специфічна управлінська функція, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства, що формує його конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринках.

«Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Так, метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі» [14, с. 213].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Відтак, суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують його (управління) мету: власник організації, вищий управлінський персонал організації (керівник, заступники керівника та керівники підрозділів організації), лінійні менеджери операційних підрозділів організації, державні та відомчі управлінські структури та органи. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок відображені на рисунку 1.1.

«З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства розглядається як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілепокладання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності».

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

«Базовими принципами управління конкурентоспроможністю є принципи: єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю

підприємства; системності управління; наукової обґрунтованості управління; ранжирування об'єктів управління за їх важливістю; багатоваріантності; співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів; збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства; ринкової орієнтації; цільової спрямованості; комплексності; гнучкості; етапності» [22, с. 68].



Рис. 1.1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка. Складено автором самостійно

Для здійснення управління конкурентоспроможністю в умовах підвищеного ризику підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є

основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Фактори діяльності підприємства

Примітка. Складено автором самостійно

Отже, діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність. Для підприємства основною рушійною силою є прагнення до отримання доходу (прибутку) та накопичення майна, що спонукає його виробляти та продавати продукцію (роботи, послуги), яка б відповідала попиту, з якомога сприятливішим співвідношенням витрат та доходів (виручки). При цьому ініціатива в здійсненні управлінської діяльності, прийнятті управлінських рішень належить тільки підприємству, яке несе всю повноту відповідальності за наслідки.

Функціонування підприємства на ринку пов'язане з багатьма обмеженнями, які визначають можливість та ефективність його господарсько-

фінансової діяльності. Основні обмеження функціонування підприємства на ринку відображені на рисунку 1.3.

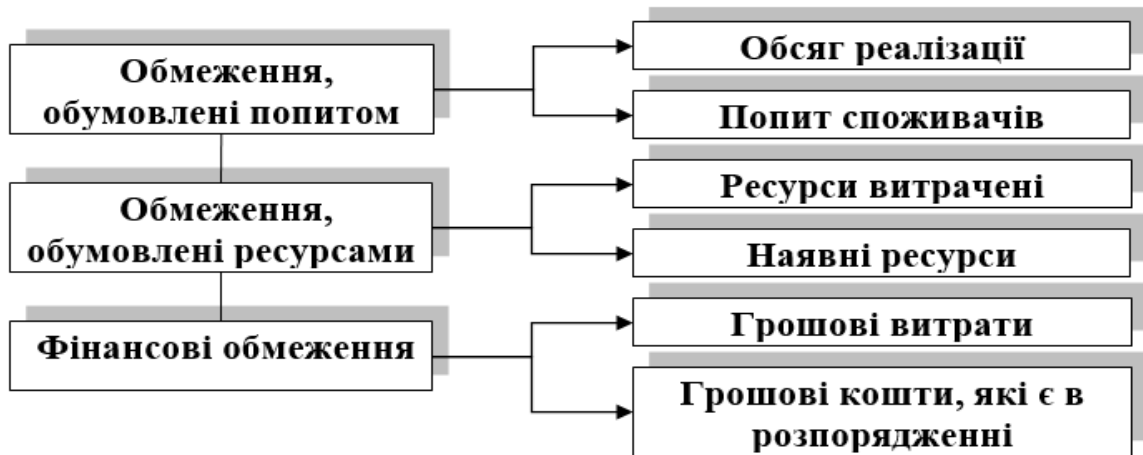


Рис. 1.3. Обмеження функціонування підприємства на ринку

Примітка. Складено автором самостійно

Описані обмеження мають місце при функціонуванні підприємства в будь-якій економічній системі, однак характер та ступінь їхнього впливу на господарську діяльність підприємства суттєво різняться.

В умовах суверенітету споживача невиконання обмеження, обумовленого попитом, приводить підприємство до збитків і, зрештою, до банкрутства. Якщо продукція, що виробляється, не відповідає попиту або її обсяг перевищує обсяг попиту, або мають місце диспропорції в структурі, асортименті, така продукція не буде продана, підприємство не отримає відшкодування своїх витрат. Підприємство має бути платоспроможним та ліквідним кожного періоду, інакше воно з часом збанкрутує.

Таким чином, найважливішими вимогами, що виставляються до діяльності підприємства в сучасних умовах є: самокупність, рентабельність і самофінансування свого розвитку; матеріальна відповідальність за результати господарювання; законслухняність та легітимність діяльності.

На практиці кожне підприємство є складною системою, що здійснює багато видів діяльності. Основним завданням управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику є забезпечення потреб суспільства товарами (послугами) відповідного

асортименту та належної якості. Виконання основного завдання підприємства вимагає вирішення окремих завдань: постійне підвищення ефективності виробництва товарів або надання послуг; своєчасне і термінове впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво товарів або надання послуг; постійне зростання культурно-технічного та професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства.

«Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами» [59, с.228].

Водночас, особливого значення набуває процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризових явищ в економіці. Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю (рис.1.4.).

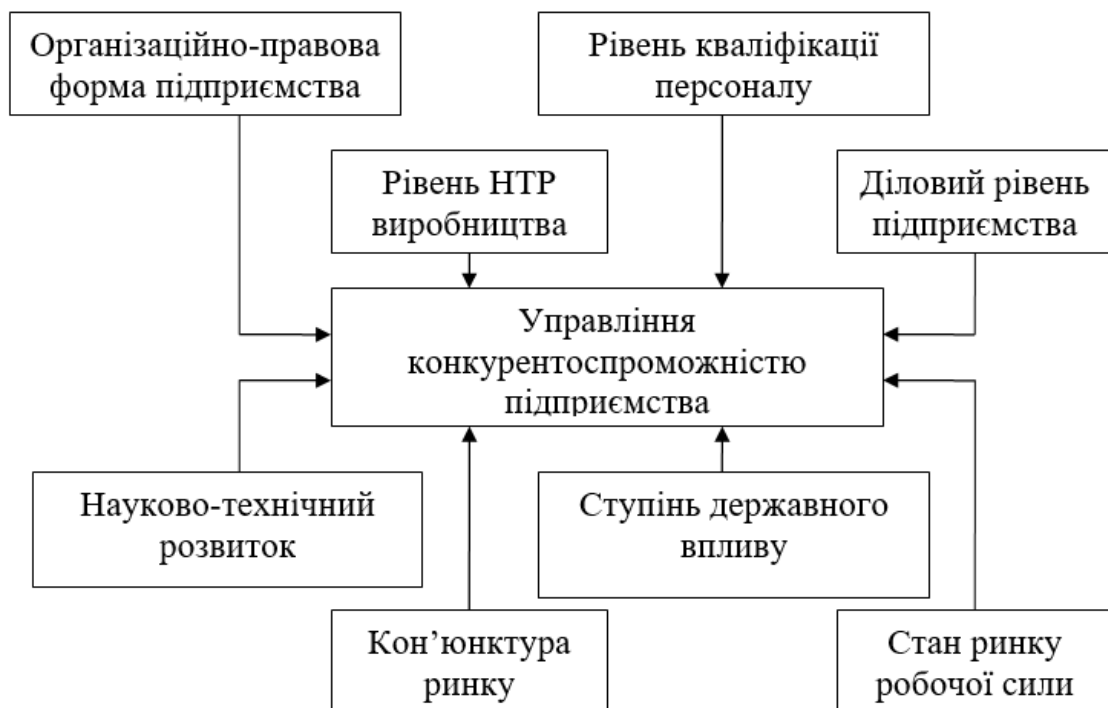


Рис. 1.4. Фактори впливу на процес управління конкурентоспроможністю підприємства

Примітка. Складено автором на основі [31, с.190]

«До внутрішніх факторів належать наступні: організаційно-правова форма та структура підприємства, рівень науково-технічного розвитку виробництва, рівень освіченості та кваліфікації персоналу, діловий імідж підприємства. Проте не менший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають зовнішні фактори, які вже, на відміну від внутрішніх, не підконтрольні підприємству, серед них виділяють такі: стан ринку товарів, технологій, робочої сили, науково-технічний розвиток, ступінь державного регулювання. Вплив останніх факторів є ключовим в умовах загострення кризових проявів економіки, а саме: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правовий механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили» [31, с. 191].

В процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Такий механізм має бути чітко організованим та визначеним.

Отже, ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику дозволить забезпечити високий ступінь підготовки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства на ринку.

1.2. Технології управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику

В умовах підвищеного ризику виокремлюють різноманітні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства: системний, ситуаційний та процесний або функціональний.

«Системний підхід полягає в тому, що принцип системності є ключовим при формуванні концепції конкурентоспроможності підприємства, так як він спрямований на системний аналіз факторів, інструментів і параметрів для розробки напрямків розвитку конкурентних переваг. Така системність

передбачає поєднання аналізу локального та глобального середовищ при поєднанні принципів їх вивчення, конкурентоспроможність розглядається на декількох ієрархічних рівнях, а також відбувається оцінка факторів впливу на конкурентні переваги на всіх рівнях. Тобто елементи управління, їх методологічна основа, структура та механізм управління розглядаються як єдине ціле.

За системного підходу конкурентоспроможність підприємства в умовах підвищеного ризику оцінюється комплексно, аналізується й система управління, конкурентні переваги, досліджуються проблеми та їх характер. Даний підхід дозволяє всебічно оцінити середовище та фактори впливу на конкурентоспроможність організації, висновки робляться після сукупного аналізу та мають всебічний характер, що дозволяє впливати на всю систему за допомогою впливу лише на один ключовий параметр» [2, с. 195].

Отже, за цим підходом дослідження об'єктів відбувається на двох системних рівнях: зовнішнє середовище та внутрішня конкурентна структура підприємства, тобто стратегічний рівень управління конкурентоспроможністю є пріоритетним.

«Ситуаційний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на тому, що підприємство постійно стикається з диференційованою системою факторів, що склалися на ринку в даний момент, тому стають актуальними різні підходи до управління конкурентоспроможністю. Для такого управління необхідними умовами є досконале володіння системою методів управління, швидке оцінювання ринкової ситуації, підбір до неї конкретного методу та інструментів» [34, с. 54].

«Процесний підхід полягає у тому, що управління конкурентоспроможністю підприємства є процесом реалізації управлінських рішень (функцій управління) до якого входять планування, організація, мотивація та контроль реалізації стратегії для забезпечення ефективного функціонування організації та формування конкурентних переваг, стратегічний маркетинг. Такий підхід передбачає, що в основі формування

конкурентоспроможності підприємства знаходиться інтегрований підхід до управлінських функцій (аналізу, планування, організації, мотивації, моніторингу та регулювання). Процеси для реалізації кожної функції можуть бути маркетинговими, інноваційними, інформаційними, виробничими, економічними, управлінськими, соціальними» [34, с. 56].

Найбільш оптимальним варіантом для підприємства в умовах підвищеного ризику є комплексне поєднання цих підходів до управління конкурентоспроможністю, яке припускає проходження наступних етапів: формування організаційної структури управління конкурентоспроможністю; навчання керівників підприємства та співробітників; оцінка строків та вартості заходів в рамках управління конкурентоспроможністю; визначення системно-функціональних процесів, необхідних для досягнення конкурентної готовності; проведення експрес-діагностики якості управління конкурентоспроможністю; визначення стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; документування процесів управління конкурентоспроможністю підприємства; контроль систем, процесів, функцій управління конкурентоспроможністю підприємствата реагування на зміни зовнішнього середовища; розробка коригуючих дій, та супроводження їх впровадження; аналіз ефективності управління конкурентоспроможністю; моніторинг ефективності управління конкурентоспроможністю.

Управлінський вплив на формування конкурентоспроможності будь-яких підприємств в умовах підвищеного ризику визначається спроможністю системи управління забезпечити на тривалому проміжку часу функціонування стабільні результати діяльності на основі раціонального використання власних ресурсів, ефективної взаємодії з іншими організаціями, законодавством, банківським сектором, іноземними і вітчизняними інвесторами щодо користування виробничими, фінансовими та інвестиційними ресурсами, формування конкурентних переваг по відношенню до близьких за сферою і обсягами діяльності економічних систем з врахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Основні з них наведено на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Чинники впливу на забезпечення конкурентоспроможності процесів управління підприємством

Примітка. Складено автором на основі [40, с. 312]

На внутрішнє середовище організації впливають фактори зовнішнього середовища, при цьому фактори внутрішнього середовища впливають на весь процес управління.

Структурними елементами механізму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику є суб'єкт управління, об'єкт управління та засоби впливу суб'єкту на об'єкт, які включають в себе цілі і завдання управління, методи й інструменти управління, виробничий, фінансовий та маркетинговий менеджмент.

При цьому кожний з видів менеджменту включає свої власні інструменти управління (рис. 1.6.).

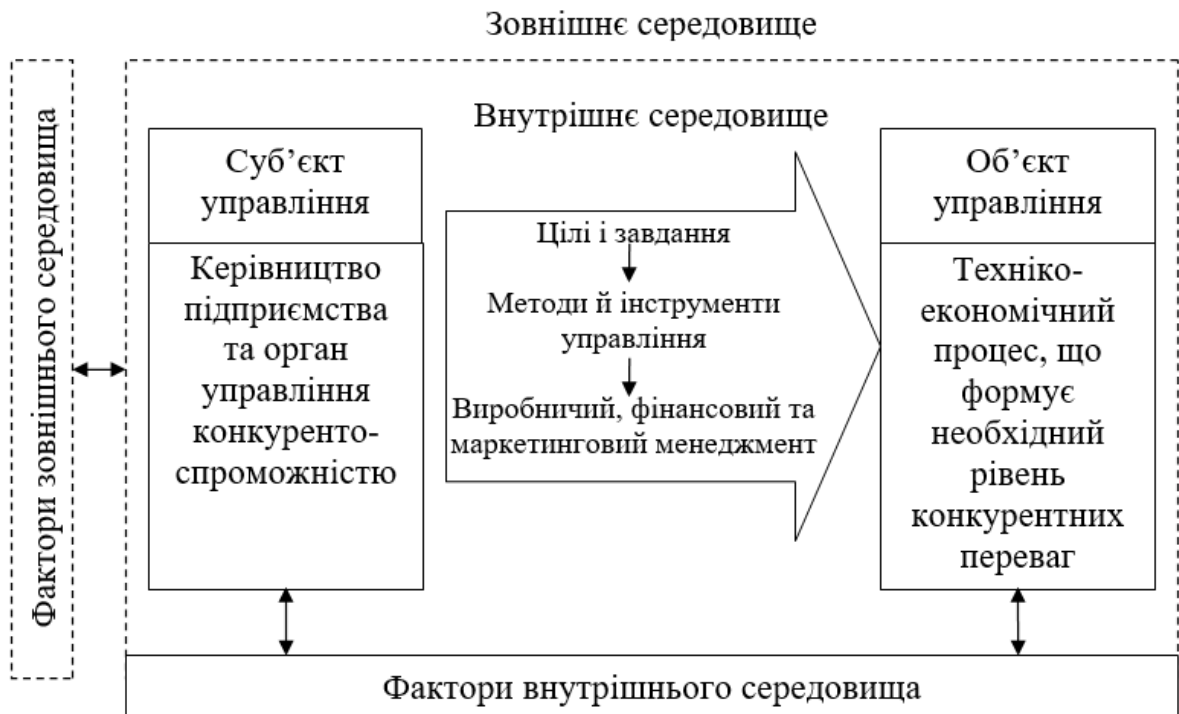


Рис. 1.6. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику

Примітка. Складено автором самостійно

Головною проблемою в управлінні конкурентоспроможністю виступає проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка потребує вирішення ряду завдань при формалізації методології управлінських рішень. Отже, конкурентоспроможність підприємства визначається за її здатністю реалізовувати наявний потенціал і оцінюється за цілим спектром параметрів, що враховують багатовекторність факторів впливу ринкового середовища та дають змогу визначити переваги та недоліки підприємства у порівнянні з його конкурентами в ринковому секторі. Водночас, реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє діагностувати рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити тенденції його розвитку під впливом реалізації управлінських дій.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику спрямоване на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну

господарсько-фінансову діяльність шляхом використання системного підходу в організації його діяльності на споживчому ринку. Це дозволяє відстежувати місце підприємства на ринку і визначити основні напрями його діяльності. Водночас, важливим є врахування таких факторів як правильно вибрана стратегія, віддані працівники, ефективно налагодження система інформування, дотримання і виконання системи маркетингу. В сучасних умовах всі успішно діючі підприємства мають одну спільну рису – вони максимально орієнтовані на споживача, будують свою діяльність на основі маркетингу.

«Наявність чинника конкуренції на споживчому ринку обумовлює необхідність розробки конкурентної стратегії будь-якого підприємства та визначення типу його конкурентної поведінки. При цьому, конкурентна стратегія підприємства є цілеспрямованою програмою дій, спрямованою на дослідження кола потенційних конкурентів, визначенню стану та перспектив розвитку конкурентної боротьби, її форм та методів; дослідження конкурентних переваг та конкурентної позиції, перспектив їх зміни (втрати); обґрунтування типу конкурентної поведінки, методів конкурентної боротьби, що використовуються» [39, с. 42].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на передбаченні небезпек конкуренції, аналізі конкурентних ситуацій на підприємстві і на ринку, оцінці ринкового положення підприємства та його конкурентів, розробці заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику включає кілька етапів.

«На першому етапі проводиться аналіз конкурентного середовища. Для цього необхідно провести дослідження ринку діяльності підприємства та виявити тенденції його розвитку, а саме: оцінити виробничо-технічні можливості підприємства та його конкурентоспроможність; проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для

підвищення ефективності його функціонування; провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства. Результатом першого етапу є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку поточній ситуації в якій функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і виокремити найбільш ймовірні напрями його подальшого розвитку.

Другий етап передбачає розробку базових конкурентних стратегій: стратегії зростання, стратегії виживання, стратегії стабілізації. На цьому етапі формуються узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. При цьому, на третьому етапі відбувається обґрунтування стратегії підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою перевіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці «цілі-можливості» проводиться кількісна оцінка відношення потреби і можливості підприємства в досягненні цілей. В випадку не відповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

На четвертому етапі відбувається вибір стратегії розвитку підприємства. В цьому контексті здійснюється перевірка степені реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення підприємства торгівлі та інші, або стратегія представляє інтерес, але не може бути реалізована.

П'ятий етап – складання програми дії і контроль їх реалізації. На цьому етапі праці повинен здійснюватися зв'язок всіх заходів, пов'язаних з реалізацією вибраної стратегії, їх конкретизація по всіх рівнях управління підприємства з визначенням послідовності здійснення конкретних заходів по часу здійснення і виконання, тобто цей етап є тактичним планування, направленим на досягнення обраної стратегії розвитку організації» [33, с. 272].

Незалежно від формулювання стратегічних цілей діяльності організації на майбутній період обов'язковим є забезпечення прибутковості організації. Прибутковість можна розглядати не тільки як ціль, але і як основну умову ділової активності організації, як її результат, ступінь ефективності здійснення функцій організації по обслуговуванню ринку і споживача та по рішенню власних завдань.

Управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається на всіх рівнях: оперативному, тактичному та стратегічному. Система управління на цих рівнях відрізняється не тільки часом планування виконання завдань, але й самими завданнями, структурою та методами досягнення запланованих результатів.

«Об'єктом оперативного менеджменту є поточне управління, що здійснюється безперервно та в основному стосується виробництва та реалізації продукції. На даному рівні забезпечується оптимальне співвідношення між якістю і ціною продукції, розвитком каналів просування, рівнем обслуговування споживачів. Також розробляється комплекс заходів щодо усунення диспропорцій у проведенні політики управління у відповідності до проблем, що виникали раніше у даному напрямку» [43, с. 8].

Тактичне управління спрямоване на формування конкурентних переваг підприємства в певному ринковому секторі. Воно поєднує методи, прийоми та види конкурентної боротьби, які формує підприємство. Таке управління є інструментом стратегічного, оскільки сукупність результатів тактичного управління, що характеризують рівень формування, розвитку або підтримки за тактичний конкурентний період стосуються стратегічної конкурентної переваги.

«Стратегічне управління конкурентоспроможністю орієнтоване на довгострокову перспективу розвитку підприємства та здійснюється на рівні вищої ланки управління. Передумовою стратегічного управління є аналіз факторів конкурентного середовища, при цьому можливості підприємства розраховуються виходячи з його глобальних параметрів. Водночас, стратегічні

конкурентні переваги формуються шляхом визначення основних цілей забезпечення конкурентоспроможності та розробки методів їх досягнення для виконання стратегічних планів організації. Для досягнення довгострокових переваг є необхідною розробка конкурентних стратегій, що є інструментами спрямованими на визначення теперішньої конкурентної переваги та її розвиток у майбутньому, що є недоступним для конкурентів» [43, с. 9].

Отже, тактичне та стратегічне управління конкурентоспроможністю відрізняються тим, що стратегічне направлене на довгостроковий розвиток, а тривалість тактичного управління визначається терміном виконання конкретного завдання. Конкурентна стратегія може здійснюватися за допомогою використання тактичних методів та прийомів.

Для здійснення управлінських впливів на конкурентоспроможність підприємства в умовах підвищеного ризику необхідна постійна оцінка рівня та моніторингу показників формування конкурентних переваг підприємства, своєчасне коригування яких здатне вплинути на умови їх якісного досягнення. Водночас це дозволить виявити слабкі сторони в діяльності підприємства та визначити майбутню стратегію його діяльності на ринку, використати її конкурентні переваги та ліквідувати наявні недоліки.

Висновки до розділу 1

В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Відтак, важливим є створення дієвого алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику.

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це специфічна управлінська функція, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства, що формує його конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринках.

Для здійснення управління конкурентоспроможністю в умовах підвищеного ризику підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику дозволить забезпечити високий ступінь підготовки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємства на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналізі конкурентних ситуацій на підприємстві та на ринку, оцінку ринкового положення підприємства та його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

Для здійснення управлінських впливів на конкурентоспроможність підприємства в умовах підвищеного ризику необхідна постійна оцінка рівня та моніторингу показників формування конкурентних переваг підприємства, своєчасне коригування яких здатне вплинути на умови їх якісного досягнення. Водночас це дозволить виявити слабкі сторони в діяльності підприємства та визначити майбутню стратегію його діяльності на ринку, використати її конкурентні переваги та ліквідувати наявні недоліки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТЕРЕБОВЛЯНСЬКОГО РАЙОННОГО СПОЖИВЧОГО ТОВАРИСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

2.1. Організаційне забезпечення управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику

Первинною ланкою споживчої кооперації Теробовлянського району є споживче товариство.

«Споживче товариство – це добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб для спільного ведення господарської діяльності з метою поліпшення свого економічного та соціального стану. Воно здійснює торгівельну, заготівельну, виробничу та іншу діяльність, не заборонену чинним законодавством України, сприяє створенню соціально-економічної інфраструктури в зоні своєї діяльності» [36].

Діяльність Теробовлянського районного споживчого товариства будується на принципах добровільності членства, демократизму, соціальної справедливості, взаємодопомоги та співробітництва, вільного господарського функціонування на основі ринкових відносин.

Відносини, пов'язані з створенням і діяльністю споживчого товариства, регулюються Законами України «Про кооперацію», «Про споживчу кооперацію», іншими законодавчими актами України і нормативними документами облспоживспілки та Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки). При цьому основним документом, що регулює діяльність споживчого товариства, є Статут.

Споживче товариство вважається створеним, набуває права юридичної особи, здійснює господарську та іншу діяльність з дня його державної реєстрації, має самостійний баланс, печатку та штампи з своєю назвою.

«Теребовлянське районне споживче товариство на добровільних засадах входить до складу Тернопільської обласної спілки споживчих товариств, виконує зобов'язання членів спілки, визначених її Статутом та має право вільного виходу з неї, а також делегує спілці, членом якої воно є, частину своїх повноважень та виконання окремих функцій» [36].

Організаційна структура Теребовлянського районного споживчого товариства представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура Теребовлянського районного споживчого товариства

Примітка. Складено на основі інформації Теребовлянського РайСТ

Для зміцнення зв'язків споживчого товариства з членами споживчого товариства у його складі створюються органи громадського самоврядування і контролю на кооперативних ділянках – дільнічні кооперативні комітети, комісії кооперативного контролю та інші, покликані залучати членів споживчого товариства до управління громадською та господарською діяльністю споживчого товариства, розвивати його зв'язки з органами

державної влади та місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями і установами різних форм вчасності, здійснювати контроль за роботою підприємств споживчої кооперації, які знаходяться на території кооперативних діляниць.

«Основними цілями і завданнями Тереховлянського районного споживчого товариства є:

- задоволення потреб своїх членів в товарах і а послугах, сприяння розвитку їх трудової і соціальної активності, зростанню добробуту і культурного рівня;

- захист прав та інтересів членів споживчого товариства і обслуговуваного населення як споживачів щодо забезпечення їх якісними товарами та послугами;

- збереження та примноження майна споживчого товариства, захист його соціальних, економічних та майнових інтересів;

- розвиток мережі торгівельних, виробничих та інших підприємств, сприяння розвитку інфраструктури аграрного ринку;

- забезпечення ефективності господарсько-фінансової діяльності, підвищення продуктивності праці працівників, сприяння їх соціальному захисту шляхом збереження і створення нових робочих місць, впровадження нових технологій та передового досвіду, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

- дотримання основних принципів і методів кооперативної діяльності, широке впровадження самоврядування і кооперативної демократії;

- активне залучення населення у члени споживчого товариства» [36].

Для виконання цілей і завдань споживчим товариством здійснюються такі види діяльності:

- роздрібна і оптова торгівля продовольчими і непродовольчими товарами, сільськогосподарською продукцією, сировиною, лікарськими засобами, ветеринарними медикаментами і препаратами, матеріалами, обладнанням, устаткуванням, транспортними засобами, запчастинами, торгівля

нерухомістю;

- ресторанне господарство;
- закупівля у населення і товаровиробників усіх форм власності сільськогосподарської продукції, сировини, дикорослих плодів, ягід, грибів, лікарсько-технічної сировини, чорного і кольорового металобрухт, інших видів вторинної сировини, виробів підсобних господарств і промислів;
- виробництво продовольчих і непродовольчих товарів, сільськогосподарської продукції, будівельних матеріалів, тари тощо;
- передача в оренду об'єктів нерухомості, транспортних засобів, обладнання, устаткування, іншого майна;
- організація транспортного господарства і надання послуг;
- організація та проведення аукціонів, ярмарків, виставок-продажів.

«Вищим органом управління споживчого товариства є загальні збори його членів, які правомочні розглядати і вирішувати будь-які питання діяльності споживчого товариства. До компетенції загальних зборів належить: затвердження Статуту споживчого товариства, внесення до нього змін та доповнень; визначення розмірів вступного внеску, паю та додаткових паїв, розмірів цільових внесків, якщо такі згідно з рішенням загальних зборів мають вноситися членами споживчого товариства, а також розмір кооперативних виплат та виплат на паї (частки); затвердження рішення правління (голови) про прийняття фізичних та юридичних осіб у члени (асоційовані члени) споживчого товариства та припинення членства їх у споживчому товаристві; обрання голови правління споживчого товариства, членів правління та ревізійної комісії, визначають чисельний склад цих органів; обрання делегатів на з'їзди (конференції) спілок споживчих товариств, інших кооперативних об'єднань; обговорення та прийняття пропозицій членів споживчого товариства, заслуховування звітів виконавчо-розпорядчих і контрольних органів споживчого товариства про їх виконання; розгляд і затвердження програм (планів) економічного і соціального розвитку споживчого товариства; заслуховування звітів про діяльність правління (голови) і ревізійної комісії,

інших органів, що ними обираються та надання оцінки їх роботи; затвердження річних звітів правління (голови) і балансів споживчого товариства та висновків з них ревізійної комісії; затвердження рішення правління (голови) про списання дебіторської заборгованості, нестач та інших боргів, що визнані безнадійними до стягнення, а також основних засобів, непридатних для подальшого використання; затвердження посадових окладів та надбавок до них голові правління та голові ревізійної комісії споживчого товариства; розгляд скарг на дії правління та ревізійної комісії споживчого товариства, розв'язання спорів, що виникають між ними, скасування за необхідності їх рішень; вирішення питання про притягнення до відповідальності виборних посадових осіб за неналежне виконання ними своїх обов'язків та порушення Статуту, в тому числі припинення повноважень правління (голови) та ревізійної комісії (ревізора) загалом або їх окремих членів; визначення розміру, порядку формування та використання фондів споживчого товариства, приймання рішення про передачу правління споживчого товариства права володіння, користування та розпорядження майном споживчого товариства; вирішення питання реорганізації (злиття, приєднання, поділ, виділ, перетворення) та ліквідації споживчого товариства, входження його в спілку споживчих товариств або інші кооперативні об'єднання, вихід з них» [50].

Загальні збори вирішують будь-які інші питання, пов'язані з діяльністю споживчого товариства.

«Станом на 01.01.2023 року чисельність членів Тереховлянського споживчого товариства становить 114 осіб, в тому числі 85 членів та 29 асоційованих членів споживчого товариства. Вибули із числа членів споживчого товариства 10 осіб» [36].

Правління Тереховлянського районного споживчого товариства є його виконавчо-розпорядчим органом, відповідальним перед загальними зборами (зборами уповноважених) членів споживчого товариства, здійснює керівництво і контроль за поточною організаційною, господарською та соціальною діяльністю споживчого товариства.

«В правлінні Теробовлянського районного споживчого товариства станом на 01.01.2023 року працюють 16 осіб, в тому числі 8 осіб працівників адміністрації» [36].

Голова правління споживчого товариства та його заступники можуть одноосібно приймати рішення (розпорядження) з поточних питань діяльності споживчого товариства. Коло цих питань визначається рішеннями правління. Разом з тим, голова правління, як найвища посадова особа споживчого товариства має право: представляти споживче товариство без довіреності у взаємовідносинах з юридичними і фізичними особами в органах влади і управління, судах, відкривати поточні та інші рахунки, розпоряджатись грошовими коштами, укладати договори (угоди), зобов'язання.

Голова, заступники голови та інші члени правління споживчого товариства несуть персональну відповідальність за економічну обґрунтованість і законність прийнятих ними рішень та за їх виконання, а також за всю діяльність товариства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та іншого майна згідно з законодавством України.

У випадку банкрутства підприємства споживчого товариства, яке користується правами юридичної особи, споживче товариство може взяти участь у санації боржника шляхом переведення на себе його боргів в установленому законом порядку.

Теробовлянському районному споживчому товариству належить на праві власності, як юридичній особі майно яке необхідне для здійснення статутних завдань. При цьому об'єктами права власності споживчого товариства є майнові комплекси, будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, сировина і матеріали, грошові кошти, цінні папери та інше майно виробничого, споживчого, соціального, культурного призначення, продукти інтелектуальної і творчої праці.

Майно споживчого товариства утворюється за рахунок: внесків його членів, прибутків, одержуваних від реалізації товарів, продукції, робіт, послуг,

а також іншої діяльності та надходжень, не заборонених чинним законодавством України.

«Для забезпечення статутної діяльності споживче товариство формує фонди в порядку, передбаченому цим Статутом та чинним законодавством України, зокрема:

- пайовий фонд, що формується із пайових внесків членів споживчого товариства при його створенні та є одним із джерел формування майна споживчого товариства.;

- неподільний фонд створюється в обов'язковому порядку і формується за рахунок вступних внесків та відрахувань від доходу споживчого товариства. Цей фонд не може бути розподілений між членами споживчого товариства, крім випадків, передбачених законодавством України. Порядок відрахування до неподільного фонду частини доходу визначається рішенням загальних зборів членів споживчого товариства;

- резервний фонд створюється за рахунок відрахувань від доходу споживчого товариства, перерозподілу неподільного фонду, пожертвувань, безповоротної фінансової допомоги та за рахунок інших, не заборонених законодавством надходжень, для покриття можливих втрат (збитків);

- спеціальний фонд створюється за рахунок цільових внесків членів споживчого товариства та інших надходжень для забезпечення статутної діяльності споживчого товариства і використовується за рішенням органів управління споживчого товариства» [36].

Теребовлянське районне споживче товариство реалізує товари та надає послуги за цінами і тарифами, встановленими самостійно, а у випадках, передбачених законодавством, за державними цінами і тарифами, а також реалізує товари та надає послуги за цінами і тарифами, що встановлюються на договірних засадах окремо для членів споживчого товариства та інших осіб згідно з нормативними актами Укоопспілки.

Теребовлянське районне споживче товариство станом на 01.01.2023 року нараховувало 20 підприємств, а саме в галузі торгівлі з торговою площею 1240 м² (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Торгова площа підприємств Теребовлянського районного споживчого товариства у 2021-2022 роках

№ п/п	Підприємства	Кількість підприємств		Торгова площа, м ²	
		2021	2022	2021	2022
1	Торгівля:	22	20	1230	1240
	в тому числі: продовольчі та супутні товари	22	20	1230	1240
2	Громадське харчування, в тому числі:	2	2	64	64
	Ресторани	1	1	36	36
	Кафе	1	1	28	28
3	Лоток-хліб	1	1	20	20
	Всього:	25	23	-	-

Примітка. Складено автором на основі інформації Теребовлянського РайСТ

В контексті управління конкурентоспроможністю в умовах підвищеного ризику торгівельні підприємства Теребовлянського районного споживчого товариства взаємодіють не тільки з визначеними ринками, що забезпечують їх діяльність та споживають їх продукцію (ринок збуту), але й знаходяться під впливом держави та підприємств-конкурентів. Всі вони в цілому утворюють зовнішнє середовище функціонування торгівельних підприємств (рис. 2.2.).

Функціонуючи на ринку споживчих товарів торгівельні підприємства Теребовлянського районного споживчого товариства є активними учасниками інших сегментів ринку. Так, наприклад, на ринку засобів виробництва вони купують необхідне обладнання, інвентар, інші матеріальні цінності. Ринок праці, з одного боку, забезпечує торгівельні підприємства кваліфікованою робочою силою, з іншого – приймає надлишкову робочу силу і перерозподіляє її між галузями і підприємствами.

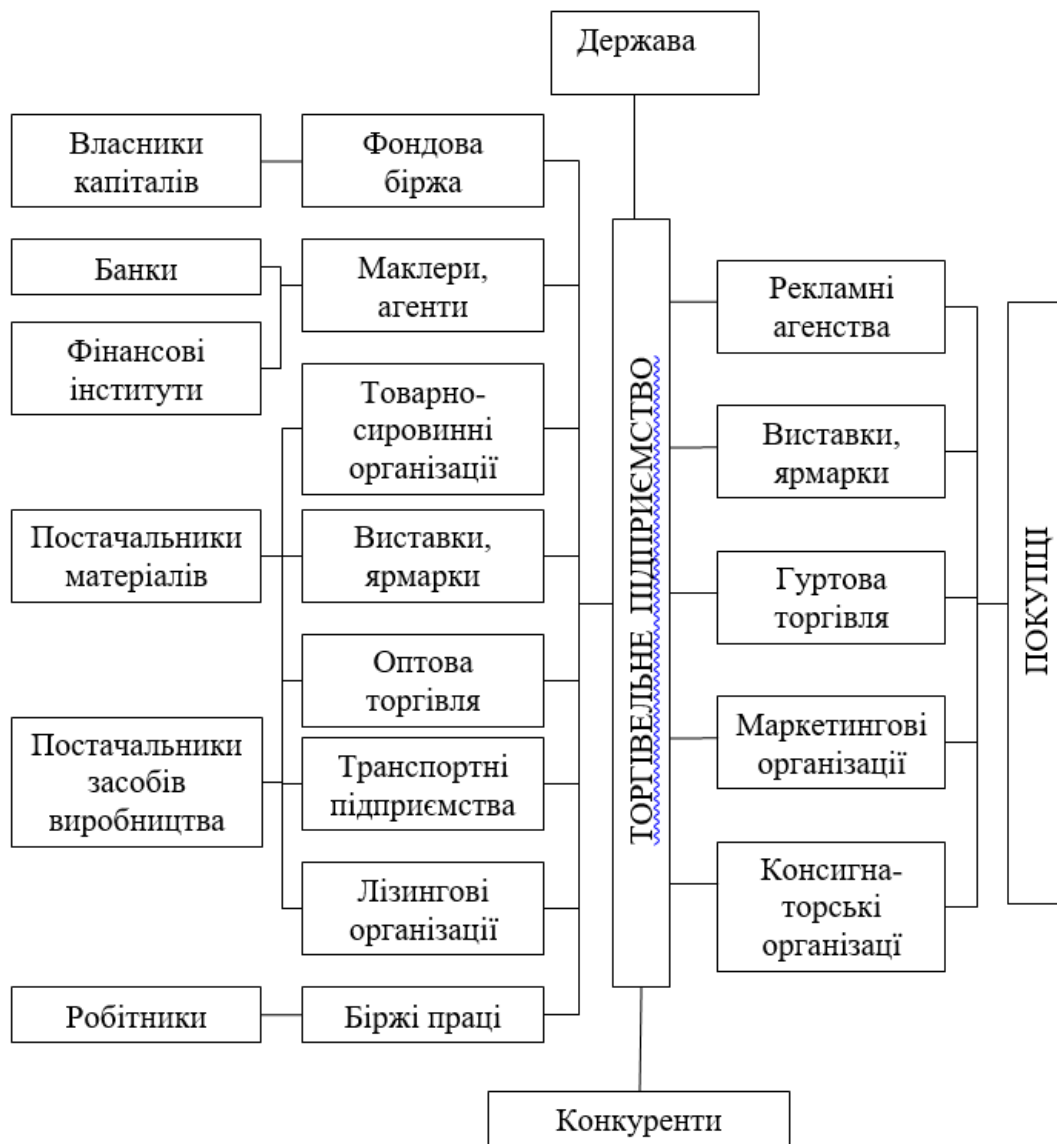


Рис. 2.2. Основні елементи зовнішнього середовища торгівельного підприємства

Примітка. Складено автором самостійно

Ефективність підприємницької діяльності торгівельних підприємств Тербовлянського районного споживчого товариства певною мірою визначається станом та кон'юнктурою ринків, на яких працюють або з якими взаємодіють підприємства. Це обумовлює необхідність розгляду основних узагальнюючих характеристик ринку (сфери діяльності) підприємств з точки зору їх впливу на господарську діяльність підприємств Тербовлянського районного споживчого товариства.

На споживчому ринку торгівельні підприємства Теробовлянського районного споживчого товариства конкурують між собою, а також з підприємствами без створення юридичної особи, іншими продавцями споживчих товарів, в тому числі – з суб'єктами неорганізованого ринку. Об'єктом конкурентної боротьби є покупець та його купівельні фонди, частка обслуговування певного товарного чи регіонального ринку.

Таким чином, необхідність дослідження організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю Теробовлянського районного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритою системою. Водночас, постійні зміни зовнішнього середовища справляють суттєвий вплив на результати його діяльності, а це викликає необхідність проведення постійного моніторингу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності досліджуваного споживчого товариства.

2.2. Оцінка діючих механізмів управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику

Однією з вирішальних умов забезпечення безперервності процесу товарного обігу і безперебійного задоволення попиту населення є регулярне забезпечення роздрібною торгівельною мережі споживчими товарами. Роздрібна торгівельна мережа є сукупністю підприємств і торгових одиниць, що розміщені і діють на визначеній території.

«Роль і завдання розвитку торгівельної мережі визначається станом економіки країни: структурними змінами в товарообороті, сільськогосподарському і промисловому виробництві, необхідністю доведення товарів до споживачів з мінімальними витратами засобів і часу, появою на внутрішньому ринку великої кількості приватних структур, створенням конкурентного середовища у сфері торгівлі. Все це потребує такої організації господарської діяльності, яка забезпечувала б наявність широкого і стійкого асортименту товарів в магазинах, доведення їх до покупців з мінімальними

витратами суспільної праці і використанням найбільш ефективних методів торгівельного обслуговування населення за високої ефективності роботи й одержання максимально можливого прибутку. В свою чергу стан роздрібно торгівельної мережі і її склад визначають темпи зростання товарообігу і прибутку, якість торгівельного обслуговування населення, продуктивність праці торгових працівників, ступінь задоволення попиту покупців на товари і послуги» [30, с. 256].

Основою розвитку роздрібно торгівельної мережі на територіях адміністративного району є створення комплексної системи торгівельного обслуговування, яка дозволяла б на місці задовольняти попит населення на товари і послуги за рентабельної роботи підприємств торгівлі. Основною торгівельною системою залишається система споживчої кооперації. Проте кризовий стан економіки України, перетворення її з планово-командної на соціально-ринкову привели до втрати значної частини фінансового потенціалу системи споживчої кооперації Тернопільської області, зокрема аналогічна ситуація склалася в Тереховлянському районному споживчому товаристві. Збитковість стала однією з причин втрати власного капіталу, поглиблення платіжної кризи і фінансової нестабільності.

Матеріально-технічна база стала непридатною, не конкурентноспроможною. Відсутність власних коштів в обороті не дає можливості конкурувати з приватними підприємствами, які відкривають не великі, про те по сучасному обладнані магазини, вкладаючи у них великі грошові кошти.

Таким чином, правління Тереховлянського районного споживчого товариства удосконалює перехід на сучасні методи роботи на ринку. Частину приміщень продається для покриття амортизаційних витрат та одержання доходу. «Частину приміщень було поставлено на консервацію, а частина приміщень здається в оренду. Тому, основним джерелом доходів в Тереховлянському районному споживчому товаристві є доходи від оренди, які

в 2022 році склали 4,5 млн. грн.. і зросли на 80 тис. грн.. або 8% в порівнянні з 2021 роком» [36].

«В Теробовлянському районному споживчому товаристві власні кошти в 2021 році становили 17,6 млн. грн. та зросли на 4,8 млн. грн. в порівнянні з 2020 роком. Так, наприклад, власні кошти в правлінні райСТ та ГВП «Долина» за цей період становили 4 млн. грн., в підприємстві Супермаркет «ТЕКО» - 8,1 млн. грн.» [36].

Якісне торгівельне обслуговування може бути забезпечене тоді, коли належним чином вирішено все коло питань організації й функціонування роздрібного торгівельного підприємства починаючи з моменту прийняття рішення про необхідність його створення і закінчуючи питаннями забезпечення його ефективної діяльності протягом достатньо тривалого терміну роботи. Відтак, основними завданнями правління Теробовлянського районного споживчого товариства є збільшення обсягів товарообігу, одержання від нього максимального доходу, виявлення невикористаних резервів.

Теробовлянським районним споживчим товариством здійснена реконструкція звичайних магазинів під супермаркети, впроваджуються нові технології обслуговування споживачів, комп'ютеризовано всі процеси. Також на основі укладених угод з німецькими підприємствами, на вигідних умовах закуплено нове технологічне та холодильне устаткування. Для зважування та розрахунку з покупцями встановлено електронні ваги, комп'ютерні каси, сканери для зчитування інформації про товари із штрих кодів.

В Теробовлянському районному споживчому товаристві торгівельна діяльність здійснюється в 20 торгових підприємствах. Аналізуючи діяльність підприємств за 2022 рік в галузі торгівлі (ГВП «Долина, Супермаркет «ТЕКО») слід зазначити, що фактичне виконання товарообігу склало 108755,6 тис. грн., а це на 1,5 % менше в порівнянні з планом. Товарообіг на одну людину становив 1645,6 грн., а середньомісячний обіг товарів становив 9171,2 тис. грн. (табл. 2.2).

**Аналіз діяльності підприємств Теробовлянського районного
споживчого товариства за 2022 рік**

	ГВП «Долина»	Супермаркет «ТЕКО»	ГВП «Громадське харчування»	ПСК «Кооператор»	Заготівлі
План товарообігу, тис. грн	67920,0	424080,0	4800,0	1212,0	6800,0
Фактичне виконання, тис. грн.	71830,8	36924,8	5040,0	1560,0	7600,0
Процент виконання, %	105,8	87	105	128,7	111,8
Продаж на одну особу, грн.	1086,8	558,8	76,24	–	–
Середньомісячний обіг, тис. грн.	5986	3185,2	420,0	–	–

Примітка. Складено автором на основі інформації Теробовлянського РайСТ

«На базі сільських підприємств створено юридичну особу – ГВП «Долина». Це дало змогу організувати централізований завіз товарів, здійснювати щоденний контроль за роботою торговельних точок, здійснювати постійний контроль за ціноутворенням, зменшити адміністративні витрати шляхом скорочення апарату управління до 5 чоловік. Водночас, діяльність підприємств ГВП «Долина» свідчить про те, що фактичне виконання товарообігу за 2022 рік склало 71830, 8 тис. грн., що на 5,8 % більше в порівнянні з планом. Продаж товарів на одну особу склала 1086,8 грн., а середньомісячний обіг товарів становив 5986 тис. грн. При цьому товарообіг підприємств громадського харчування становив 5040,0 тис. грн., що на 5 % більше в порівнянні з планом, продаж товарів на одну особу склала 76,24 грн., а середньомісячний обіг товарів становив 420 тис. грн.» [36].

«Низьким залишався середньомісячний обіг магазинів сіл Заздрість (156 тис. грн.), Кровінка (156,4 тис. грн.), Гвардійськ (109,6 тис. грн.), Дарахів (33, 6 тис. грн.) Такий товарообіг не забезпечує рентабельної роботи даних торгових підприємств. В цілому товарообіговість по підприємствах ГВП «Долина» уповільнилась на 3 дні і становить 28 днів, в тому числі по продовольчих

товарах – 26 днів (уповільнилась на 4 дні), по непродовольчих – 88 днів (уповільнилась на 3 дні), при середньорайонному показнику – 80 днів» [36].

Аналіз діяльності ГВП «Долина», свідчить про те, що план товарообігу за 2022 рік виконаний на 105,8 %, а в порівнянні з 2021 роком збільшився на 14119,2 тис. грн. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз товарообігу Теробовлянського районного споживчого товариства за 2022 рік

№п/п	Підприємства	2022 рік		% виконання	2021 рік Факт тис.грн.	Відхилення до 2021 року +,-
		План тис. грн	Факт тис. грн.			
1	ГВП «Долина»	67920,0	71830,8	105,8	57711,6	+14119,2
2	ПСК «Кооператор»	1212,0	1560,0	128,7	1140,0	+ 420
3	Супермаркет «ТЕКО»	42408,0	36924,8	87	36525,6	+399,2
4	ГВП «Громадське харчування»	4800,0	5040,0	105	4580	+460
	Всього:	116340,0	115354,8	99,1	99957,2	+15397,6

Примітка. Складено самостійно на основі інформації Теробовлянського РайСТ

«Товарні залишки по ГВП «Долина» станом на 01.01.2023 року становили 7777,6 тис. грн. Витрати обертання склали 2732 тис. грн., або 3,8 % до обороту, вищі до минулого року на 7,4 %. Фінансовий результат – прибутки склали 112,0 тис. грн. Одержано відсотків за депозит 92 тис. грн., погашено збитків – 80 тис. грн.» [36].

Споживча кооперація працює на покупця, тому одним із основних завдань є забезпечення необхідними товарами жителів, не враховуючи результати роботи підприємств. В такому плані Теробовлянське районне споживче товариство створило відокремлений структурний підрозділ супермаркет «ТЕКО», який оснащений сучасним холодильним обладнанням, комп'ютеризовані всі процеси. Найбільша питома вага продажу товарів

дитячого харчування, молокопродуктів, овочі та фрукти, фруктові та овочеві соки, напівфабрикати.

«В супермаркеті «ТЕКО» запроваджений комп'ютерний облік товарів допомагає чітко визначити асортимент товарних запасів, прискорити їх оборотність, налагодити їх безперебійне постачання, а також визначати фінансовий результат від їх продажу. А найголовніше - вивчити попит покупців на товари народного споживання. В супермаркеті напрацьовано чітку систему ділових партнерських відносин із постачальниками. Товар постачається з відтермінуванням платежів від 14 днів до 1 місяця. Багато постачальників проводять презентації та дегустації товарів, привчаючи покупців до смакових якостей товарів. В супермаркеті «ТЕКО» запроваджено продаж товарів за дисконтними картками, які дають змогу постійним клієнтам та пайовикам закупляти товари із знижкою» [36].

«Аналіз діяльності супермаркету «ТЕКО» свідчить про те, що за 2022 рік фактичний обсяг товарообігу склав 87 % у відповідності до плану, а в порівнянні з 2014 роком зріс на 399,2 тис. грн. Товарні залишки по супермаркету «ТЕКО» станом на 01.01.2023 року становили 2956,8 тис. грн. Витрати обертання склали 4380 тис. грн., або 11,86 % до обороту, а до минулого року менші на 6,8 %. В підприємстві супермаркет «ТЕКО» одержано прибутків в сумі 580 тис. грн., доходи від зберігання коштів на депозитному рахунку склали 484 тис. грн., доходи від оренди – 160 тис. грн.» [36].

Важливим каналом реалізації товарних мас і місцем концентрації торгівельної діяльності залишається особлива форма здійснення торгівельної діяльності – торгівля на ринках. Разом з тим, об'єктами торгівлі на ринках є широкий асортимент споживчих продовольчих і непродовольчих товарів, який сьогодні практично не відрізняється від асортименту роздрібної торгівельної мережі.

Таким чином, значна увага надається діяльності ПСК «Кооператор» в м. Тереховлі, який є торговельно-сервісним центром з високим рівнем організації торгівлі та надання послуг. Адміністрація і працівники ринку, а також учасники

ринкового торгу (продавці і покупці) зобов'язані дотримуватися вимог відомчих і міжвідомчих документів: правил торгівлі на ринку; ветеринарно-санітарних правил; правил використання ваговимірювальних приладів; правил протипожежної безпеки; правил безпеки руху.

Значна кількість коштів спрямовується на реконструкцію, розвиток, переоснащення та створюються зручні і вигідні умови товаровиробникам для реалізації своєї продукції, зокрема було реконструйовано м'ясний павільйон, обладнані сучасні торгівельні місця для продажу м'ясопродуктів та здійснюється благоустрій території ринку.

«ПСК «Кооператор» у 2022 році надано послуг на 1560.0 тис. грн. при плані 1212 тис. грн., зокрема, це такі послуги, як прокат спецодягу, товарних ваг, розрубка м'яса та розробка м'ясопродуктів, зважування на товарних вагах, забезпечення холодильним обладнанням. Послуги до минулого року зросли на 420,0 тис. грн., що становить 136,8 %, що є найнижчим показником серед ринків системи. Витрати обертання в ПСК «Кооператор» за 2022 рік склали 884 тис. грн., або 56.6 % до обороту та більші на 1,3 % в порівнянні з 2021 роком» [36].

В галузі громадського харчування Тереховлянського районного споживчого товариства працює 2 підприємства, зокрема ресторан «Високий замок» та кафе «Українські страви» в м. Тереховля. За 2022 рік план товарообігу склав 5040 тис. грн., а процент виконання 105 %. В порівняльних цінах виконання плану становить 101,7 %. Рівень товарообігу до 2021 року склав 110 %.

«Аналізуючи заготівельний оборот по Тереховлянському районному споживчому товариству, слід зазначити, що у 2022 році фактичне виконання заготівельного обороту склало 7600,0 тис. грн. при плані 6800,0 тис. грн. Таким чином % виконання становив 111,8 %, а в порівнянні з 2021 роком – 103,6 %. В 2022 році вироблено товарної продукції на суму 2620,0 тис. грн., ріст до 2021 року становить 108,1 %. Випечено 70 тонн хліба та хлібобулочних виробів (2021 рік - 73 тонни) і 8 тонн кондитерських виробів (2021 рік - 7,5 тонн)» [36].

За 2022 рік фінансовий результат роботи Тереховлянського районного споживчого товариства склав 2343,0 тис. грн. прибутку, що менше минулого року на 192, 0 тис. грн. Від реалізації товарів, робіт, послуг одержано 1048 тис. грн. (у 2021 році – 1576,0 тис. грн.) прибутків, від продажу основних засобів – 716,0 тис. грн. Рентабельність в торгівлі становила 1,27 %, від торгової діяльності – 0,09 %. В торгівлі від підприємницької діяльності рентабельність становила 2,31 %, що вище середньорайонного показника на 0,6 %.

За 2022 рік рівень реалізованого накладання в торгівлі становив 13,8 %, в тому числі в супермаркеті «ТЕКО» - 15,48 % (зменшився до минулого року на 0,2 %), та ГВП «Долина» - 10,41 % (зменшився до минулого року на 0,42 %). Водночас, в підприємницькій діяльності в торгівлі рівень реалізованого накладання становив 19,17 %, та був нижчий середньорайонного показника на 0,74 %, внаслідок чого втрачено доходу в сумі 680,0 тис. грн. При цьому витрати обертання в торгівлі за 2022 рік склали 1,8 млн. грн., що становить 13,01 % до товарообігу. Рівень витрат обертання знизився на 0,1 % в порівнянні з 2021 роком та вищий середньорайонного показника на 0,25 %. При цьому рівень витрат перевищує середньорайонний показник по таких статтях, як витрати на оплату праці, утримання та оренда основних засобів, опалення.

«Тереховлянське районне споживче товариство за 2022 рік від ринкової діяльності одержало 200,0 тис. грн. прибутків, а рентабельність ринку становила 21,28 %, при середньорайонному показнику – 26,86 %» [36].

Проведене дослідження діяльності Тереховлянського районного споживчого товариства свідчить, що значним ростом збільшення товарообігу, підвищення реалізованого накладання є зміна структури товарообігу, а саме збільшення реалізації високорентабельних груп продовольчих товарів, та збільшення продажу товарів промислової групи.

Проведене маркетингове дослідження реалізації по основних групах товарів продемонструвало наступну тенденцію (табл. 2.4).

Аналіз реалізації по основних групах товарів Тереховлянським районним споживчим товариством свідчить, що в 2022 році в порівнянні з 2021 роком

продаж товарів зменшилася по 30 групах із 32, внаслідок чого недодано 20,0 млн. грн. товарообігу та втрачено 2400,0 тис. грн. доходу.

Таблиця 2.4

Аналіз реалізації по основних групах товарів Тереховлянським районним споживчим товариством у 2021-2022 роках

(в натуральних показниках)

Групи товарів	2021	2022	2022 р. в порівнянні з 2021 р.	
	кількість	кількість	кількість	%
М'ясо, цнт	31,4	20,6	-10,8	65,6
Ковбасні вироби, кг	294,6	255,2	-39,4	86,6
Консерви м'ясні, кг	3324,9	3133,5	-191,4	94,2
Напівфабрикати	2973	2611	-362	87,8
Риба, цнт	159,9	114,2	-45,7	71,4
Консерви рибні	5344	3562	-1782	66,6
Сир, цнт	79,4	59,1	-20,3	74,4
Масло тваринне	61,8	46,4	-15,4	75,0
Яйце, шт	145,5	94,5	-51	64,9
Маргарин, кг	39,9	19,4	-20,5	48,6
Олія, кг	458,2	235,6	-222,6	51,4
Цукор, кг	487,1	455,9	-31,2	93,5
Молоко, кг	652,7	575,2	-77,5	88,1
Хлібобулочні вироби	2527	1913	-614	75,7
Борошняні конд. вироби	386	323,2	-62,8	83,7
Цукрові конд. вироби	539	437	-102	81,0
Борошно	281,4	186,1	-95,3	66,1
Чай, кг	1340	781	-559	58,2
Кава, кг	2129	1754	-375	82,3
Сіль, кг	12876	20837	+7961	161,8
Дитяче харчування	-	1070	+1070	100
Крупи та бобові	784,8	543	-241,8	69,1
Макаронні вироби	275	206,5	-68,5	75,0
Свіжі овочі, кг	522,7	477	-45,7	91,2
Плоди	499	266,2	-232,8	53,3
Овочі та фрукти, кг	5227	4634	-593	88,6
Консерви овочеві	7620	3663	-3957	48,0
Консерви фруктові	450	362	-88	80,4
Горілка та лікер, дал	2311	1786	-525	77,2
Слабоалкогольні напої	222	206	-16	92,7

Продовження табл. 2.4

Вино, дал	960	872	-88	90,8
Шампанське	218	157,1	-60,9	72,0
Пиво, дал	13541	11525	-2016	85,1
Мінеральні вироби	14019	10783	-3236	76,9
Коньяк, дал	203	155,3	-47,7	76,5
Безалкогольні напої, дал	19156	13901	-5255	72,5
Соки	3546	2535	-1011	71,4
Морозиво, цнт.	18111,3	15471	-2640,3	85,4
Тютюнові вироби, т.шт.	12309	11019	-1290	89,5
Інші продукти тис.грн.	1908,4	1294,5	-613,9	67,8
Непродовольчі товари, тис.грн.	1167	1030	-137	88,2

Примітка. Складено самостійно на основі інформації Тереховлянського РайСТ

Водночас, найбільше знижено реалізацію консервів овочевих на 42 %, чаю на - 41,8 %, олії – 48,6 %, маргарину - 51,4 %, плодів – 46,7 %, крупи – 30,9 %, хліба та хлібобулочних виробів – 24,3 %, безалкогольних напоїв – 27,5 %, горілки - 22,8 %, тютюнових виробів – 10,5 % (середньорайонний показник - 3,8 %).

Таким чином, в Тереховлянському районному споживчому товаристві значна увага приділяється впровадженню нових технологій та комп'ютеризації усіх процесів роботи. Так, «на розвиток матеріально-технічної бази у 2015 році використано 386,0 млн. грн., зокрема у м. Тереховлі супермаркет – 131,0 тис. грн., пекарня – 27,0 тис. грн., ринок – 36,0 тис. грн.» [36]. Основне завдання споживчої кооперації полягає у прогресуванні розвитку усіх її галузей. Розвиток матеріально-технічної бази спрямований на перспективу. Планується створювати нові торговельні та виробничі підприємства, а також заклади громадського харчування, що відповідають вимогам новітніх технологій, з повною заміною застарілого обладнання, яке знижує конкурентоспроможність досліджуваної організації.

2.3. Аналіз економічних ризиків в контексті управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства

Аналіз ефективності діяльності досліджуваного Теробовлянського районного споживчого товариства дає можливість визначити його внутрішні проблеми, що потребують розв'язання. Ступінь гостроти внутрішніх проблем може бути різною: від перших ознак (попереджувальних сигналів) до виникнення реальної загрози подальшого функціонування підприємства.

Зовнішнім проявом проблемної ситуації є зниження рівня кількісних та якісних показників діяльності, скорочення темпів їхнього росту, незбалансованість пропорцій між значеннями окремих показників. Тому проведення діагностики проблем досліджуваної організації дозволяє зосередити управлінські зусилля на їх рішенні, визначити необхідні ресурси, методи та засоби впливу. Адже відсутність сучасних та адекватних заходів щодо вирішення проблемної ситуації призводить до розвитку кризи діяльності підприємства, реальної або потенційної втрати його конкурентоспроможності на споживчому ринку.

В контексті управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства діяльність його завжди пов'язана з більшим чи меншим рівнем невизначеності, тобто завжди підлягає впливу різних економічних ризиків, які зумовлюються несприятливими змінами в економічній діяльності підприємства, кон'юктурі ринку, рівнях управління тощо.

Економічні ризики, які можуть виникати в досліджуваному споживчому товаристві представлено на рисунку 2.3.

Комерційний ризик – це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, що вироблені чи куплені організацією. «В Теробовлянському районному споживчому товаристві основними причинами виникнення комерційного ризику є: зниження обсягів реалізації внаслідок падіння попиту на товар, реалізований досліджуваною організацією, витиснення його конкуруючими товарами, введення обмежень на продаж; підвищення

закупівельної ціни товару; непередбачене зниження обсягів закупівель у порівнянні з визначеними, що зменшує масштаб всієї операції й збільшує витрати на одиницю об'єму реалізованого товару (за рахунок умовно постійних витрат); втрати товару; втрати якості товару в процесі обертання (транспортування, зберігання), що приводить до зниження його ціни; підвищення витрат обертання в порівнянні з визначеними в результаті виплати штрафів, непередбачених відрахувань, що приводить до зниження прибутку досліджуваної організації» [10, с. 25].

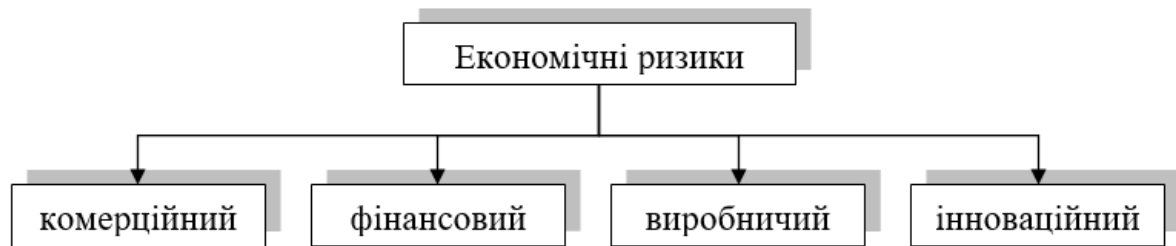


Рис. 2.3. Класифікація економічних ризиків в Теробовлянському районному споживчому товаристві

Примітка. Складено автором

Різновидами комерційного ризику в досліджуваній організації є ризики, що пов'язані: з реалізацією товару (послуг) на ринку; з транспортуванням товару; з прийманням товару (послуг) покупцем; з платоспроможністю покупця; з форс-мажорними обставинами. Так, наприклад, обсяг товарообігу досліджуваного споживчого товариства залежить від наявності товарної пропозиції (надходження товарів, обсягів товарних запасів та їх зміни протягом певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів).

Аналізуючи забезпеченість товарними ресурсами галузі Теробовлянського районного споживчого товариства за 2020-2022 роки доцільно зазначити, що у 2022 році поступило товарів на суму 69636,4 тис. грн., що на 37,8 % більше в порівнянні з 2020 роком. В тому числі по продовольчій групі поступило товарів на суму 67010 тис. грн., що на 37,5 % більше в порівнянні з 2020 роком. Водночас, спостерігається тенденція зменшення забезпеченості товарними ресурсами по промисловій групі. Так, наприклад, у

2022 році співвідношення забезпеченості товарами продовольчої групи в порівнянні з непродовольчою складає 1: 25 (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Поступлення товарів в галузі Теробовлянського районного споживчого товариства у 2020-2022 роках

Постачальники	Поступило, тис. грн.			Відхилення, % 2022 року до 2020 р.
	2020	2021	2022	
Всього поступило	50536,8	58356,8	69636,4	137,8
В тому числі: продовольча група	48744,4	56215,6	67010	137,5
Промислова група	1792,4	2141,2	2626,4	146,5

Примітка. Складено самостійно на основі інформації Теробовлянського РайСТ

«Виробничий ризик – характеризується ймовірністю збитків чи додаткових витрат, які зв'язані з перебоями чи зупинкою виробничих процесів, порушенням технології виконання операцій, низькою якістю сировини чи роботи персоналу і т.п. Відтак, основними причинами виробничого ризику по галузях діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства є:

- зниження запланованих обсягів реалізації продукції внаслідок зниження продуктивності праці, втрат робочого часу, підвищеного відсотка браку виробленої продукції;
- зниження цін, за якими планувалося реалізовувати продукцію у зв'язку з її недостатньою якістю, несприятливими змінами ринкової кон'юнктури, підвищенням попиту;
- збільшення матеріальних витрат через перевитрату матеріалів, сировини, палива, енергії, а також за рахунок збільшення транспортних витрат, торгових витрат, накладних і інших додаткових витрат;
- низька дисципліна постачань, перебої з паливом і електроенергією;
- ріст фонду оплати праці за рахунок виплат більш високого, ніж заплановано, рівня заробітної плати окремим працівникам. Так, наприклад, в

досліджуваному споживчому товаристві витрати на оплату праці за 2022 рік склали 3769,2 тис. грн., що на 3,5% більше в порівнянні з 2021 роком» [36].

Фінансовий ризик – це ризик, що виникає при здійсненні фінансово - господарської діяльності чи фінансових угод, виходячи з того, що у фінансовій діяльності в ролі товару виступають або валюта, або цінні папери, або кошти. До фінансових ризиків відносяться валютний ризик, кредитний ризик, інвестиційний ризик.

В досліджуваному споживчому товаристві валютний ризик проявляється тоді, коли є ймовірність фінансових втрат у результаті курсу валют у період між зміною курсу валют, у період між змінами контракту з виробництвом і розрахунків по ньому. При цьому основними факторами що впливають на курс валют є: стан платіжного балансу; рівень інфляції; міжгалузева міграція короткострокових капіталів.

«Одним з найважливіших видів ризиків в досліджуваному споживчому товаристві є кредитний ризик. Він пов'язаний з можливістю невиконання організацією своїх фінансових зобов'язань перед інвестором у результаті використання для фінансування діяльності організації зовнішньої позики. Отже, кредитний ризик виникає в процесі ділового спілкування досліджуваної організації з її кредиторами: банком і іншими фінансовими установами; контрагентами; постачальниками і посередниками» [].

Ризики виникають у зв'язку з рухом фінансових потоків і виявляються на ринках фінансових ресурсів у виді процентного, валютного, кредитного, комерційного (бізнес-ризик) і інвестиційного ризиків.

«В Терехівлянському районному споживчому товаристві може виникати інноваційний ризик – це ймовірність втрат, що виникають при вкладанні організацією коштів у нові товари чи послуги, які можливо не знайдуть очікуваного попиту на ринку. У даній ситуації інноваційний ризик включає в себе ризики: того, що новий товар чи послуга може не знайти покупця; невідповідність нового обладнання і технології необхідним вимогам для нового товару чи послуги. Виокремлюють також підприємницький ризик, який

пов'язаний, насамперед, з вибором і ухваленням управлінського рішення на різних рівнях структури управління: галуззю, чи прийняттям його підрозділами» [22, с. 67].

Підприємницький ризик, крім елементів господарського ризику, включає специфічні види ризику, які пов'язані з особистими майновими, грошовими внесками в створення даної організації. Підприємницький ризик включає ризик повної чи часткової втрати майна чи грошового внеску, у тому числі і ризик банкрутства, характерний для ринкових відносин. Цей ризик характеризують як невизначеність в одержанні майбутнього валового прибутку від операційної діяльності.

Підприємницький ризик зумовлений низкою чинників: коливаннями вартості матеріальних ресурсів; здатністю організації змінювати ціни на свою продукцію залежно від умов ринку; варіативністю попиту на продукцію організації; зниженням конкурентоспроможності продукції; високим рівнем операційного важеля (левериджу).

«Причинами виникнення підприємницького ризику в досліджуваному споживчому товаристві є: непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, що відображаються або можуть бути відображені на діяльності ринкового суб'єкта (зміни цін, зміни в податковому законодавстві, коливання валютного курсу, зміни в соціально–політичній ситуації і т.п.); зміни відносин організації з її контрагентами. Ці зміни можуть бути викликані як самою організацією, так і її контрагентами (можливість укласти більш вигідний договір, подовження або скорочення терміну договору, більш привабливі умови діяльності, зміна орієнтації партнерів, зміни в умовах переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між учасниками ринку і т.п.), що спричинить за собою зміни досягнутих раніше домовленостей, або відмовлення від них; зміни, що проходять всередині самої організації, або інші причини внутрішнього походження (невідповідність рівня кваліфікації працівників організації запланованим виробничим завданням)» [25, с. 90].

Таким чином, складність врахування економічних ризиків в досліджуваному споживчому товаристві пов'язана, перш за все, з їх багатоаспектністю, взаємозалежністю в умовах, що часто змінюються, складністю формалізації і багатьма іншими факторами. Щоб вижити за цих складних умов організаціям необхідно приймати нетрадиційні та сміливі рішення, але це теж підвищує ступінь економічного ризику. Тому, підприємствам потрібно не уникати можливого ризику, а вміти правильно оцінювати його ступінь і безпосередньо управляти ним. При цьому з метою його обмеження, доцільними є своєчасне врахування чинників ризику при прийнятті управлінських рішень, кваліфікована організація процесу управління ризиковою ситуацією, що спрямована на забезпечення адаптації діяльності організації до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, метою будь-якої діяльності є здобуття максимальних доходів при мінімальних витратах капіталу в умовах конкурентної боротьби. Реалізація зазначеної мети вимагає порівняння розмірів вкладеного у досліджувану торгівельну діяльність капіталу з фінансовими результатами цієї діяльності. В той же час, при здійсненні будь-якого виду діяльності об'єктивно існує небезпека, а саме ризик втрат, обсяг яких обумовлений специфікою конкретного підприємства, можливості правильно оцінити конкретну ризикову ситуацію, знайти оптимальний варіант виходу з неї, враховуючи наявні у розпорядженні організації ресурси. Тому, для прийняття обґрунтованих бізнес рішень необхідно враховувати наявність різних економічних ризиків.

«Аналіз економічних ризиків, що виникають у господарській діяльності, базується на критеріях, які запропонував американський експерт Б.Берлімер а саме: втрати від ризику незалежні один від одного; втрати в одному напрямку діяльності необов'язково збільшують ймовірність втрат у другому напрямку (за винятком форс-мажорних обставин); максимально можливий збиток не повинен перевищувати фінансові можливості організації» [30, с.126].

Для прийняття ризикових управлінських рішень, крім якісного аналізу доцільно здійснювати кількісний аналіз, який дає змогу визначити за

допомогою того чи іншого методу кількісну величину кожного з можливих ризиків, а також ризик обраного напрямку діяльності. Нами виокремлено основні етапи управління економічними ризиками в галузях діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства (рис. 2.4.).

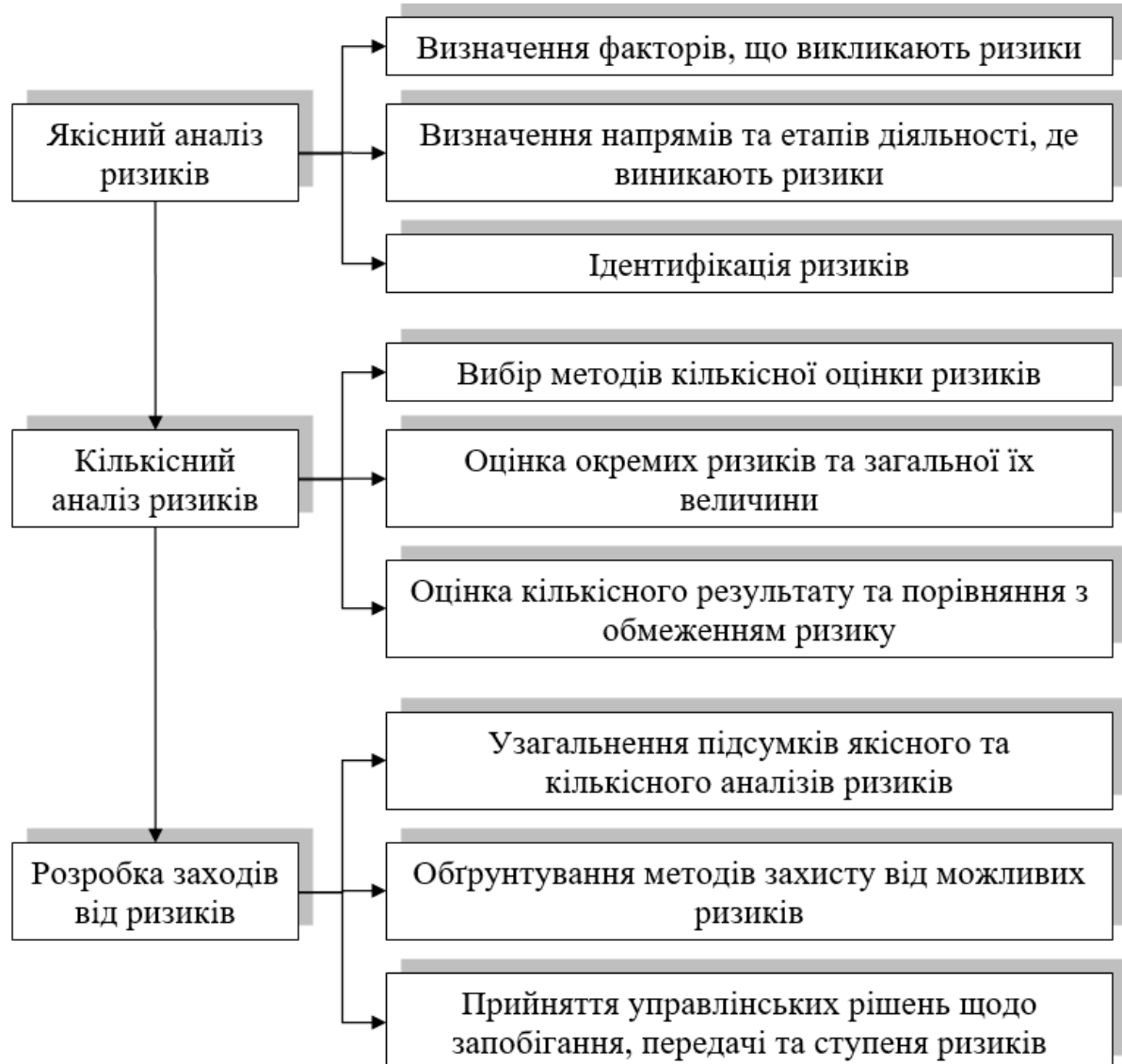


Рис. 2.4. Етапи управління економічними ризиками в галузях діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства

Примітка. Складено автором

Найбільш важливі управлінські рішення, які приймає керівник підприємства, визначаються тим, який рівень економічних ризиків прийнятний для підприємства, як можна знизити дію ризиків, можливі втрати, неприпустимі для підприємства. Ймовірний характер економічних рішень, що приймаються в

умовах ризикових ринкових відносин, може бути виявлений лише за допомогою конкретних методів аналізу ризиків та їх впливу на діяльність підприємства.

В досліджуваному споживчому товаристві в контексті управління економічними ризиками важливе значення має інформованість керівника, його досвід, кваліфікація, ділові якості. Керівник досліджуваного споживчого товариства схиляється до ризикових рішень тоді, коли він впевнений у професіоналізмі виконавців. Готовність йти на ризик визначається й результатами реалізації попередніх рішень, прийнятих у тих же умовах. Помилки, допущені раніше в аналогічній ситуації, диктують вибір більш обережної стратегії.

Комплексний підхід до управління економічними ризиками дозволяє керівнику досліджуваного споживчого товариства ефективно використовувати ресурси, розподіляти відповідальність, зробити кращими результати діяльності, забезпечити економічну безпеку діяльності підприємства.

В контексті управління конкурентоспроможністю галузей Тереховлянського районного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику важливим є в їх господарській діяльності вміти виявити ті етапи діяльності, де виникають ризики, проаналізувати причини їх появи та оцінити їх ступінь, ймовірність того, що певна подія дійсно відбудеться, а тоді вже – як це вплине на ситуацію.

Тому, аналіз економічних ризиків є необхідною складовою частиною розробки економічної стратегії досліджуваної організації. Аналіз ризиків формується з таких складових: сутність ризику (описання неочікуваних і несприятливих подій); причини ризику (об'єктивні і суб'єктивні дії, що викликають такі події); фактори ризику (передумови, що збільшують ймовірність та реальність настання ризикових подій); методи компенсації та зниження ризику (недопущення наступу несприятливих подій та послаблення їх негативного ефекту). Нами проведений аналіз економічних ризиків в галузях діяльності Тереховлянського районного споживчого товариства (табл. 2.6.).

Аналіз економічних ризиків в галузях діяльності Тереховлянського районного споживчого товариства

Вид, сутність ризику	Причини ризику
Ризик неповного отримання товарів через невиконання договору поставки. Наслідком є зниження ефективності використання ресурсів, що має споживче товариство, а також рівня його прибутковості	1. Виникнення у постачальника непередбаченої ситуації, що призвела до неможливості виробництва необхідної для споживчого товариства продукції, виконання умов договору. 2. Прийняття постачальником рішення про розрив угоди або зміни її умов (термінів, цін, обсягів, вимог до якості продукції). Аварійність на транспорті.
Фактори ризику	Методи зниження ризику
1. Загальна нестабільність соціально-економічної ситуації. 2. Відсутність традиції обов'язковості виконання правових та договірних умов. 3. Нерівномірність загальних темпів інфляції та валютних курсів гривні. 4. Зростання цін в окремих галузях 5. Недостатність резервних коштів споживчого товариства для компенсації підвищення цін постачальником.	1. Диверсифікація поставок, розширення складу постачальників. 2. Створення фінансових резервів або підготовка «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат. 3. Прогнозування галузевої (для постачальників) динаміки цін. 4. Залучення традиційних постачальників до діяльності споживчого товариства через укладення угод на участь у прибутках. 5. Створення страхових запасів товарів. 6. Попередня розробка системи функціонування споживчого товариства в умовах пошуку альтернативних постачальників.

Примітка. Складено автором

Отже, управління економічними ризиками стає однією з важливих умов забезпечення ефективної діяльності підприємства на ринку. Тому аналіз економічних ризиків не завершується лише його кількісною оцінкою, а продовжується розробкою заходів захисту від ризиків, тобто прийняттям управлінських рішень із запобігання, передачі або зниження ступеня ризиків.

Висновки до розділу 2

Необхідність дослідження організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю Тереховлянського районного споживчого товариства в умовах підвищеного ризику обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритою системою. Водночас, постійні зміни зовнішнього середовища справляють суттєвий вплив на результати його

діяльності, а це викликає необхідність проведення постійного моніторингу для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність підприємницької діяльності торговельних підприємств Теробовлянського районного споживчого товариства певною мірою визначається станом та кон'юнктурою ринків, на яких працюють або з якими взаємодіють підприємства. Це обумовлює необхідність розгляду узагальнюючих характеристик ринку підприємств з позиції їх впливу на господарську діяльність підприємств досліджуваного споживчого товариства.

Основою розвитку роздрібною торговельною мережі є створення комплексної системи торговельного обслуговування, яка дозволяла б на місці задовольняти попит населення на товари і послуги за рентабельної роботи підприємств торгівлі. Основною торговельною системою залишається система споживчої кооперації. Проте кризовий стан економіки України призвів до втрати значної частини фінансового потенціалу системи споживчої кооперації, зокрема аналогічна ситуація склалася в Теробовлянському районному споживчому товаристві. Збитковість стала однією з причин втрати власного капіталу, поглиблення платіжної кризи і фінансової нестабільності.

Проведене дослідження діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства свідчить, що причиною збільшення товарообігу, підвищення реалізованого накладання є зміна структури товарообігу, а саме збільшення реалізації високорентабельних груп продовольчих товарів, та збільшення продажу товарів промислової групи.

В контексті управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства діяльність його завжди пов'язана з більшим чи меншим рівнем невизначеності, тобто підлягає впливу різних економічних ризиків, які зумовлюються несприятливими змінами в економічній діяльності підприємства, кон'юктурі ринку, рівнях управління тощо.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІДВИЩЕНОГО РИЗИКУ

3.1. Вдосконалення механізму нівелювання впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність досліджуваного споживчого товариства

Сучасне підприємство є відкритою системою, внутрішня стабільність якої багато в чому залежить від умов, особливостей і тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Тому, для прийняття управлінського рішення щодо коригування економічної стійкості підприємства, доцільно оцінити її рівень на поточний момент, визначити фактори впливу і причини, які необхідно усунути або нівелювати та визначити основні види ризиків.

Основними зовнішніми чинниками, які мають безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в період нестабільності економічної ситуації є: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. З використанням даних методів можна побудувати наступний алгоритм управління конкурентоспроможністю споживчого товариства в умовах підвищеного ризику (рис. 3.1).

«На першому етапі доцільно провести діагностику зовнішнього конкурентного середовища на основі методу п'яти сил конкуренції: сила постачальників, сила споживачів, сила товарів-субститутів, сила існуючих та потенціальних конкурентів. При цьому другий етап передбачатиме розробку концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах підвищеного ризику, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів. На

даному етапі доречним є використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах підвищеного ризику, серед яких виділяють такі, як маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, сегментація ринку, використання комплексу маркетингу у діяльності організації, координування діяльності організації відповідно до змін ситуації на ринку. На третьому етапі забезпечується реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності організації на ринку. І вже на останньому етапі на основі отриманих результатів попереднього вживаються необхідні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах підвищеного ризику» [33, с. 270]. Використання даного алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг для споживчого товариства на ринку в умовах нестабільності та підвищеного ризику.

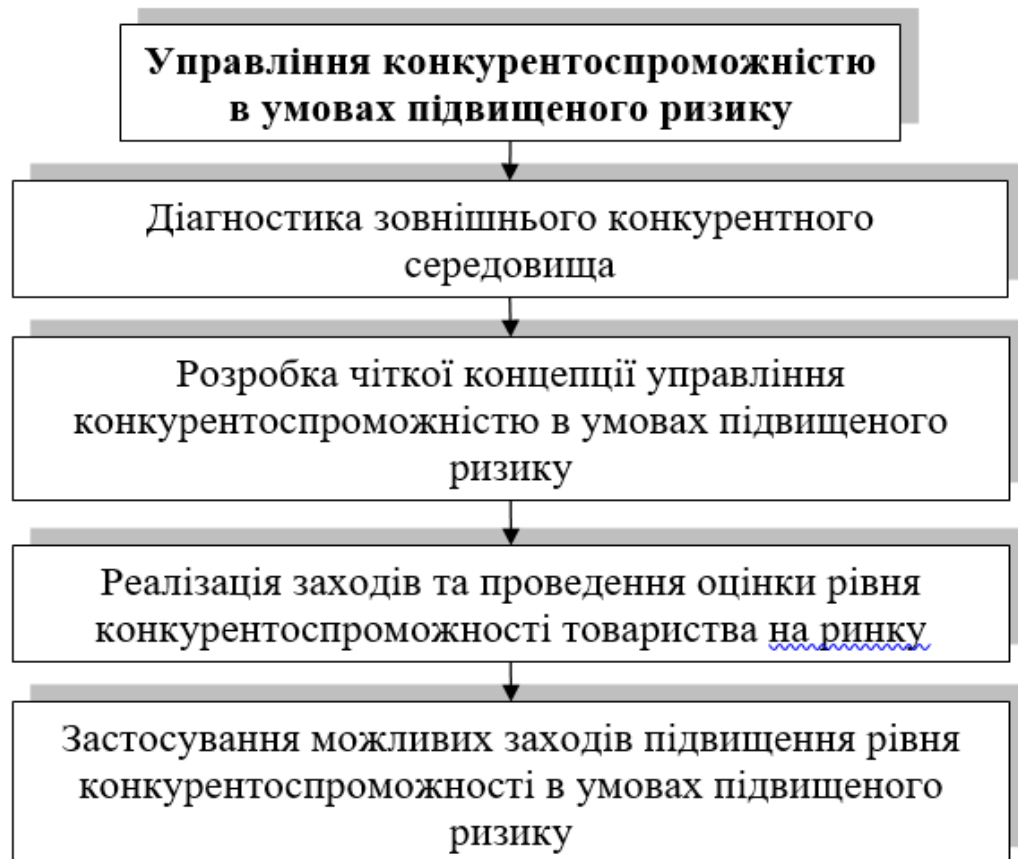


Рис. 3.1. Алгоритм управління конкурентоспроможністю споживчого товариства в умовах підвищеного ризику

Примітка. Складено автором

Отже, в контексті запровадження механізму нівелювання доцільно виділити наступні зовнішні чинники впливу на конкурентоспроможність Теробовлянського районного споживчого товариства:

1. Обсяги та структура споживчого попиту. Цей фактор визначає можливий загальний обсяг товарообігу та необхідну асортиментну структуру товарообігу. Досягнення відповідності між обсягом та структурою товарообігу і обсягом та структурою попиту є необхідною передумовою успішної реалізації товарів.

2. Обсяги та структура пропозиції споживчих товарів. Цей фактор обумовлює можливості підприємства щодо закупівлі товарів, які пропонуються для реалізації, а отже, забезпеченість товарообігу товарними ресурсами.

3. Стан конкуренції на товарному ринку.

4. Державне регулювання торгівельної діяльності. Обсяги товарообігу організації значною мірою залежать від державної політики з наступних питань, зокрема: регулювання доходів населення та рівня оплати праці як передумови формування купівельних фондів, що використовуються для оплати товарів; регулювання максимальної межі торгівельної надбавки та максимальних цін соціально значущих товарів; регулювання переліку та розмірів податків, що формують ціни закупівлі та реалізації, і відповідно, визначають рівень цін.

5. Загальна макроекономічна ситуація в країні. Основою реалізації споживчих товарів є наявність відповідного обсягу купівельних фондів, платоспроможного попиту.

В процесі вивчення зовнішнього середовища організації важливе значення має стан та кон'юнктура ринку діяльності споживчого товариства, це передбачає вивчення показників стану споживчого ринку, перелік та можливі оцінки яких ми пропонуємо в таблиці 3.1.

Кількісна та якісна характеристика товарної маси яка переходить із сфери виробництва в сферу споживання, відповідно закону товарного обігу, знаходить своє відтворення в показниках товарообігу.

**Система показників для аналізу ринку діяльності
споживчого товариства**

Напрямок аналізу	Показники оцінки	Можливі оцінки
1. Попит на товари (послуги)	Фактична місткість ринку	Грошова оцінка, проценти від купівельних фондів населення
	Еластичність ринку	Ступінь залежності обсягу збуту від зміни ціни
	Частота та ритмічність покупок	Систематичний попит, періодичний попит, пульсуючий попит
	Сегментація покупців	Характеристика «цільової» аудиторії покупців за соціальним станом, середньодушовим розміром доходу, споживчою орієнтацією (консерватори, новатори) та інше
	Стадія зрілості товарного ринку	Народження, юність, зрілість, старість та інше
	Динамізм розвитку попиту	Зростаючий, стабільний, понижуючий
	Коливання обсягів попиту(продаж)	Відсутні, слабкі, сильні
2. Пропозиція товарів	Ступінь доступності до постачальників (каналів збуту)	Необмежена, обмежена, значно обмежена
	Тип конкуренції на ринку ресурсів	Монополія, олігополія, чиста конкуренція, монополістична конкуренція
	Стан конкуренції	Слабка, середня, сильна
	Коливання обсягів пропозиції	Відсутнє, слабке, значне
	Коливання рівня цін	Відсутнє, слабке, значне
	Ступінь насиченості	Ненасичений (ринок продавця), насичений (ринок покупця)
3. Конкуренція	Вид (тип) конкуренції	Чиста, монополістична, олігополічна
	Наявність, кількість та масштаби діяльності конкурентів	Питома вага на ринку окремих конкурентів, їх ранжування за оборотом
	Ступінь гостроти конкурентної боротьби	Відсутня, слабка, сильна
	Форми конкурентної боротьби	Цінова конкуренція, нецінова конкуренція, Комбіновані методи, добросовісна, недобросовісна
	Державне регулювання конкуренції	Відсутнє, слабке, сильне
	Ринкова позиція організації	Контрольована доля ринку у відсотках
	Характер позиції	Лідерство, домінуюче становище,

Продовження таблиці 3.1

4. Державне регулювання умов діяльності	Втручання держави в діяльність організації	Централізоване управління Регульований ринок. Вільна конкуренція
	Ступінь державного регулювання	Слабка, середня, значна
	Форми та інструменти державного регулювання	Діюча система державного регулювання, контрольовані напрямки та аспекти діяльності
5. Загальний стан зовнішніх умов господарювання	Невизначеність умов (ступінь ризику в оцінці факторів)	Низький, середній і високий
	Характер зміни факторів	Стабільність, стійкий ріст (зниження), прискорений ріст (зниження), синусоїдальний ріст (зниження)

Примітка. Складено автором

Обсяг товарообігу є основним валовим показником діяльності Тереховлянського районного споживчого товариства, який характеризує результат його діяльності щодо залучення купівельних фондів споживачів. Саме реалізація певної маси товарів створює економічне підґрунтя для отримання певного обсягу доходів та прибутку, тобто формує передумови для реалізації стратегічних цілей діяльності споживчого товариства.

Отже, досліджуване споживче товариство, яка прагне зміцнити свої конкурентні позиції за рахунок нівелювання впливів зовнішніх чинників, повинно орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації та ведення бізнес-процесів, заснованих на удосконаленні саме внутрішнього механізму управління сталим функціонуванням підприємства. Головним компонентом такого підприємства є економічна стійкість та оцінювання ризиків, які на нього впливають. Тому, для оцінки перспективних можливостей товариства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку важливим є стратегічний потенціал.

Визначення стратегічного потенціалу споживчого товариства ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування. При цьому основними видами ресурсів, що використовуються в Тереховлянському районному споживчому товаристві є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, організаційної структури, інформаційні,

фінансові, товарні. Кожний з указаних видів ресурсів є сукупністю можливостей функціонування досліджуваного споживчого товариства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Потенційні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів характеризують його стратегічний потенціал.

Рівень стратегічного потенціалу споживчого товариства визначається: складом та сучасним станом системи наявних ресурсів; ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням торгівельної організації; спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість системи до впливу зовнішнього середовища, внутрішню гнучкість.

Рівень освоєння потенційних можливостей споживчого товариства визначає його конкурентний статус. Він характеризує можливості товариства до ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення визначених конкурентних переваг.

Оцінка конкурентного статусу споживчого товариства проводиться в долях одиниці та використовується для характеристики його конкурентоспроможності. Наприклад, залежність позиції досліджуваного споживчого товариства в конкурентній боротьбі від його конкурентного статусу може бути ідентифікована так:

$0 < КСО \leq 0,4$ - слабка позиція;

$0,5 < КСО \leq 0,7$ - середня позиція;

$0,8 < КСО \leq 1,0$ - сильна позиція.

Перспективи зростання доцільно досліджувати за окремими функціональними сферами діяльності торгівельної організації, насамперед фінансової, маркетингової, потенціалу трудових ресурсів, менеджменту. Можливості розвитку кожної сфери діяльності Тербовлянського районного споживчого товариства характеризуються системою кількісних та якісних показників. Тому, нами визначені основні критерії та напрямки конкурентоспроможності досліджуваної торгівельної організації (табл. 3.2).

Критерії та напрямки оцінки конкурентоспроможності Теробовлянського районного споживчого товариства

Напрямки діяльності	Критерії та напрямки оцінки
1. Торгівельна діяльність	Обсяг та склад товарообігу
	Перелік та обсяг торговельних послуг, що надаються
	Виробнича потужність торговельної організації (загальна торговельна площа, помножена на кількість годин роботи)
	Стан торговельної мережі (розміщення, доступність)
	Обсяг, склад витрат обігу та їх рівень
	Товарне забезпечення обороту (обсяг надходження товарів, товарні запаси та їх відповідність нормативам, ритмічність поставки та інше)
	Організація торговельних процесів та обслуговування споживачів, прогресивність методів обслуговування, характер організації торговельно-технологічних процесів
2. Фінансова діяльність	Обсяг та структура капіталу, його ціна
	Рентабельність діяльності та використання капіталу
	Фінансове становище та платоспроможність організації
	Обсяг та склад оборотного капіталу та його використання
	Тривалість операційного циклу та його окремих елементів
	Структура та напрямки використання фінансових ресурсів товариства
	Рівень та ритмічність виплати дивідендів
Обсяг та склад інвестиційних вкладень	
3. Кадрова робота	Забезпеченість робочою силою (укомплектованість штатів та їх відповідність потребам)
	Продуктивність та ефективність праці
	Рівень заробітної плати та соціальних виплат, його відповідність ринковому рівню
	Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини)
4. Комерційна діяльність	Асортиментна політика
	Цінова політика
	Рекламна діяльність
	Організація господарських зв'язків, їх стабільність та ефективність
	Характер комерційних угод та їх ефективність
	Політика формування торговельних надбавок
5. Організаційна та управлінська діяльність	Конкурентоспроможність реалізованої продукції (торгова марка, система планування)
	Оперативне управління
	Професійний рівень керівників та спеціалістів
	Раціональність оргструктури
	Інформаційне забезпечення, технологія управління та інше

Примітка. Складено автором

«Оцінка перспектив розвитку торговельної діяльності має ґрунтуватися на визначенні: перспектив зростання інтенсивності потоку покупців в районі

діяльності товариства; можливостей регіональної диверсифікації діяльності; можливостей зростання торгівельної площі за рахунок внутрішнього перепланування, раціональності розподілу площі торгівельного залу між окремими товарними секціями; можливостей збільшення широти, глибини та оновлювання асортименту товарів; відповідності товарного асортименту структурі споживчого попиту; адекватності рівня, форм та методів торгівельного обслуговування запитам цільової аудиторії» [39, с. 42].

При оцінці перспектив розвитку фінансової діяльності доцільно враховувати: можливості споживчого товариства щодо залучення та обслуговування боргових зобов'язань; ступінь фінансової незалежності товариства та його відповідність вимогам безпечності для кредиторів; кредитну історію товариства, повноту та своєчасність виконання боргових зобов'язань; інвестиційну привабливість товариства для зовнішніх інвесторів; здатність до розробки ефективної дивідендної та емісійної політики.

Водночас Терехівлянське районне споживче товариство в економічній діяльності відкриває в установах банку поточні та інші рахунки, включаючи валютні, одержує кредити та позички з повною відповідальністю за дотримання кредитних договорів і розрахункової дисципліни. При цьому в Терехівлянському районному споживчому товаристві забезпечення фінансовими ресурсами фіксує бухгалтерський баланс, в якому фінансові ресурси включають: статутний капітал; додатковий вкладений капітал; нерозподілений прибуток; пайовий капітал.

«Оцінка перспектив розвитку потенціалу трудових ресурсів здійснюється шляхом дослідження забезпеченості споживчого товариства персоналом; його задоволення умовами та організацією праці, рівнем оплати праці; інтенсивності та напрямків розвитку персоналу, підготовки та перепідготовки кадрів, можливостей організації щодо залучення для роботи необхідної кількості робітників масових професій та досвідчених фахівців. При цьому, оцінка можливостей удосконалення системи управління споживчим товариством потребує дослідження раціональності організаційної структури, спеціалізації

існуючих функціональних управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки» [38, с. 282].

На другому етапі оцінки перспективних можливостей розвитку внутрішнього потенціалу досліджуваного споживчого товариства, необхідно враховувати оцінку можливостей розвитку окремих елементів стратегічного потенціалу.

Для проведення кількісної оцінки доцільно використовувати метод балів, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів. Наприклад, при використанні 5-ти бальної системи в основу оцінювання можуть бути покладені наступні критерії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії оцінювання перспектив розвитку потенціалу досліджуваного споживчого товариства

Бальна оцінка	Характеристика перспектив розвитку
0	Перспективи розвитку відсутні
1	Незначні можливості розвитку
2	Помірні можливості розвитку
3	Середні можливості розвитку
4	Добрі (суттєві) можливості розвитку
5	Відмінні можливості розвитку

Примітка. Складено автором

На третьому етапі визначається значущість окремих елементів стратегічного потенціалу для розвитку споживчого товариства в цілому. Водночас окремі елементи стратегічного потенціалу відіграють різну роль в формуванні перспективного конкурентного статусу досліджуваного споживчого товариства. Оцінка коефіцієнта значущості кожного з них в загальній оцінці може бути проведена за допомогою шкали рангів, наведеної у таблиці 3.4.

Шкала рангів значущості окремих аналітичних показників в оцінці перспектив розвитку споживчого товариства

Величина рангу	Визначення	Пояснення
1	Незначні можливості	Характеристика показника приносить незначний вклад в досягнення мети
3	Помірні можливості	Характеристика показника надає помірні можливості для досягнення мети
5	Суттєві можливості	Характеристика показника сильно впливає на досягнення мети
7	Значні можливості	Характеристика показника надає настільки сильні можливості для досягнення мети, що вони практично
9	Дуже сильні можливості	Між показником та метою існує очевидна залежність
2,4,6,8	Проміжні значення між двома сусідніми визначеннями	Використовуються в компромісному варіанті

Примітка. Складено автором

Четвертий етап характеризується узагальненням індивідуальних оцінок перспектив розвитку внутрішнього потенціалу.

Важливе значення відіграють інформаційні ресурси, які можна забезпечити в Тербовлянському районному споживчому товаристві за допомогою використання комп'ютерної мережі, а саме електронної комерції – торгівлі через Інтернет.

«До електронної комерції відносять: електронний обмін інформацією, електронний рух капіталу, електронну торгівлю, електронні гроші, електронний маркетинг, електронний банкінг, електронні страхові послуги. Разом з тим, перевагами електронної комерції є: оперативність отримання інформації, особливо при міжнародних операціях; зниження невиробничих витрат (торгових витрат, витрат на рекламу, витрат пов'язаних з сервісним обслуговуванням та інформаційною підтримкою споживачів); скорочення циклу виробництва та продажі, оскільки відпадає потреба повторного

підтвердження інформації і знижується вірогідність помилок при введенні інформації; значно знижуються затрати пов'язані з обміном інформацією, за рахунок використання більш дешевих засобів телекомунікації; більша відкритість організацій до споживачів» [45, с. 515].

«Важливе значення відіграє інтернет-реклама. Суміщення технологій і можливостей Інтернету і рекламної справи відкриває широкі можливості для реклами в мережі: по-перше мережева реклама потребує набагато менше затрат як фінансових так і фізичних; по-друге система управління рекламним процесом повністю автоматизована і включає в себе більш гнучкі налаштування компонентів рекламної організації; по-третє, мережева реклама може бути розглянута з точки зору таргетингу, який сьогодні можна вважати більш вдалим та ефективним аналогом стратегії позиціонування і сегментації ринку в звичайній рекламі» [56, с. 112].

Таким чином, у споживчих товариствах недостатньо розглядати ризик лише як ймовірні втрати або можливість отримання додаткового прибутку, тому доцільним є запровадження механізму нівелювання впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність товариства на всіх етапах його розвитку. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції досліджуваного споживчого товариства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також забезпечить подолання ризиків.

3.2. Впровадження елементів ризик-менеджменту в управління конкурентоспроможністю підприємства

В сучасних умовах жорстка конкурентна боротьба, невизначеність зовнішнього середовища зобов'язує сучасні підприємства в процесі планування своєї діяльності враховувати ризик з позиції як з позитивного, так і негативного впливу на нього. В цьому контексті актуалізується проблема впровадження елементів ризик-менеджменту в управління конкурентоспроможністю підприємства.

«Ризик-менеджмент – це управління підприємством в цілому з урахуванням впливу ризиків на основі процесу їх ідентифікації, оцінки та аналізу, а також вибору і використання методів нейтралізації їх наслідків з метою досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та стратегічними можливостями організації. Відтак, ризик-менеджмент спрямований на знаходження оптимального співвідношення між високим рівнем ризику, що може призвести до краху підприємства, та повною відмовою від нього, що призводить до втрати конкурентоспроможності» [47, с. 312].

Ефективний процес управління ризиком не може бути сукупністю фрагментарних дій, оскільки він повинен бути сформованим у комплекс дій, який є частиною загального управління підприємством.

Торгівля є галуззю, яка характеризується високим ступенем ризику з огляду на завдання та функції, що нею виконуються. Специфіка діяльності досліджуваного споживчого товариства виявляється насамперед у тому, що ефективність його функціонування значною мірою залежить від стану споживчого ринку, який дуже мінливий за своєю природою. Підвищенню ризику також сприяє більш жорстка конкуренція, великий ступінь невизначеності, зумовлений необхідністю використання значного масиву різноманітної інформації, коливаннями цінової та ринкової кон'юнктури, швидкими змінами потреб населення.

Конкурентоспроможність окремого споживчого товариства на певному сегменті споживчого ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання. Відтак, нами представлені чинники, які визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства на споживчому ринку

Примітка. Складено автором

При здійсненні оцінки конкурентоспроможності досліджуваного споживчого товариства доцільно передбачати наступні етапи проведення такої роботи:

1. Визначення кола підприємств-конкурентів. При цьому конкурентоспроможність споживчого товариства може бути оцінена тільки шляхом порівняння умов, ресурсів та результатів його діяльності з певною групою підприємств, які визнані його конкурентами.

2. Збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів.

Неповнота, а іноді й відсутність доступу до інформації про діяльність підприємств-конкурентів нерідко обумовлює необ'єктивну оптимістичну оцінку стосовно переваги споживчого товариства над його конкурентами.

3. Формування системи оціночних показників.

4. Обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на споживчому ринку.

«Високий результат функціонування підприємства забезпечується за допомогою його стійкості. В основі досягнення стійкості лежить принцип активного реагування на зміну внутрішніх і зовнішніх чинників» [32, с. 160].

Ефективне та комплексне управління ризиками розвитку підприємства можливе лише завдяки запровадженню системи ризик-менеджменту. Відтак, пропонуємо етапи процесу управління ризиками в діяльності досліджуваного споживчого товариства:

1. Взаємодія і консультування – на кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти та проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками відповідного процесу.

2. Визначення контексту ризик-менеджменту – необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту.

3. Ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на розвиток.

4. Аналіз ризиків – визначення наслідків, імовірності виникнення, і, як результат, ступеня ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій.

5. Оцінка ризиків, зокрема, якісна та кількісна.

6. Прийняття та реалізація ризикового рішення – це визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрози для подій ризику.

7. Моніторинг ризиків – постійний і систематичний контроль ситуації з метою своєчасного виявлення сигналів і ознак виникнення ризикових ситуацій і прийняття адекватних заходів щодо їх розв’язання.

«Економічна стійкість характеризує також такий стан фінансово-економічних ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення» [24]. Ми вважаємо, що доцільним є виокремлення різних видів економічної стійкості по відношенню до певного виду ризику (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5

Види економічної ризикостійкості

Вид ризику	Коротка характеристика економічної стійкості по відношенню до певного виду ризику	Цілі інтегрованої оцінки економічної стійкості щодо певного виду ризику
Ціновий ризик	Забезпечення оптимального механізму ціноутворення продукції, що дозволяє з найбільшим ефектом планувати достатній рівень прибутку	Оцінка рівня внутрішніх витрат і планування достатнього рівня прибутку, коригування неплатежів, проведення заходів щодо зниження собівартості для досягнення беззбитковості
Управлінський ризик	Означає здатність кваліфікованого персоналу управляти діяльністю, проводити грамотний маркетинг, аналізувати роботу організації, а також забезпечувати надійне інформаційне поле для розробки подальшої стратегії	Стратегічне цілепокладання, встановлення оптимальних пропорцій у структурі управління, розрахунок оптимального обсягу витрат на управління
Фінансовий ризик	Передбачає оптимізацію основних фінансових факторів, що викликали зміни в економічному стані об’єкта управління, виявлення доступних джерел коштів і оцінка доцільності їх мобілізації з метою збільшення прибутковості	Забезпечення ефективності використання власних і позикових коштів, основних фондів і оборотних коштів, а також платоспроможності
Ризик конкурентоспроможності	Передбачає оптимізацію змін у просторово-часовому розрізі, прогноз основних тенденцій в економічному становищі підприємства, розробка стратегії, орієнтованої на подальше підвищення конкурентоспроможності	Забезпечення високої ділової активності порівняно з конкурентами, розрахунок і попередження різного роду ризиків, побудова сценаріїв розвитку

Примітка. Складено автором

Компонентою інтегрованої системи ризик-менеджменту в досліджуваному споживчому товаристві, його завданням та цільовим орієнтиром має бути забезпечення перманентної ризикостійкості, яку, на нашу думку, слід розуміти як безперервну здатність протистояти несприятливим ситуаціям, пов'язаним із ризиком, як у просторовому аспекті – на мезорівні, мікрорівні та безпосередньо в операційній діяльності, так і в динамічному – на стратегічному, тактичному та операційному рівнях прийняття рішень. Перспективи удосконалення маркетингової діяльності в досліджуваному споживчому товаристві визначаються ефективністю цінової політики. Здійснення процесу прийняття цінових рішень на основі традиційних підходів обумовлює виникнення цінових ризиків, що потребують пошуку нових засобів нейтралізації їх можливих негативних наслідків.

З метою реалізації стратегічних цінових рішень процес формування цінової політики у досліджуваному споживчому товаристві повинен носити циклічний характер і його доцільно розглядати як сукупність основних елементів процесу прийняття управлінських рішень з цін (рис. 3.3.).

Такий підхід реалізується в комплексній системі інформаційного забезпечення процесу ціноутворення, що включає шість окремих систем: систему інформації про ринок у цілому; систему інформації про урядову політику; систему інформації про витрати; систему інформації про конкурентів; систему інформації про покупців; систему інформації про обсяги збуту і прибутку торгівельної організації.

Головною метою управління фінансовими ризиками є забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі його розвитку. Для нейтралізації фінансових ризиків в досліджуваному споживчому товаристві та їх можливих негативних фінансових наслідків доцільним є виокремлення таких етапів: формування інформаційної бази управління фінансовими ризиками; ідентифікація фінансових ризиків; оцінка рівня фінансових ризиків; оцінка можливостей зниження вихідного рівня фінансових ризиків; становлення системи критеріїв прийняття ризикових рішень; прийняття ризикових рішень; вибір і реалізація

методів нейтралізації можливих негативних наслідків фінансових ризиків; моніторинг і контроль фінансових ризиків.

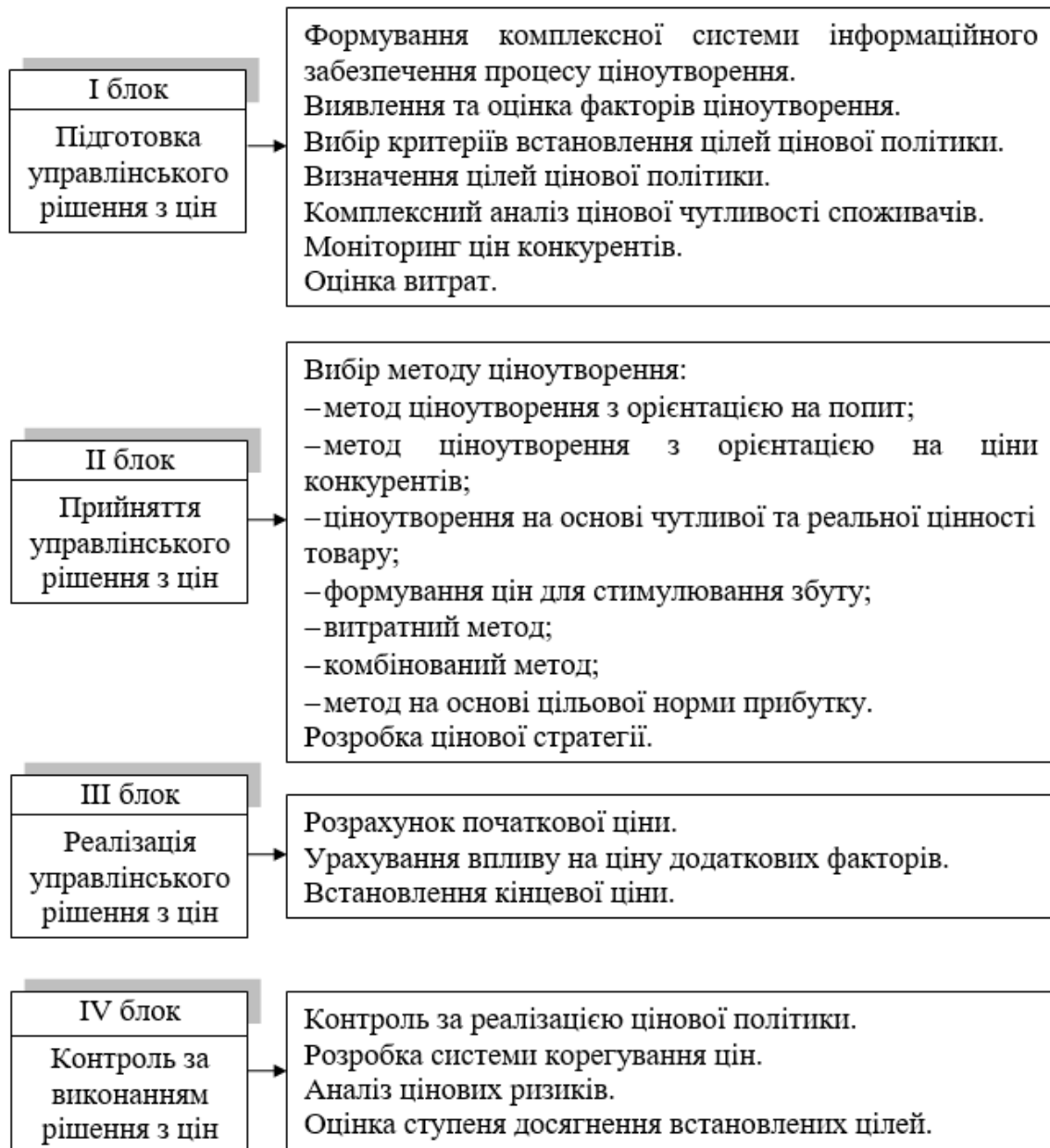


Рис. 3.3. Циклічний процес формування цінової політики досліджуваного споживчого товариства

Примітка. Складено автором

У процесі контролю фінансових ризиків на основі їх моніторингу і результатів аналізу при необхідності забезпечується коригування раніше прийнятих управлінських рішень, направлене на досягнення передбачуваного рівня фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, «для досягнення сталого розвитку і подолання ризикових ситуацій можна застосовувати наступні інструменти ризик-менеджменту: моніторинг діяльності підприємства; управлінський облік; бюджетування; контролінг; маркетинг; логістика» [40, с225].

Водночас, ми вважаємо за доцільне в Тереховлянському районному споживчому товаристві вдосконалити організаційне забезпечення за допомогою введення в структуру правління споживчого товариства посади менеджера з ризику, який повинен займатися вирішенням практичних питань, пов'язаних з виявленням ризику, веденням статистичної та реєстраційної обробки інцидентів, розробкою та реалізацією заходів з підвищення безпеки досліджуваної організації, здійсненням страхової діяльності, укладанням угод зі страхування та перестрахування, розробкою стратегії і принципів управління ризиками товариства, які повинні бути викладені у внутрішніх нормативних документах.

Отже, впровадження в діяльність досліджуваного споживчого товариства системи ризик-менеджмент дозволить забезпечити стабільність його розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращити фінансовий стан за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

Висновки до розділу 3

Сучасне підприємство є відкритою системою, внутрішня стабільність якої багато в чому залежить від умов, особливостей і тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Тому, для прийняття управлінського рішення щодо коригування економічної стійкості підприємства, доцільно оцінити її рівень на поточний момент, визначити фактори впливу і причини, які необхідно усунути або нівелювати та визначити основні види ризиків.

Досліджуване споживче товариство, яка прагне зміцнити свої конкурентні позиції за рахунок нівелювання впливів зовнішніх чинників,

повинно орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації та ведення бізнес-процесів, заснованих на удосконаленні саме внутрішнього механізму управління сталим функціонуванням підприємства. Головним компонентом такого підприємства є економічна стійкість та оцінювання ризиків, які на нього впливають. Тому, для оцінки перспективних можливостей товариства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку важливим є стратегічний потенціал

У споживчих товариствах недостатньо розглядати ризик лише як ймовірні втрати або можливість отримання додаткового прибутку, тому доцільним є запровадження механізму нівелювання впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність товариства на всіх етапах його розвитку. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції досліджуваного споживчого товариства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також забезпечить подолання ризиків.

Жорстка конкурентна боротьба, невизначеність зовнішнього середовища зобов'язує сучасні підприємства в процесі планування своєї діяльності враховувати ризик з позиції як з позитивного, так і негативного впливу на нього. В цьому контексті актуалізується проблема впровадження елементів ризик-менеджменту в управління конкурентоспроможністю підприємства.

Впровадження в діяльність досліджуваного споживчого товариства системи ризик-менеджмент дозволить забезпечити стабільність його розвитку, підвищити обґрунтованість прийняття рішень в ризиковій ситуації, покращити фінансовий стан за рахунок здійснення всіх видів діяльності в контрольованих умовах.

ВИСНОВКИ

Систематизація отриманих результатів проведеного нами дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах підвищеного ризику» дало змогу зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Управління конкурентоспроможністю підприємства – це специфічна управлінська функція, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу підприємства, що формує його конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародному ринках. Для здійснення управління конкурентоспроможністю в умовах підвищеного ризику підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників.

2. Управління конкурентоспроможністю підприємства має спиратися на передбачення небезпек конкуренції, аналізі конкурентних ситуацій на підприємстві та на ринку, оцінку ринкового положення підприємства та його конкурентів, розробку заходів щодо зниження негативних наслідків конкурентної боротьби й застосування механізму конкуренції для подальшого соціально-економічного розвитку підприємства.

3. Для здійснення управлінських впливів на конкурентоспроможність підприємства в умовах підвищеного ризику необхідна постійна оцінка рівня та моніторингу показників формування конкурентних переваг підприємства, своєчасне коригування яких здатне вплинути на умови їх якісного досягнення. Водночас це дозволить виявити слабкі сторони в діяльності підприємства та визначити майбутню стратегію його діяльності на ринку, використати її конкурентні переваги та ліквідувати наявні недоліки.

4. Ефективність підприємницької діяльності торговельних підприємств Теробовлянського районного споживчого товариства певною мірою визначається станом та кон'юнктурою ринків, на яких працюють або з якими взаємодіють підприємства. Це обумовлює необхідність розгляду узагальнюючих характеристик ринку підприємств з позиції їх впливу на господарську діяльність підприємств досліджуваного споживчого товариства.

5. Основою розвитку роздрібної торговельної мережі є створення комплексної системи торговельного обслуговування, яка дозволяла б на місці задовольняти попит населення на товари і послуги за рентабельної роботи підприємств торгівлі. Основною торговельною системою залишається система споживчої кооперації. Проте кризовий стан економіки України призвів до втрати значної частини фінансового потенціалу системи споживчої кооперації, зокрема аналогічна ситуація склалася в Теробовлянському районному споживчому товаристві. Збитковість стала однією з причин втрати власного капіталу, поглиблення платіжної кризи і фінансової нестабільності.

6. Проведене дослідження діяльності Теробовлянського районного споживчого товариства свідчить, що причиною збільшення товарообігу, підвищення реалізованого накладання є зміна структури товарообігу, а саме збільшення реалізації високорентабельних груп продовольчих товарів та збільшення продажу товарів промислової групи.

7. В контексті управління конкурентоспроможністю досліджуваного споживчого товариства діяльність його завжди пов'язана з більшим чи меншим рівнем невизначеності, тобто підлягає впливу різних економічних ризиків, які зумовлюються несприятливими змінами в економічній діяльності підприємства, кон'юктурі ринку, рівнях управління тощо.

8. Досліджуване споживче товариство, яка прагне зміцнити свої конкурентні позиції за рахунок нівелювання впливів зовнішніх чинників, повинно орієнтуватися на нові підходи, принципи і методи організації та ведення бізнес-процесів, заснованих на удосконаленні саме внутрішнього механізму управління сталим функціонуванням підприємства. Головним

компонентом такого підприємства є економічна стійкість та оцінювання ризиків, які на нього впливають. Тому, для оцінки перспективних можливостей товариства щодо зростання ефективності функціонування та зміцнення конкурентоспроможності на ринку важливим є стратегічний потенціал

9. У споживчих товариствах недостатньо розглядати ризик лише як ймовірні втрати або можливість отримання додаткового прибутку, тому доцільним є запровадження механізму нівелювання впливу зовнішніх чинників на конкурентоспроможність товариства на всіх етапах його розвитку. Це дозволить зміцнити конкурентні позиції досліджуваного споживчого товариства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також забезпечить подолання ризиків.

10. Жорстка конкурентна боротьба, невизначеність зовнішнього середовища зобов'язує сучасні підприємства в процесі планування своєї діяльності враховувати ризик з позиції як з позитивного, так і негативного впливу на нього. В цьому контексті актуалізується проблема впровадження елементів ризик-менеджменту в управління конкурентоспроможністю підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
2. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2019. 256 с.
3. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35-42.
4. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка*. 2021. №3-4. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco/rt/printerFriendly/778/0>
5. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54-62.
6. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
7. Вашків О. Конкурентоспроможність підприємства: опорн. консп. лекцій Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 148 с.
8. Вашків, О.П., Собко, О.М., Смерека, С.Б. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.(29). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-33>
9. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.
10. Волинець, Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. Формування системи управління ризиками в логістичній

діяльності підприємств. *Вісник НТУ*. Серія : "Економічні науки". 2021. Вип. 2 (49). С. 22-31.

11. Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 3. С. 139-148.

12. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251-254.

13. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2. С. 15-21.

14. Гаркава Л. В., Чумак Л. Ф. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнесінформ*. 2013. № 1. С. 212-215.

15. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424-430.

16. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>.

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

18. Єлець О. П. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. С. 8-13.

19. 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.

20. Іванченкова Л.В., Стасюкова К.В. Якість продукції в системі факторів забезпечення конкурентоспроможності сучасного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т 4. № 2. С. 67-75.
21. Івченко Л. В. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2016. № 1. С. 99-107.
22. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
23. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 111-118.
24. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428>
25. Кирчата І.М., Поясник Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
26. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2018. 520 с.
27. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 408-414.
28. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8118>
29. Кузьмін О. Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
30. Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-

аналітичне забезпечення системи управління: монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.

31. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 189-194.

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

33. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2015. № 11. С. 267-273.

34. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

35. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

36. Матеріали діяльності Терехівлянського районного споживчого товариства. URL: <https://www.oss.te.ua/>

37. Михайленко О.В., Орлова К.Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114-117.

38. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 281-286.

39. Сарай Н.І. Оцінка конкурентного статусу торговельного підприємства: аналітичний аспект. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. (3 (03)). С. 40-44. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-7>

40. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

41. Терованесова О.Ю. Формування конкурентного статусу підприємств машинобудування: ресурсно-діяльнісний підхід. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2015. Випуск 2 (46). С. 234-240.
42. Ткаченко А.М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>.
43. 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.
44. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с
45. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. С. 514-517
46. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ємельянова І., Гнатковська І.. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
47. Посохов І. М, Чепіжко О.В., Дюжев В. Г. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
48. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України від 07.06.96 № 236/96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
49. Про колективні угоди і договори: закон України від 23.02.23 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>
50. Про споживчу кооперацію: закон України від 10.04.1992 № 2265-XII із змінами і доповненнями, внесеними від 27.07.2022 №2465-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2265-12#Text>

51. Про ціни і ціноутворення: закон України від 20.12.12 № 5496-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
52. Пуцентейло П.Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка: наук.-виробн. журн.* 2015. № 4 (59). С. 80-86.
53. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка.* 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6396>
54. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 16. С. 468-473.
55. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю: навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.
56. Філатова Л.С., Волчаста К.В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі методів стратегічного маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. Вип. 18. Ч. 2. С. 110-113.
57. Хоменко І.О, Волинець Л.М. Пріоритетні напрямки підвищення фінансової стійкості підприємств транспортної інфраструктури України. *Фінансові дослідження.* 2018. № 1(4). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/110.pdf>
58. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії.* 2020. Вип. № 50. С. 245-248.
59. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
60. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 8. С. 405-410.