

Діагностика та аналіз механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки

Нікітіна Яна Олександрівна¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.07.2024	Економіка	005.3:658.11.009.12

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13990033>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій та постійних змін у ринковому середовищі, управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні стає надзвичайно важливим. Метою дослідження полягала у здійсненні аналізу механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки. У процесі дослідження управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифровізації було встановлено, що для ефективного функціонування необхідно оптимізувати управлінські процеси, впроваджувати сучасні технології та покращувати фінансові показники. Ключовими аспектами є ресурсна забезпеченість, ефективність управління та інноваційність. Хоча 78% підприємств використовують онлайн-продажі, впровадження технологій на основі штучного інтелекту залишається обмеженим, що свідчить про великий потенціал для розвитку. Фінансові показники вказують на певну ефективність управління витратами, проте необхідно підвищити рентабельність активів та інвестиції в інновації, оскільки вони становлять лише 4,7% загальних витрат. Низький рівень інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу також вимагає уваги. Загалом, для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам необхідно зосередитися на підвищенні рентабельності, інвестиціях в інновації та розвитку кадрового потенціалу, що дозволить адаптуватися до нових умов і підвищити стійкість у цифровій економіці. Отримані результати можуть бути корисними для державних органів у формуванні політики, спрямованої на підтримку підприємств у переході до цифрової економіки, що сприятиме економічному розвитку країни в цілому.

Ключові слова: управління конкурентоспроможністю, торговельні підприємства, цифрові технології, бізнес-процеси, споживчі потреби, інноваційні технології.

Diagnostics and analysis of the mechanism of management of the competitiveness of commercial enterprises in Ukraine in the conditions of the digital economy

¹ аспірант спеціальності 051 Економіка Міжрегіональна Академія управління персоналом ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-8599>

Annotation. In the conditions of rapid development of digital technologies and constant changes in the market environment, managing the competitiveness of trade enterprises in Ukraine is becoming extremely important. The purpose of the study was to analyze the mechanism of managing the competitiveness of trade enterprises in Ukraine in the conditions of the digital economy. In the process of researching the management of the competitiveness of trade enterprises in Ukraine in the conditions of digitalization, it was established that for effective functioning it is necessary to optimize management processes, introduce modern technologies and improve financial indicators. Key aspects are resource availability, management efficiency and innovativeness. Although 78% of businesses use online sales, the adoption of AI-based technologies remains limited, indicating great potential for development. Financial indicators indicate some efficiency in cost management, but there is a need to improve return on assets and investment in innovation, as they represent only 4.7% of total costs. The low level of investment in staff training also requires attention. In general, to ensure competitiveness, enterprises need to focus on increasing profitability, investing in innovation and developing human resources, which will allow adapting to new conditions and increasing sustainability in the digital economy. The obtained results can be useful for government bodies in the formation of policies aimed at supporting enterprises in the transition to the digital economy, which will contribute to the economic development of the country as a whole.

Keywords: competitiveness management, trade enterprises, digital technologies, business processes, consumer needs, innovative technologies.

Вступ

Постановка проблеми. У світлі стрімких змін, викликаних цифровізацією, конкурентоспроможність торговельних підприємств в Україні стає однією з найактуальніших тем дослідження. Останніми роками спостерігається зростання попиту на ефективні управлінські практики, що дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов ведення бізнесу [1].

Зміни у споживчих перевагах становлять одну з основних проблем, з якими зіштовхуються торговельні підприємства. В умовах цифрової економіки споживачі стають більш вимогливими. Вони очікують високої якості обслуговування, доступу до інформації в реальному часі та персоналізації пропозицій. Невміння адаптуватися до цих змін може призвести до втрати клієнтів та зниження конкурентоспроможності. Крім того, багато торговельних підприємств не встигають впроваджувати сучасні технології, що дозволяють оптимізувати бізнес-процеси. Це стосується як автоматизації внутрішніх процесів, так і використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Брак інвестицій у цифрові технології обмежує можливості підприємств у боротьбі з конкурентами [2].

Недостатня гнучкість у стратегіях управління також є суттєвим викликом. Багато підприємств продовжують використовувати традиційні моделі управління, які не відповідають вимогам швидко змінюваного ринку. Це проявляється в нерегулярному моніторингу зовнішнього середовища, відсутності стратегічного планування, що враховує цифрові виклики, і неефективних механізмах реагування на зміни.

Також варто зазначити, що з розвитком цифрових технологій збільшується кількість гравців на ринку, що ускладнює боротьбу за споживача. Підприємства повинні бути готові до жорсткої конкуренції, яка вимагає нових підходів до формування пропозицій та маркетингових стратегій.

Важливою проблемою є й виклики у сфері кібербезпеки. З ростом цифровізації з'являються нові ризики, пов'язані з захистом інформації. Торговельні підприємства повинні вжити заходів для захисту своїх даних та даних споживачів, щоб уникнути фінансових втрат і втрати довіри з боку клієнтів.

Тому актуальність дослідження механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки обумовлена необхідністю знайти ефективні рішення для подолання цих викликів. Розробка інноваційних стратегій, які враховують сучасні тенденції та технології, може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств та їх здатність до стійкого розвитку. Вивчення найкращих практик і впровадження нових інструментів управління є важливими кроками до створення динамічного і адаптивного бізнес-середовища, що відповідає вимогам часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки зростає значення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Останні дослідження зосереджуються на аналізі впливу цифрових технологій на управлінські процеси, а також на виявленні нових стратегій, які допомагають підприємствам адаптуватися до змін у споживчій поведінці та конкурентному середовищі.

Зокрема, дослідження, проведене І.А. Грузіна (2021), аналізує вплив цифрових платформ на формування стратегій управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств. Автор зазначає, що впровадження електронної комерції та мобільних додатків дозволяє підприємствам значно підвищити рівень обслуговування клієнтів, зменшити витрати на ведення бізнесу та покращити оперативність реагування на запити споживачів. У дослідженні підкреслюється необхідність використання аналітичних інструментів для оптимізації асортименту товарів та управління цінами [3].

Дослідження А. І. Ковальової (2022) акцентує увагу на важливості кібербезпеки в контексті цифрової трансформації. Вона зазначає, що в умовах зростаючих кіберзагроз підприємства повинні впроваджувати системи захисту даних та навчати персонал основам безпеки інформації. Це є критично важливим для збереження довіри споживачів і уникнення фінансових втрат [4].

Водночас, у статті О. Дудник (2023) обговорюється роль інновацій у розвитку конкурентоспроможності. Автор стверджує, що підприємства, які активно впроваджують інновації в продуктах і процесах, здатні не лише задовольняти потреби споживачів, але й формувати нові тренди на ринку. В дослідженні вказується на успішні приклади компаній, які змогли адаптувати свої стратегії управління, впроваджуючи інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам [5].

Аналізуючи публікації останніх років, можна зазначити, що в ряді досліджень акцентується на важливості партнерств і кооперації між підприємствами для підвищення конкурентоспроможності. Наприклад, у роботі Т. Zhang (2020) розглядається роль стратегічних альянсів у покращенні позицій торговельних компаній на ринку. Науковець наголошує, що співпраця з технологічними компаніями може забезпечити доступ до нових ринків і розширити можливості для інновацій [6].

Варто звернути увагу на дослідження V. Nitsenko (2017), який аналізує вплив штучного інтелекту на торговельні підприємства, підкреслюючи його роль у прогнозуванні попиту, автоматизації бізнес-процесів та покращенні взаємодії з клієнтами. Використання штучного інтелекту дозволяє підвищити ефективність управління запасами, скоротити витрати на операційні процеси та значно покращити персоналізацію пропозицій для споживачів, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств [7].

Ряд науковців також підкреслюють важливість впровадження цифрових маркетингових стратегій, зокрема соціальних мереж та контент-маркетингу, для підвищення впізнаваності бренду і залучення нових клієнтів. Цифрові маркетингові інструменти дозволяють підприємствам оптимізувати свої рекламні бюджети, покращувати таргетинг та підтримувати довгострокові відносини зі споживачами, що є важливим фактором у формуванні конкурентоспроможності [8-9].

Таким чином, останні дослідження свідчать про те, що для забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової економіки необхідно враховувати різноманітні аспекти – від впровадження нових технологій і систем безпеки до розвитку інновацій та партнерських відносин. Ці фактори є ключовими для формування ефективних стратегій управління, які відповідають вимогам сучасного ринку.

Мета статті. Метою дослідження є здійснення комплексного аналізу механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки.

Результати

Для успішної діяльності підприємства недостатньо лише усвідомлювати, що таке конкурентоспроможність. Важливо також вміти ефективно управляти цією конкурентоспроможністю. Оптимізація управлінських процесів у сфері конкурентоспроможності торговельного підприємства ґрунтується на детальному економічному аналізі, ефективному обліку, суворому контролі, а також на методичному забезпеченні стратегічного розвитку, яке базується на принципах стратегічного маркетингу.

Сучасні принципи, методи та функції управління можуть бути відносно стабільними, проте важливо постійно вдосконалювати внутрішній зміст окремих функцій та механізмів їх реалізації, особливо в умовах ринкової невизначеності. У рамках підприємства використовуються різні форми менеджменту та маркетингу, які охоплюють різноманітні аспекти діяльності, такі як управління персоналом, фінансами, інвестиціями, інноваціями, виробництвом та інші. Усі ці форми підлягають комплексному обліку економічних, організаційних, нормативно-правових, інформаційних та технологічних аспектів управління [10].

З огляду на двосторонню природу управління конкурентоспроможністю підприємства, важливо враховувати певні особливості цього процесу. Управління повинно бути орієнтоване на людей та торгові послуги, що передбачає адаптацію управлінських стратегій до змін у макро- та мікросередовищі, а також вирішення завдань, пов'язаних із розвитком товарного обігу. Ефективність цього процесу залежить від ділової інтуїції, здатності виявляти проблеми, формулювати та вирішувати управлінські завдання, що стосуються розвитку торговельного підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю різних чинників, серед яких ключову роль відіграють забезпеченість ресурсами, ефективність управління та фінансовий стан. Висока якість товарів і послуг, продумана маркетингова стратегія та інноваційність також сприяють підвищенню конкурентних позицій. Крім того, значний вплив має кадровий потенціал, а також ефективна організація управлінських процесів. Наявність унікальних переваг, таких як імідж і бренд, дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції на ринку та досягати стабільної прибутковості (Табл.1).

Таблиця 1

Критерії та групи показників конкурентоспроможності підприємств

Критерії	Показники
Наявність та забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості основними виробничими фондами, рівень організації виробництва, інноваційних технологій.
Забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Джерела матеріально-технічного постачання та їх характеристика; чисельність та надійність постачальників товарів, характер відносин із постачальниками.

Ефективність торгівельної діяльності підприємства	Ефективність управління, економічність сумарних витрат, раціональність використання основних та оборотних фондів, продуктивність.
Ефективність фінансового стану	Показники фінансової складової діяльності підприємства (ліквідності, платоспроможності та інших).
Конкурентоспроможність товарів та послуг	Якість товарів, ціна, асортимент товарів та послуг, витрати на транспортування та зберігання тощо.
Конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства	Рівень маркетингових досліджень, рівень управління товарорухом, конкурентоспроможність підприємств-конкурентів.
Кадровий потенціал	Забезпеченість та кваліфікація персоналу, навчання кадрів, потреба у нових кадрах.
Ефективність системи управління підприємством	Організаційно-правова форма підприємства, форма власності, ієрархія системи управління, норми керованості, система комунікацій та інформаційних потоків.
Наявність конкурентних переваг підприємства	Унікальність підприємства, імідж підприємства, його бренд, цінність для споживачів, прибутковість.

Серед основних пріоритетів управління конкурентоспроможністю підприємств можна виділити такі ключові завдання:

Підтримка та розвиток попиту, адже важливо забезпечити ефективну маркетингову інфраструктуру, яка сприятиме формуванню конкурентних переваг.

Соціальна орієнтація. Створення умов для впровадження інновацій, які відповідають потребам суспільства, є важливим аспектом розвитку підприємства.

Логічна послідовність управлінського процесу. Управлінські дії повинні бути систематичними, включати аналіз, планування та виконання заходів, спрямованих на забезпечення успішної конкурентної позиції.

У процесі діагностики та аналізу механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні було виявлено, що рівень цифровізації є одним із ключових чинників, що впливають на їхню здатність адаптуватися до умов цифрової економіки. За результатами опитування керівників торговельних підприємств у 2023 році, основна увага приділяється впровадженню онлайн-продажів та CRM-систем, що відображає прагнення підприємств покращити обслуговування клієнтів і оптимізувати процеси взаємодії з ними. Зокрема, 78% підприємств вже використовують онлайн-продажі як частину своєї бізнес-моделі, що свідчить про високий рівень інтеграції електронної комерції в їхню діяльність. Водночас 65% підприємств впровадили CRM-системи для ефективного управління відносинами з клієнтами, що дозволяє їм краще розуміти потреби споживачів і підвищувати їхню лояльність.

Однак, незважаючи на активне використання базових цифрових рішень, таких як онлайн-продажі та CRM, спостерігається відносно низький рівень впровадження більш передових технологій. Наприклад, лише 41% підприємств використовують можливості Big Data для аналізу поведінки споживачів, що обмежує їхню здатність приймати більш обґрунтовані рішення на основі великих обсягів даних. Ще менший відсоток підприємств – 25% – впровадили рішення на основі штучного інтелекту (AI), що свідчить про наявність значних можливостей для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності через цифрові інновації.

Для оцінки ефективності управління конкурентоспроможністю були проаналізовані основні фінансові та операційні показники підприємств. Встановлено, що середній рівень рентабельності продажів у 2023 році становив 8,5%, що демонструє

здатність підприємств генерувати прибуток від реалізованої продукції. Це свідчить про ефективне управління витратами і продажами, яке дозволяє підприємствам залишатися прибутковими. Рентабельність активів, яка становить 6,2%, є відносно нижчою, що може вказувати на недостатньо ефективне використання активів. Це може бути сигналом для підприємств про необхідність перегляду стратегії управління активами з метою підвищення їх продуктивності.

Що стосується інноваційної діяльності, рівень витрат на інновації складає лише 4,7% від загальних витрат підприємств. Це свідчить про обмежене фінансування нових розробок і технологічних удосконалень, що може перешкоджати підприємствам у довгостроковій перспективі залишатися конкурентоспроможними. Хоча 22% інноваційної продукції в загальному обсязі є доволі позитивним показником, він також вказує на потенціал для збільшення частки інноваційної продукції з метою зміцнення позицій на ринку (Табл.2).

Таблиця 2

Основні показники ефективності торговельних підприємств

Показники	Середнє значення по галузі (2023)
Рентабельність продажів	8,5%
Рентабельність активів	6,2%
Рівень витрат на інновації	4,7% від загальних витрат
Частка інноваційної продукції у загальному обсязі	22%

Таким чином, незважаючи на загальну ефективність управління, підприємствам варто приділити більше уваги покращенню рентабельності активів і збільшенню інвестицій в інновації для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності в умовах зростаючої цифровізації та конкуренції.

Структура витрат підприємств, що пов'язані з впровадженням цифрових технологій, свідчить про важливість інвестицій у різні аспекти цифровізації для забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки. Згідно з даними 2023 року, найбільшу частку в загальних витратах займає маркетинг та онлайн-реклама, що становить 15%. Це вказує на акцент підприємств на залученні споживачів через цифрові канали, що є критично важливим у епоху, коли споживча поведінка змінюється на користь онлайн-інтеракцій.

Наступною значущою категорією витрат є інформаційні технології, які становлять 12% загальних витрат. Це свідчить про усвідомлену потребу в інвестуванні в сучасні технологічні рішення, які забезпечують стабільність і ефективність операційних процесів. Автоматизація бізнес-процесів, що займає 9% витрат, підкреслює прагнення підприємств оптимізувати свої внутрішні процеси, що може призвести до зниження витрат і підвищення продуктивності.

Однак підвищення кваліфікації персоналу в сфері ІТ, що становить лише 7% витрат, може вказувати на потенційний недолік інвестицій у розвиток людських ресурсів. Це є важливим аспектом, оскільки успішне впровадження цифрових технологій залежить не лише від технічного забезпечення, а й від компетентності працівників. Загалом, структура витрат свідчить про стратегічний підхід підприємств до цифровізації, проте потребує подальшої уваги до розвитку кадрів для забезпечення успішної реалізації цих технологій.

У рамках діагностики та аналізу механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні в умовах цифрової економіки можна виділити кілька ключових аспектів. По-перше, у 2023 році валовий внутрішній продукт (ВВП) України зріс на 4%, що свідчить про позитивні тенденції в економіці. Частка електронної

комерції досягла 15% від загального обсягу роздрібного товарообігу, що підкреслює зростаючу роль онлайн-продажів. Інвестиції в інформаційні технології становили близько 300 мільйонів доларів США, що свідчить про важливість цифрових технологій для бізнесу. При цьому 70% населення України є активними користувачами Інтернету, що відкриває нові можливості для розвитку електронної комерції. Витрати торговельних підприємств на цифрові технології складають 20% від загальних витрат, що вказує на їхню готовність до впровадження інновацій. Зокрема, 35% торгових підприємств вже впровадили системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), що допомагає покращити обслуговування клієнтів та підвищити ефективність бізнес-процесів.

Середня тривалість закупівельного циклу становить 15 днів, а половина торгових підприємств активно реалізує онлайн-продажі. Обсяги онлайн-продажів у 2023 році зросли на 30% у порівнянні з попереднім роком, що підтверджує успішність переходу на цифрові платформи. Крім того, 65% споживачів готові платити більше за екологічно чисті продукти, що підкреслює важливість екологічних аспектів у формуванні конкурентоспроможності.

Загалом, дані вказують на те, що торговельні підприємства в Україні активно адаптуються до нових умов цифрової економіки, впроваджуючи сучасні технології та враховуючи потреби споживачів, що, в свою чергу, підвищує їхню конкурентоспроможність.

Висновки

У процесі дослідження були розглянуті ключові аспекти управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в Україні, особливо в умовах швидко змінюваного цифрового середовища. Встановлено, що для ефективного управління конкурентоспроможністю недостатньо лише усвідомлення її значення. Необхідно активно оптимізувати управлінські процеси, ґрунтуючись на детальному економічному аналізі, ефективному обліку та контролю, а також на принципах стратегічного маркетингу. Ці принципи слугують основою для стратегічного розвитку підприємств, дозволяючи їм адаптуватися до змін в макро- та мікросередовищі.

Одним з важливих висновків є те, що успішне управління конкурентоспроможністю вимагає постійного вдосконалення внутрішніх функцій і механізмів, особливо в умовах ринкової невизначеності. Ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, є ресурсна забезпеченість, ефективність управління та фінансовий стан, а також інноваційність, якість товарів і послуг, кадровий потенціал та організація управлінських процесів.

Серед виявлених проблем, пов'язаних із цифровізацією підприємств, важливим аспектом є впровадження сучасних технологій. Хоча 78% підприємств вже використовують онлайн-продажі, лише 25% впровадили рішення на основі штучного інтелекту, що вказує на значний потенціал для розвитку в цій сфері. Низький рівень використання інноваційних технологій обмежує можливості підприємств у прийнятті більш обґрунтованих рішень та підвищенні їхньої конкурентоспроможності.

Аналіз основних фінансових показників вказує на те, що рентабельність продажів у 2023 році становила 8,5%, що свідчить про ефективність управління витратами. Однак рентабельність активів на рівні 6,2% може свідчити про потребу в перегляді стратегії управління активами. Рівень інвестицій в інновації становить лише 4,7% від загальних витрат, що може стати на заваді довгостроковій конкурентоспроможності підприємств.

Крім того, структура витрат показує важливість інвестицій у цифрові технології для забезпечення конкурентоспроможності. Маркетинг і онлайн-реклама займають найбільшу частку витрат, що підтверджує акцент на залученні споживачів через цифрові канали. Водночас, недостатні витрати на підвищення кваліфікації персоналу в

сфері ІТ вказують на необхідність розвитку людських ресурсів для успішної реалізації цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Yepifanova, I., & Dzhezdzhula, V. (2020). Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(3), 171-190. <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.03.10>
2. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1(35). С. 16-21.
3. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М., Серіков Д.О., Нечипорук О.В. Теорія управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
4. Posokhov I.M., Chepizhko E.V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *International Scientific Journal Theoretical & Applied Science*, 2017, Issue 04, Volume 48, pp. 177-188.
5. Дудник О., Міненко С. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 29. С. 112-116.
6. Zhang T. The Criminal Law Regulation of The Behavior of Fabricating and Deliberately Disseminating False Information of Epidemic. *Ukrainian Policymaker*. 2020. Vol. 6. P. 104-113.
7. Nitsenko V., Mukoviz V., Sharapa O. Accounting of transaction expenses of economic entities. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. Vol. 4 (12). P. 2. P. 71-78.
8. Nitsenko V., Mardani A., Kuksa I., Sudarkina L. Additional opportunities of systematization the marketing research for resource conservation practice. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. Vol. 40 (3). P. 361-368.
9. Yatsenko O., Nitsenko V., Mardani A., Tananaiko T. The impact of global risks on the world trade and economic environment. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4 (27). P. 435-444.
10. Zamula I., Tanasiieva M., Travin V., Nitsenko V., Balezentis T., Streimikiene D. Assessment of the Profitability of Environmental Activities in Forestry. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (7). P. 2998.